

PENETAPAN STRATEGI HARGA PASCA PANDEMI COVID-19 PADA UNIT BISNIS COOPQUA DI KOPERASI KELUARGA BESAR IKOPIN

Mohammad Fahreza

(Institut Manajemen Koperasi Indonesia/mfahreza@ikopin.ac.id)

Abstrak

Pada 11 Maret 2020, Organisasi Kesehatan Dunia secara resmi menyatakan Covid-19 sebagai pandemi, menggarisbawahi ketidakpastian global yang telah menjerumuskan kehidupan dan mata pencaharian ke dalam krisis yang masih berlangsung. Triwulan I Tahun 2020, pertumbuhan perekonomian Indonesia mengalami perlambatan, sehingga tumbuh hanya mencapai berkisar 2,97%. Berakhirnya masa pandemi Covid-19 menjadikan koperasi sebagai salah satu pilar ekonomi bangsa memegang peranan penting dalam mengembalikan dan menata sektor usaha menjadi lebih baik dan menghasilkan kontribusi bagi pembangunan nasional. Menetapkan harga merupakan pekerjaan yang paling fleksibel, dapat dikombinasikan dan diaplikasikan sejalan dengan kondisi pasar termasuk dalam hal kompetisi usaha koperasi. Unit usaha yang penulis teliti adalah *Air Minum Dalam Kemasan (AMDK)*. Bekerja sama dengan perum Tirta Jasa II Jatiluhur, KKB IKOPIN melakukan *co-branding* produk dengan nama CoopQua. Untuk memperoleh laba tertentu, KKB IKOPIN menerapkan strategi *penetration pricing* dengan mendasarkan perhitungan harga jual produk pada harga jual produk sejenis yang dikeluarkan oleh perusahaan *Air Minum Dalam Kemasan (AMDK)* yang lain.

Kata Kunci: *Strategi Harga, Unit Bisnis, CoopQua*

Latar Belakang

Pada 11 Maret 2020, Organisasi Kesehatan Dunia secara resmi menyatakan Covid-19 sebagai pandemi, menggarisbawahi ketidakpastian global yang telah menjerumuskan kehidupan dan mata pencaharian ke dalam krisis yang masih berlangsung. Hanya dua bulan kemudian, laporan harian tentang wabah dan *waxing* dan memudarnya tingkat infeksi dan kematian terus meningkatkan kecemasan, membangkitkan kesedihan, dan mempertanyakan kontur masa depan sosial dan ekonomi kolektif kita. Tidak pernah dalam sejarah modern memiliki negara-negara harus meminta warga di seluruh dunia untuk tinggal di rumah, mengekang perjalanan, dan menjaga jarak fisik untuk menjaga kesehatan keluarga, kolega, tetangga, dan teman. Dan kita tidak pernah melihat lonjakan kehilangan pekerjaan begitu cepat, atau ancaman tekanan ekonomi menjulang begitu besar.

Dalam kenyataan yang belum pernah terjadi sebelumnya ini, kita juga menyaksikan awal restrukturisasi dramatis dari orde sosial dan ekonomi munculnya era baru yang kita pandang sebagai "normal berikutnya." Kondisi "new normal" yang kemudian diartikan sebagai adaptasi kebiasaan baru, merubah perilaku hidup banyak orang di Indonesia. Perubahan itu juga berdampak pada kondisi sosial ekonomi secara masif dan memiliki implikasi yang berkelanjutan di berbagai sektor perekonomian.

Penyebaran Corona Virus Disease (Covid-19) sejak Tahun 2019 memberikan implikasi yang sangat signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Triwulan I Tahun 2020, pertumbuhan perekonomian Indonesia mengalami perlambatan, sehingga tumbuh hanya mencapai berkisar 2,97%. Terbatasnya kegiatan produksi dan aktivitas

ekonomi, diakibatkan oleh terhambatnya pasokan barang baik antar daerah, antar pulau dan antar negara lain untuk keperluan produksi serta pembatasan aktivitas ekonomi guna pencegahan penyebaran Corona Virus Disease (Covid-19).

Berakhirnya masa pandemi Covid-19 menjadikan koperasi sebagai salah satu pilar ekonomi bangsa memegang peranan penting dalam mengembalikan dan menata sektor usaha menjadi lebih baik dan menghasilkan kontribusi bagi pembangunan nasional. Bergeraknya simpul-simpul kegiatan ekonomi dalam unit usaha koperasi memberikan dorongan positif terbentuknya pola dan perilaku anggota yang lebih kritis, khususnya saat menuju adaptasi kebiasaan baru.

Sikap aktif dan kritis anggota koperasi KKB IKOPIN tercermin dalam berbagai aspek kehidupan transaksi berkoperasi terutama dalam hal harga. Bagi anggota, harga merupakan segala bentuk biaya yang dikorbankan untuk memperoleh, memiliki dan memanfaatkan sejumlah kombinasi dari suatu produk beserta pelayanannya. Bagi koperasi, penetapan harga merupakan cara untuk membedakan penawarannya dari pesaing yang lain.

Menetapkan harga merupakan pekerjaan yang paling fleksibel, dapat dikombinasikan dan diaplikasikan sejalan dengan kondisi pasar termasuk dalam hal kompetisi usaha koperasi. Unit usaha yang penulis teliti adalah Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Bekerja sama dengan Perum Tirta Jasa II Jatiluhur, KKB IKOPIN melakukan *co-branding* produk dengan nama CoopQua.

Pertumbuhan Produksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang tergabung dalam Perkumpulan Perusahaan AMDK (Aspadin) sebesar 10% per tahun. Dapat dilihat pada tabel di bawah ini:



Volume Produksi Tahun 2010-2018

Gambar 1.
Grafik Pertumbuhan Produksi Air Minum Dalam Kemasan

Tinjauan Pustaka

Buchari Alma mengatakan bahwa dalam teori ekonomi, pengertian harga, nilai dan utilitas merupakan konsep yang paling berhubungan. Yang dimaksud dengan utility ialah suatu atribut yang melekat pada suatu barang, yang memungkinkan barang tersebut dapat memenuhi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*) dan memuaskan konsumen. Terdapatnya value yang merupakan nilai

suatu produk untuk ditukarkan dengan produk lain. Nilai ini dapat dilihat dalam situasi barter yaitu pertukaran antara barang dengan barang. Sekarang ini ekonomi kita tidak melakukan barter lagi, akan tetapi sudah menggunakan uang sebagai ukuran yang disebut harga. Maka harga merupakan sejumlah uang yang digunakan untuk menilai dan mendapatkan produk maupun jasa yang dibutuhkan oleh konsumen.

Menurut Basu Swastha dan Irawan, "harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanannya.

Tjiptono mengatakan bahwa agar dapat sukses dalam memasarkan suatu barang atau jasa, setiap perusahaan harus menetapkan harganya secara tepat. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan, sedangkan ketiga unsur lainnya (produk, distribusi, dan promosi) menyebabkan timbulnya biaya (pengeluaran). Di samping itu harga merupakan unsur bauran pemasaran yang bersifat fleksibel, artinya dapat diubah dengan cepat.

Keputusan tentang harga yang baik adalah apabila mampu mencerminkan seluruh kepentingan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus paham betul faktor-faktor yang secara langsung akan mempengaruhi tingkat harga yang ditentukan (Akbar, S dan Hasan, A), yaitu :

1. Tujuan perusahaan
2. Kondisi perekonomian
3. Bauran pemasaran
4. Sifat pasar
5. Biaya
6. Karakteristik produk
7. Ukuran bisnis
8. Persaingan
9. Legal dan etis
10. Permintaan dan penawaran

Oleh karena setiap organisasi yang berorientasi laba harus menetapkan harga, maka ketika pertama kali perusahaan mengembangkan produk baru, memperkenalkan produk ke saluran pemasaran, atau daerah baru, atau saat merespons pesaing dan sebagainya. Agar harga yang ditetapkan itu tepat, para pimpinan perusahaan harus memiliki berbagai alternatif strategi dalam menetapkan harga. Penggunaan strategi tersebut bisa salah satu atau menggunakan kombinasi beberapa strategi. Beberapa strategi yang dapat dipilih seperti :

1. Strategi penetapan harga produk baru, yang terdiri dari (Yan, D dan Sengupta, J):
 - a) Skimming pricing
 - b) Penetration pricing
 - c) Initial pricing
2. Strategi penetapan harga psikologis, meliputi (Kotler, Philip) :
 - a) Promotional pricing
 - b) Customary pricing
 - c) Prestige pricing
 - d) Price lining
 - e) Demand-backward pricing
 - f) Bundle pricing

Hasil dan Pembahasan

Bagaimana krisis Covid-19 mengubah perilaku anggota koperasi KKB IKOPIN

Kebanyakan anggota telah mengubah perilaku belanja dan pembelian mereka selama pandemi. Untuk satu, hilangnya pendapatan dan menurunnya kepercayaan anggota telah mendorong penurunan pengeluaran diskresioner.

Perubahan perilaku yang berpotensi lebih lama adalah adalah percepatan adopsi e-commerce. Bahkan sebelum pandemi, anggota semakin banyak browsing dan membeli secara online. Dalam periode pemulihan, supplier dapat melihat lonjakan belanja online.

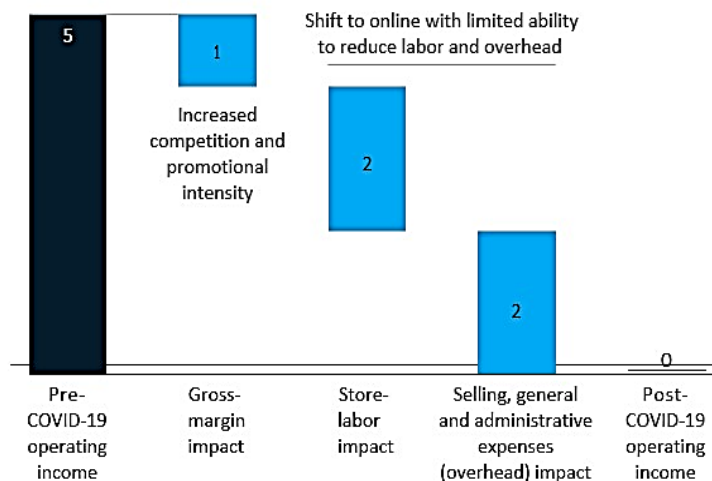
Singkatnya, krisis coronavirus telah meningkatkan kasus perubahan untuk toko ritel menjadi "platform pembakaran" menurut pepatah. Para supplier harus mempersiapkan masa normal berikutnya dengan mengambil tindakan optimal mulai dari sekarang. Mereka harus mampu mendefinisikan kembali peran toko mereka, merampingkan operasi toko, dan mengevaluasi kembali jaringan toko mereka.

Dikutip dari McKinsey Quarterly, untuk bertahan hidup dan berkembang di dunia pasca-virus corona, pasar AMDK harus secara mendasar mengubah cara mereka beroperasi di kedua sisi harga dan tenaga kerja. Terdapat adanya tiga keharusan strategis untuk secara bersamaan meningkatkan garis atas dan garis bawah.

Exhibit

Jika penetrasi online meningkat sepuluh poin persentase, banyak toko bisa menjadi tidak menguntungkan.

Profitabilitastoko pasca-COVID-19,^{1%} dari pendapatan, ilustrasi



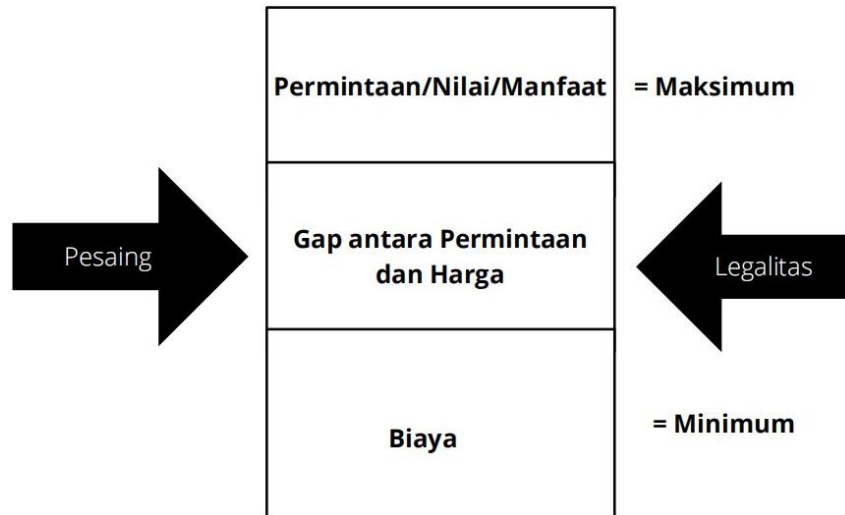
¹ Illustrates impact of a ten-percentage-point increase in online penetration.

Pertimbangan-pertimbangan dalam penentuan harga

Penetapan harga merupakan masalah yang sangat rumit, karena dalam penetapan harga akan melibatkan tujuan dan pengembangan struktur penetapan harga yang tepat. Penetapan tingkat harga biasanya dilakukan dengan beberapa pertimbangan serta mencermati faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan penetapan harga, termasuk keputusan terhadap perubahan harga agar bisa diterima target pasar. Tindakan yang harus dipertimbangkan salah satunya adalah membuat estimasi permintaan dan elastisitas harga.

Membuat estimasi produk yang sudah ada secara total dilakukan dengan cara :

1. Menentukan harga yang diharapkan (expected price).
2. Mengestimasi volume penjualan pada berbagai tingkat harga dengan tingkat elastisitas permintaan yang berbeda.
3. Mempertimbangkan tingkat harga pada nilai produk yang ditentukan secara maksimum pada tingkat biaya yang minimal dalam hubungannya dengan persaingan dan aspek legal.



Langkah awal pemasaran dari produk CoopQua yaitu untuk memenuhi kebutuhan air mineral kalangan sendiri yaitu anggota KKB Ikopin yang disebut dengan segmen internal yang selanjutnya diperluas pada koperasi-koperasi yang berada di Jawa Barat terutama pada koperasi Konsumen seperti Koperasi yang berada di Dinas Koperasi Kabupaten/Kota, Koperasi Kampus, dll. yang disebut dengan segmen eksternal, pada dasarnya CoopQua dapat dimanfaatkan oleh setiap kalangan usia (kecuali usia kalangan bayi) yang peduli pada minuman sehat.

Sehingga yang menjadi target pasarnya yaitu kalangan mahasiswa, karyawan dan dosen Ikopin yang tergabung dalam koperasi keluarga besar Ikopin dengan jumlah anggota 2380 orang, serta anggota yang berada pada koperasi konsumen di Jawa Barat yang berjumlah 720.254 orang (Diskop, 2021).

Sedangkan untuk posisi pasar CoopQua merupakan produk yang berkualitas dan terpercaya. Positioning produk CoopQua ditentukan dengan menggunakan perceptual maps yang memuat informasi berdasarkan availability (ketersediaan produk) dan berdasarkan tingkat harga produk yang sangat kompetitif.

Proyeksi Kebutuhan Air Minum dalam Kemasan dihitung melalui pendekatan kebutuhan air minum rata-rata setiap orang yaitu 2 liter/hari. Dalam perhitungan ini digunakan pendekatan dengan asumsi 5% dari kebutuhan tersebut dipenuhi oleh produk air minum dalam kemasan. Jadi, konsumsi air minum dalam kemasan per anggota adalah :

Konsumsi AMDK per anggota = $5\% \times 2 \text{ L/hari} \times 365 \text{ hari} = 36,5 \text{ liter pertahun}$. Data jumlah anggota koperasi digunakan untuk menghitung total kebutuhan air minum dalam kemasan. Jumlah kebutuhan tersebut dihitung sebagai berikut.

Total kebutuhan (2022) = $\text{Jml konsumen potensial} \times \text{konsumsi per anggota} = 3.591.038 \text{ jiwa} \times 36,5 \text{ liter / tahun} = 132.227.954 \text{ liter pertahun}$

Kebutuhan ini diperkirakan akan bertambah pada tahun-tahun berikutnya mengikuti kenaikan jumlah anggota serta perubahan pola konsumsi air minum dalam kemasan dengan alasan aktivitas maupun segi kepraktisan.

Kebutuhan investasi CoopQua dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.
Kemasan Gelas 240 ml

No	Item	Satuan	Jumlah	Harga Satuan	Jumlah Harga
1	Desain Label	ls	1	350.000	350.000
2	Invest Silinder	warna	5	2.900.000	14.500.000
3	Pencetakan	roll	50	778.800	38.940.000
Total Biaya					Rp 53.790.000,00

Tabel 2.
Kemasan Botol 330 ml dan 600 ml

No	Item	Satuan	Jumlah	Harga Satuan	Jumlah Harga
Pembuatan Label 330					
1	Desain Label	ls	1	350.000,00	350.000,00
2	Invest Silinder	warna	5	2.420.000,00	12.100.000,00
3	Pencetakan	pcs	500.000	84,04	42.020.000,00
4	Perijinan BPOM	ls	1	500.000,00	500.000,00
Jumlah					Rp 54.970.000,00
Pembuatan Label 600					
1	Desain Label	ls	1	350.000,00	350.000,00
2	Invest Silinder	warna	5	2.420.000,00	12.100.000,00
3	Pencetakan	pcs	500.000	88,44	44.220.000,00
4	Perijinan BPOM	ls	1	500.000,00	500.000,00
Jumlah					57.170.000,00
Total Biaya					Rp 112.140.000,00

- a) Berdasarkan hitungan diatas, total biaya yang dibutuhkan untuk mengawali kerjasama Co-branding sebesar Rp 165.930.000 (Seratus Enam Puluh Lima Juta Sembilan Ratus Tiga Puluh Ribu Rupiah).
- b) Biaya masing-masing produk Co – Branding adalah berikut;
 - Cup 240 ml : Rp 53.790.000,-
 - Botol 330 ml : Rp 54.970.000,-
 - Botol 600 ml : Rp 57.170.000,-
- c) Waktu kerja sama Co – Branding dapat dilakukan minimum selama 1 (satu) Tahun.
- d) Jumlah produk yang dikerjasamakan ditentukan sesuai dengan jumlah minimum order bahan baku yaitu sebanyak 5.000 dus tiap produknya.

Harga awal CoopQua yang diberikan oleh Perum Jasa Tirta II adalah sebagai berikut :

Tabel 3.
Harga awal CoopQua Yang Diberikan Oleh Perum Jasa Tirta II

Lokasi Pengiriman	Harga Produk AMDK		
	Botol 600 ml (Rp./Dus)	Botol 330 ml (Rp./Dus)	Gelas 240 ml (Rp./Dus)
KKB IKOPIN	35.500,-	33.000,-	19.500

Berdasarkan harga dasar diatas terdapat perhitungan Harga Pokok Produksi sebagai berikut :

Tabel 4.
Perhitungan Harga Pokok Produksi

No	Item	Produksi	Sat	Harga/dus	Jumlah
1	Kemasan Gelas 240 ml	10.000	dus	19.500	195.000.000
2	Kemasan Botol 330 ml	10.000	dus	33.000	330.000.000
3	Kemasan Botol 600 ml	10.000	dus	35.500	355.000.000
Total HPP					880.000.000

Keterangan:

1. Minimum pengiriman :
 - a. Produk Botol 240 ml : 10.000 Kardus
 - b. Produk Botol 330 ml : 10.000 Kardus
 - c. Produk Botol 600 ml : 10.000 Kardus
2. Harga tersebut sudah termasuk PPN & pengiriman produk dapat dikombinasikan
3. Harga Pokok Penjualan CoopQua dalam tahun pertama sebesar Rp 880.000.000 dengan rencana produksi 10.000 untuk masing-masing kemasan.

Setelah total Harga Pokok Produksi diperoleh, maka untuk memperoleh laba tertentu, KKB IKOPIN menerapkan strategi *penetration pricing* dengan mendasarkan perhitungan harga jual produk pada harga jual produk sejenis yang dikeluarkan oleh perusahaan AMDK lain. Sehingga diperoleh proyeksi perhitungan keuntungan sebagai berikut :

Tabel 5.
Proyeksi Perhitungan Keuntungan

No	Keterangan	Masa Produksi Komersial Tahun				
		1	2	3	4	5
A. Hasil Penjualan						
1	Kemasan Gelas 240 ml (10.000 x 24.000)	240.000.000	264.000.000	290.400.000	319.440.000	351.384.000
2	Kemasan Botol 330 ml (10.000 x 36.000)	360.000.000	396.000.000	435.600.000	479.160.000	527.076.000
3	Kemasan Botol 600 ml (10.000 x 39.000)	390.000.000	429.000.000	471.900.000	519.090.000	570.999.000
Total Penjualan		990.000.000	1.089.000.000	1.197.900.000	1.317.690.000	1.449.459.000
B. HPP						
1	Kemasan Gelas 240 ml (10.000 x 19.500)	195.000.000	214.500.000	235.950.000	259.545.000	285.499.500
2	Kemasan Botol 330 ml (10.000 x 33.000)	330.000.000	363.000.000	399.300.000	439.230.000	483.153.000
3	Kemasan Botol 600 ml (10.000 x 35.500)	355.000.000	390.500.000	429.550.000	472.505.000	519.755.500
Total HPP		880.000.000	968.000.000	1.064.800.000	1.171.280.000	1.288.408.000
C. Laba Kotor (A-B)		110.000.000	121.000.000	133.100.000	146.410.000	161.051.000
D. Biaya Usaha						
1	Biaya Operasional	52.800.000	58.080.000	63.888.000	70.276.800	77.304.480
2	Biaya Promosi	1.000.000	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100
Total Biaya Usaha		53.800.000	59.180.000	65.098.000	71.607.800	78.768.580
E. Laba Bersih (C-D)		56.200.000	61.820.000	68.002.000	74.802.200	82.282.420

Simpulan

Strategi penetration pricing ini menetapkan harga produk yang rendah untuk mencapai volume penjualan yang tinggi di segmen pasar Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), dimana tingkat persaingan yang sangat tinggi khususnya oleh merk-merk terkenal yang memiliki pangsa pasar yang besar di wilayah Jawa Barat.

Hasil yang diharapkan dari strategi ini adalah :

1. Kerugian dalam tahap awal bermanfaat untuk membentuk pangsa pasar.
2. Terbentuknya barrier to entry pada industri AMDK.
3. Tercapainya tingkat penjualan yang tinggi, pangsa pasar yang besar dan mencapai skala ekonomis yang mengarah pada biaya rendah sehingga daya saing KKB IKOPIN semakin besar.

Data Diri



Mohamad Fahreza, SE., M.B.A., lahir di Jakarta, menamatkan pendidikan pasca sarjana di SBM ITB.

Daftar Pustaka

- Akbar, S. dan Hasan, A. Factors Affecting the Consumer's Decision on Purchasing Power . Journal of Economics and Behavioral Studies. Vol. 2 No. 3, hlm. 457-470
- Buchari Alma, Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa, Alfabeta, 2005, hlm. 159
- Basu Swastha dan Irawan. Manajemen Pemasaran Modern, Liberty, Yogyakarta, 2005, hlm. 241.
- Fandy Tjiptono, Strategi Pemasaran , Andi Offset, Yogyakarta, 1997, hlm. 151.

Kotler, Philip, Pricing Product: Pricing Consideration, Approaches and Strategy, 2010, hlm. 289-321

Yan, D and Sengupta, J. Effects of Construal Level on the Price-Quality Relationship. Journal of Consumer Research, Vol. 38 (2011)

