

ANALISIS RANTAI NILAI SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF (Studi Kasus Pada UD. Ijen Batik Bondowoso)

Nia Amelia Damayanti S¹, Diah Probowulan, SE., MM², Ari Sita Nastiti, SE., M.Akun³
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRACT

UD. Ijen Batik Bondowoso is a company engaged in the production of batik for the Bondowoso region and its surroundings, even outside Java and abroad. The high competition of Indonesian batik makes the company have to increase its competitive advantage. To increase the competitive advantage of UD. Ijen Batik needs to do a strategy. The purpose of this study was to analyze the value chain of written batik products at UD. Ijen Batik Bondowoso. Value chain analysis is one way of looking at a company as a chain of activities that converts inputs into outputs that are valuable to customers. This study uses a qualitative method with a case study method. The types of data used are primary and secondary data with data collection techniques through observation, interviews and documentation.

The results showed that the value chain actors consisted of suppliers, companies, wholesalers and retail. The value added analysis carried out during the production of written batik shows an added value of 213,000.00 or 81.3% / per unit. This is because the results of the highest added value are obtained from sales and marketing activities.

Keywords : Value Chain Analysis, Competitive Advantage

ABSTRAK

UD. Ijen Batik Bondowoso merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi batik untuk wilayah Bondowoso dan sekitarnya bahkan sampai ke luar Jawa dan luar negeri. Tingginya persaingan batik di Indonesia membuat perusahaan harus meningkatkan keunggulan kompetitif. Untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif UD. Ijen Batik perlu melakukan strategi. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis rantai nilai produk batik tulis yang ada di UD. Ijen Batik Bondowoso. Analisis rantai nilai salah satu cara pandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan metode studi kasus. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku rantai nilai terdiri dari supplier, perusahaan, wholeseller dan retail. Pada analisis nilai tambah yang dilakukan pada saat produksi batik tulis menunjukkan nilai tambah sebesar 213.000,00 atau 81,3 %/per unit. Hal ini dikarenakan hasil nilai tambah yang tertinggi diperoleh dari aktivitas penjualan dan pemasaran.

Kata Kunci : Analisis Rantai Nilai, Keunggulan Kompetitif

1. PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

Persaingan bisnis saat ini semakin ketat yang disebabkan dengan adanya dampak globalisasi di era perdagangan bebas yang telah menggeser paradigma bisnis dari keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif, yang memaksa kegiatan bisnis memilih strategi yang tepat. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan persaingan agar dapat bertahan dalam dunia bisnis. Untuk dapat bersaing dalam dunia bisnis ini, perusahaan harus meningkatkan kinerja perusahaan melalui tata kelola yang baik. Kesalahan dalam strategi perusahaan harus segera diperbaiki agar kinerja perusahaan semakin efektif. Persaingan yang ketat menuntut perusahaan agar lebih meningkatkan daya saingnya. Keunggulan kompetitif menggambarkan kondisi pasar yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Karena sifatnya yang cepat dan berkembang, mekanisme keunggulan bersaing sangat responsif. Dalam persaingan bisnis, pemain masih akan berjuang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Selain itu keunggulan kompetitif dikatakan sensitif karena jika salah menerapkan strategi. Keunggulan kompetitif berkaitan dengan efektivitas di dalam pasar persaingan. Perusahaan-perusahaan yang dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing (Friska,2010).

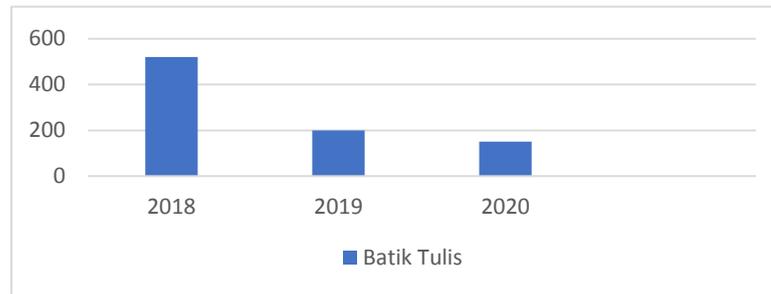
Analisis rantai nilai (*value chain analysis*) sangat penting bagi perusahaan, karena melalui analisis rantai nilai, perusahaan dapat menentukan berbagai tahapan rantai nilai, di mana perusahaan dapat menambah nilai atau mengurangi biaya bagi pelanggan. Pengurangan biaya atau nilai tambah (*value added*) dapat membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif. Tak hanya itu analisis rantai nilai (*value chain analysis*) memiliki keuntungan dimana analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dapat menghasilkan kemampuan perusahaan untuk memahami dan mengoptimalkan kegiatan yang menghasilkan keunggulan kompetitif dan tingkat keuntungan yang tinggi. Perusahaan dapat menciptakan keuntungan dalam salah satu kegiatan melalui analisis rantai nilai yang akan menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan keseluruhan keuntungannya. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, sebuah perusahaan memetakan kegiatan spesifiknya dalam lima aktivitas rantai nilai dan mencari cara untuk menciptakan efisiensi.

Agar industri terus berjalan dengan baik membutuhkan sebuah strategi analisis, yaitu salah satunya analisis SWOT. “Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).” (Rangkuti, 2006:18-19).

Menurut Kotler, et.all (2012), keunggulan kompetitif adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Penggunaan teori ini, harus bisa dipertimbangkan aspek-aspek apa saja yang akan ditawarkan dengan nilai rendah namun mendapatkan manfaat yang lebih besar. Sedangkan menurut Porter (2013), keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.

Perusahaan Ijen Batik merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi batik untuk wilayah Bondowoso dan sekitarnya bahkan sampai ke luar Jawa dan luar negeri. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Andriyanto selaku pemilik Ijen Batik, diketahui bahwa perkembangan perusahaan Ijen Batik dari tahun ke tahun semakin pesat. Akan tetapi pada tahun 2019 hingga 2020 UD. Ijen Batik Mengalami penurunan dikarenakan pandemi COVID 19. Namun demikian, perusahaan Ijen Batik ini pun memiliki banyak jenis produk batik dengan harga yang cukup tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan lain. Hal itu tentu dapat menimbulkan masalah dalam pemasaran mengingat banyaknya produk sejenis yang ada di pasaran. Dan pada akhirnya berdampak pada volume penjualan. Berikut adalah data penjualan produk batik dari tahun 2017 sampai tahun 2020.

Data Penjualan Produk Batik dari Tahun 2018 sampai dengan Tahun 2020



Untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif UD. Ijen Batik perlu melakukan strategi yang tepat. Strategi tidak dapat dilakukan tanpa mengetahui aktivitas apa saja yang ada di UD. Ijen Batik. Agar perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan dapat teratasi tentunya dengan menggunakan pendekatan strategi yaitu analisis rantai nilai.

b. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil dari uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimanakah strategi yang dilakukan Ijen Batik di Bondowoso untuk meningkatkan keunggulan kompetitif?

c. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang tepat dilakukan UD. Ijen Batik untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif.

d. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi Perusahaan diharapkan menjadi masukan untuk menerapkan *value chain analysis* yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi pihak instansi terkait untuk lebih mengetahui strategi yang baik bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Bagi peneliti sendiri diharapkan agar dapat menambah ilmu serta wawasan mengenai *value chain analysis* yang lebih luas lagi

2. Landasan Teori

Konsep Rantai Nilai (*Value Chain*)

Rantai nilai merupakan suatu cara pandang dimana bisnis dilihat sebagai rantai aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output* yang bernilai bagi pelanggan. Nilai tersebut bagi pelanggan berasal dari tiga sumber dasar aktivitas yang membedakan produk, aktivitasnya menurunkan biaya produk dan aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. (Suryandawa, 2017).

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Rantai nilai produk merupakan suatu proses yang diawali dari bahan mentah serta diakhiri dengan layanan purna jual. Rantai nilai ini mengaitkan kegiatan yang terjalin selaku hasil kemitraan dengan pemasok serta pelanggan. (Porter, 2001 dalam Wibowo 2014), Analisis rantai nilai (*value chain analysis*) membantu manajer untuk memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Menurut Weiler et all, (2003), Pendekatan analisis rantai nilai dan nilai koalisi merupakan pendekatan terbaik dalam membangun nilai perusahaan kearah yang lebih baik.

Nilai Tambah (*Value Added*)

Nilai tambah adalah selisih penjualan dan biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku dan pembelian material pendukung. Menurut Tarigan (2004) Nilai tambah suatu produk merupakan hasil dari nilai produk akhir dikurangi dengan biaya antara yang terdiri dari biaya bahan baku dan bahan penolong. Kenaikan nilai tambah ataupun penyusutan bayaran bisa dicapai dengan metode mencari prestasi yang lebih baik yang berkaitan dengan supplier, dengan memudahkan distribusi produk, *outsourcing*(mencari komponen ataupun jasa yang disediakan oleh industri lain), serta dengan metode mengenali bidang- bidang dimana industri tidak kompetitif.

Nilai Koalisi (*Value Coalitions*)

Konsep rantai nilai berbeda dengan konsep nilai tambah pada dasarnya analisis nilai koalisi merupakan pengembangan dari model analisis rantai nilai yang dikembangkan oleh Porter (1985), dimana nilai koalisi diharapkan dapat dijadikan alat yang lebih baik (fleksibel) dalam menghadapi kegiatan bisnis yang kompetitif. Model nilai koalisi merekomendasikan bahwa nilai yang tercipta adalah sering diperoleh dari adanya hubungan secara simultan dari beberapa unit pendukung dalam menghasilkan produk.

Keterkaitan Rantai Nilai, Nilai Tambah, Nilai Koalisi

Dalam kaitannya antara rantai nilai dengan nilai tambah, nilai koalisi, Weiler et all, (2003), menyatakan bahwa analisis rantai nilai dan analisis nilai koalisi adalah pendekatan yang didesain untuk sebuah perusahaan yang diidentifikasi melalui nilai ekonomi dari konsumen, yaitu didasarkan pada Pertama, *work activity based* merupakan pola pemrosesan yang didasarkan pada suatu set aktivitas pendukung dari sebuah arus kerja (*workflow*). Dan Kedua, *Functional Organization* yaitu didasarkan pada fungsi organisasi keseluruhan dari top level sampai *down level* suatu organisasi yang ada dan terlibat didalamnya. Model nilai koalisi merekomendasikan bahwa nilai yang tercipta adalah sering diperoleh dari adanya hubungan secara simultan dari beberapa unit pendukung dalam menghasilkan produk.

Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Menurut Porter (2013) keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. strategi keunggulan kompetitif yang dapat dilakukan bisnis seperti menjadi produsen dengan biaya terendah di industri, membuat bisnis yang berbeda dan hanya satu atau hanya berjumlah kecil di pasaran atau bisa juga memberi harga premium untuk nilai barang tambahan untuk konsumen. Pelaku ekonomi yang dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika pelaku ekonomi tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing. Dapat melakukan sesuatu dari pelaku ekonomi lain atau kemampuan dalam memproduksi produk yang lebih baik.

Operasi (Produksi)

Operasi (produksi) adalah kegiatan yang membantu dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya berupa sumber daya manusia, alat dan sumber daya keuangan serta bahan, secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan meningkatkan kegunaan suatu barang atau jasa. Jadi operasi bisa dikatakan sebagai proses yang melibatkan sumber-sumber daya untuk menciptakan suatu barang atau jasa. Yang prosesnya mulai dari bahan baku mentah hingga pengelolaan produk jadi. Menurut Assauri (2008:27) ada beberapa ruang lingkup manajemen operasi yang diantaranya :

- a. Seleksi dan rancangan atau desain hasil produksi (*product*).
- b. Seleksi dan perancangan proses dan peralatan.
- c. Pemilihan lokasi dan site perusahaan dan unit produk.
- d. Rancangan tata letak (*layout*) dan arus kerja atau proses.
- e. Strategi produksi dan operasi serta pemilihan kapasitas.

Biaya Produksi

Menurut Mulyadi (2010:14), Biaya produksi adalah biaya yang timbul dalam transformasi bahan mentah (mentah) menjadi barang jadi yang dapat dipasarkan. Dalam metode produksi untuk memproduksi suatu produk, perusahaan manufaktur biasanya membayar berbagai macam biaya.

Biaya yang beraneka ragam menjadi 3 golongan besar, yaitu :

- a. Bahan baku
Merupakan bahan yang digunakan yang akan menjadi bagian dari produk jadi atau bahan langsung, secara fisik akan menjadi bagian dari produk jadi. Oleh karena itu biaya bahan baku dibebankan secara langsung kesatuan hasil yang diproduksi atau diproses produk tertentu tanpa melalui alokasi biaya terlebih dahulu.
- b. Tenaga Kerja Langsung
Tenaga Kerja yang terlibat langsung dalam proses mengubah bahan menjadi produk jadi. Biaya tenaga kerja langsung bisa dengan mudah dihubungkan dengan atau dibebankan pada satuan hasil atau proses tertentu yang dikerjakan oleh tenaga kerja tersebut.
- c. Biaya *Overhead* Pabrik
Biaya *overhead* adalah biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya *overhead* pabrik meliputi biaya bahan pembantu atau penolong, biaya penyusutan aktiva pabrik, biaya sewa gedung pabrik, dan biaya *overhead* lain-lain.

Pemasaran dan Penjualan

1. Definisi Pemasaran
Pemasaran adalah analisis kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta menyediakan barang dan jasa yang baik untuk memenuhinya. Aktivitas pemasaran sering kali dicirikan sebagai aktivitas yang mencakup penawaran dan penjualan barang, tetapi pemeriksaan lebih dekat mengungkapkan bahwa pemasaran mencakup aktivitas yang memeriksa dan menentukan bagaimana kebutuhan dan harapan konsumen terpenuhi.
2. Bauran Pemasaran
Bauran pemasaran merupakan bagian dari konsep pemasaran yang mempunyai peranan yang cukup penting dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan.
3. Strategi Pemasaran
Strategi pemasaran dapat dikatakan sebagai serangkaian tujuan usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu dalam keadaan persaingan yang selalu berubah. Oleh karena itu penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan suatu perusahaan. Oleh karena itu dengan adanya strategi pemasaran dapat menilai kembali dengan sesuai kondisi saat ini.
4. Segmentasi pasar
Segmentasi pasar adalah proses pengidentifikasian dan menganalisis para pembeli di pasar produk, menganalisa perbedaan antara pembeli di pasar. Karena pembelian mempunyai kebutuhan dan keinginan yang unik. Setiap pembeli, berpotensi menjadi pasar yang terpisah. Oleh karena itu segmentasi pasar dapat dibangun pada beberapa tingkat yang berbeda.

5. Menentukan pasar sasaran

Pasar sasaran adalah sekelompok pembeli (konsumen) yang mempunyai sifat-sifat yang sama yang dapat membuat pasar itu berdiri sendiri. Adanya kelompok orang dengan ciri yang sama belum berarti mereka terbentuk menjadi sebuah pasar sasaran.

Strategi Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2009:18). Strategi analisis SWOT sangat penting untuk usaha manufaktur terutama pada aspek produksi. Penerapan analisis SWOT ini pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang handal dalam meningkatkan kinerja serta mengembangkan usaha.

3. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Dalam penelitian deskriptif kualitatif data yang dikumpulkan dalam bentuk suatu informasi yang tertulis, gambar-gambar, berfikir dan melihat obyek dan aktivitas orang yang ada di sekelilingnya dengan melakukan wawancara sehingga keadaan yang sesungguhnya dapat tergambar dengan baik.

Penelitian Kualitatif menurut Saryono (2010), Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif

Lokasi Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berlokasi di UD. Ijen Batik yang bertempat di Bondowoso. Peneliti memilih lokasi ini karena tertarik dengan UD. Ijen Batik. Selain itu peneliti ingin mengetahui aktivitas-aktivitas utama yang ada di produksi Ijen Batik melalui analisis rantai nilai (*value chain analisis*).

Sumber Data Penelitian

Menurut Sugiyono (2017;193) Sumber data penelitian dibagi menjadi dua diantaranya yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah data yang dihasilkan dari informan secara langsung seperti wawancara langsung dengan pemilik produksi Ijen Batik Bondowoso.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah menggunakan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang tertulis. Subjeknya adalah informan. Dimana informan ini akan menggali informasi terkait dengan perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara mengumpulkan data yang sesuai dengan tata cara penelitian sehingga data yang digunakan valid dan akurat. Untuk mengumpulkan data primer peneliti akan melakukan wawancara kepada pihak yang bersangkutan.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

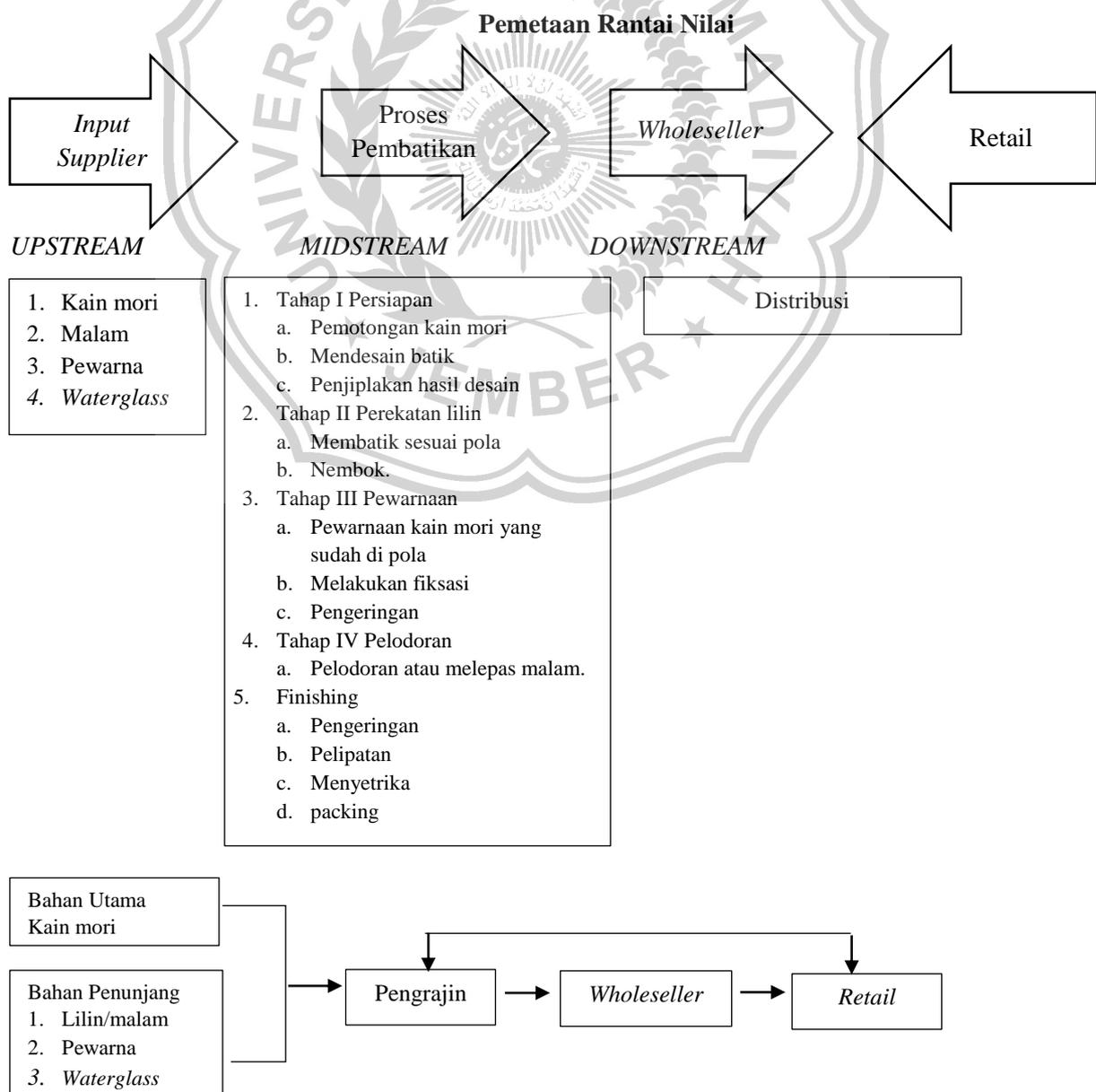
Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis kegiatan-kegiatan pada internal perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis rantai nilai perusahaan yang

berfokus menganalisis aktivitas utama (primer) tahap-tahap dalam melakukan analisis data yaitu:

1. Mengidentifikasi Aktivitas *Value Chain*
2. Mengidentifikasi *Cost Driver* pada Setiap Aktivitas Nilai
3. Menganalisis SWOT
4. Mengembangkan Keunggulan Kompetitif dengan Mengurangi Biaya atau Menambah Nilai.
5. Kesimpulan

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Ijen Batik merupakan sentra industri batik di Bondowoso yang berlokasi di Desa Kemirian, Kecamatan Tamanan, Kabupaten Bondowoso. Pendirian Ijen Batik di pelopori oleh Andriyanto. Mulanya, ia dulu bekerja sebagai pengrajin batik di Batik Magenda Bondowoso. Setelah tiga tahun mengabdikan dirinya di sana, ia pun berniat untuk memelopori bedirinya rumah industri batik miliknya sendiri. Sehingga pada bulan juli 2017 bapak Andriyanto memutuskan untuk mendirikan rumah industri batik bersama kedua temannya, yaitu Ervin dan Kholis. Dalam menamai perusahaannya, pemilik sendiri memberikan nama Ijen Batik yang mana terinspirasi dari tempat wisata populer di Bondowoso, yaitu Kawah Ijen. Dengan nama tersebut, ia berharap Ijen Batik dapat dikenal oleh masyarakat layaknya kepopuleran Kawah Ijen.



Gambar diatas menggambarkan pemetaan rantai nilai yang kegiatan pemasaran produk batik dimulai dari proses produksi hingga sampai ke konsumen akhir yang akan melewati beberapa tahapan dan proses yang berbeda. Berikut keterangan tiga bagian pemetaan rantai nilai yang terdiri dari tiga segmen utama:

1. Segmen *Upstream*
 Segmen *Upstream* terdiri dari supplier-supplier yang meliputi bahan baku utama dan bahan baku penunjang. Bahan baku utama dalam pembuatan batik diantaranya kain mori, lilin atau malam, pewarna, dan waterglass. Sedangkan bahan baku penunjang adalah lilin atau malam, pewarna, dan *waterglass*.
2. Segmen *Midstream*
 Segmen *Midstream* adalah produsen dalam aktivitas rantai nilai. Ada proses penambah nilai pada bagian ini, seperti preparasi, perekatan lilin, pewarnaan, perlorodan, dan finishing.
3. Segmen *Downstream*
 Semua operasi yang mencakup pengiriman barang ke pelanggan akhir termasuk di bagian hilir. Batik tersebut siap didistribusikan ke penjahit di kawasan Bondowoso setelah proses pembuatan batiknya selesai.

Pelaku Utama Rantai Nilai

1. *Supplier*
2. Perusahaan
3. *Wholeseller*
4. *Retail*

Analisis Nilai Tambah

Table 4.2
Jenis Produk Batik

No.	Jenis Batik Tulis	Jenis Batik Cap	Jenis Batik Abstrak
1	Batik tulis motif blue fire	Batik cap motif parang	Batik abstrak
2	Batik tulis motif macan	Batik cap motif batu	
3	Batik tulis motif daun singkong		
4	Batik tulis motif bunga sepatu		

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas, analisis nilai tambah pada industri Ijen Batik peneliti hanya berfokus pada produk batik tulis dengan menggunakan beberapa asumsi sebagai berikut :

1. UD. Ijen Batik memproduksi batik tulis sejumlah 5 potong per hari
2. Perhitungan biaya penyusutan menggunakan metode garis lurus
3. Jumlah output yang dihasilkan dihitung seberapa banyak produk batik yang dihasilkan dalam perhari.

Analisis nilai tambah meliputi beberapa komponen yaitu biaya bahan baku, biaya *overhead* pabrik dan biaya tenaga kerja langsung :

1. Biaya Bahan Baku

Tabel 4.3
Biaya Bahan Baku Batik Tulis

No	Jenis Kain	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya (Rp)	Biaya/Unit
1.	Kain Mori	2 m	25.000	250.000	50.000
Jumlah				250.000	50.000

Sumber : Data diolah, 2021

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tabel 4.4
Biaya Tenaga Kerja Langsung

No	Jenis Pekerjaan	Jumlah	Upah/Bulan	Upah/Hari	Upah/Unit
1	Bagian Penjiplakan	5	300.000	10.000	10.000
2	Bagian Pencantingan	3	900.000	30.000	18.000
3	Bagian Pewarnaan	9	600.000	20.000	36.000
4	Bagian Fiksasi	6	300.000	10.000	12.000
5	Bagian Pelodoran	5	300.000	10.000	10.000
Total			2.400.000	80.000	86.000

Sumber : Data diolah, 2021

3. **Biaya Overhead Pabrik**

a. Biaya Bahan Baku Tidak Langsung

Tabel 4.5
Biaya Bahan Baku Tidak Langsung

Komponen	Jumlah	Harga	Biaya	Biaya/Unit
Lilin atau malam	5	35.000	175.000	35.000
Pewarna	5	15.000	75.000	15.000
Waterglass	6	50.000	300.000	60.000
Total			550.000	110.000

Sumber: Data diolah, 2021

b. Biaya Tidak Langsung

Tabel 4.6
Beban Penyusutan Peralatan

Komponen	Harga Awal	Jumlah	Biaya Residu	Umur Eko.	Biaya Penyusutan/th	Biaya Penyusutan/Unit
Canting	20.000	3		2	30.000	16,7
Kompor	300.000	3	100.000	3	266.666,667	148,1
Meja Gambar	750.000	2	300.000	3	400.000	222,2
Panci Lorot	150.000	3	50.000	3	133.333,333	74,1
Etalase	2.000.000	1	1.000.000	5	200.000	111,1
Tabung Gas	165.000	3	100.000	2	197.500	109,7
Setrika	250.000	1	150.000	3	33.333,3333	18,5

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.7
Biaya Operasional

Komponen	Biaya/Bulan	Biaya/Unit
Listrik	125.000	833,33
Air	60.000	0,4
Total	210.000	833,73

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.8
Biaya Penyusutan Kendaraan

Komponen	Harga Awal	Biaya Residu	Umur Eko.	Biaya Penyusutan/Th	Biaya Penyusutan/Unit
Kendaraan	15.000.000	6.000.000	8	1.125.000	625

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.9
Total Biaya Tidak Langsung

No.	Keterangan	Biaya/Unit
1	Biaya Penyusutan Peralatan	18,5
2	Biaya Operasional	833,73
3	Biaya Penyusutan Kendaraan	625
Total		1.477,23

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.10
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Komponen	Jumlah	Biaya/bulan	Biaya/unit
Gaji	28 orang	2.500.000	10.000

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.11
Total Biaya Overhead Pabrik

No	Keterangan	Biaya/Unit
1	Biaya bahan baku tidak langsung	110.000
2	Biaya tidak langsung	1.477,23
3	Biaya tenaga kerja tidak langsung	10.000
Total		121.447,23

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.12
Beban Pemasaran

No.	Biaya/ bulan	Biaya/bulan	Biaya/unit
1	Periklanan	300.000	2.000
2	Transportasi	300.000	2.000
3	Plastik	250.000	1.666,67
Total		850.000	5.666,67

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.13
Beban Administrasi

Komponen	Biaya/bulan	Biaya/unit
Telepon	200.000	1,33

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.14
Total Beban Komersial

No	Keterangan	Biaya/unit
1	Beban Pemasaran	5.666,67
2	Beban Administrasi	1,33
Total		5.668

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.15
Perhitungan Nilai Tambah

No	Jenis Biaya	Biaya Terendah	Rata-rata Biaya	Biaya Tertinggi	Rata-rata Biaya Produksi Batik 2 Meter	Rata-rata Harga Jual Produk Batik	Nilai Tambah (%)
Biaya Produksi (Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja, BOP)							
1.	Kain Mori	Rp. 15.000	Rp. 20.000	Rp. 25000			5,4 %
2.	Malam	Rp. 5.000	Rp. 10.000	Rp. 15.000			2,7 %
3.	Pewarna	Rp. 20.000	Rp. 30.000	Rp. 40.000			8,2 %
4.	Waterglass	Rp. 5000	Rp. 7.500	Rp. 10.000			2,0 %
5.	Tenaga Kerja Bagian Penjiplakan	Rp. 5000	Rp. 750	Rp. 10.000			1,4 %
6.	Tenaga Kerja Bagian Mencanting	Rp. 20.000	Rp. 25.000	Rp. 30.000			6,8 %
7.	Tenaga Keja Bagian Pewarnaan	Rp. 10.000	Rp. 15.000	Rp. 20.000			5,0 %
8.	Tenaga Kerja Bagian Fiksasi	Rp. 5.000	Rp. 750	Rp. 10.000			1,4 %
9.	Tenaga Kerja Bagian Pelodoran	Rp. 5000	Rp. 750	Rp. 10.000			1,4 %
Rata-rata Biaya Produksi Batik Tulis					109.750		
10.	Bahan Pendukung	Rp. 5.000	Rp. 750	Rp. 10.000			1,4 %
11.	Listrik	Rp. 3.000	Rp. 4.000	Rp. 5.000			1,0 %
12.	Peralatan (Canting, Panci Lorot, Gas)	Rp. 5.000	Rp. 5.000	Rp. 5.000			1,3 %
13.	Tenaga Kerja Penjual	Rp. 15.000	Rp. 17.500	Rp. 20.000			4,7 %
Rata-rata Biaya Pendukung					27.250		34,3 %
Rata-rata Total Biaya Produksi dan Pendukung					137.000		4,3 %
Nilai Jual Batik ke Konsumen						350.000	
Nilai Tambah						213.000	81,3 %

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan nilai tambah menunjukkan bahwa untuk produksi 1 kain batik dibutuhkan biaya sebesar Rp. 109.750,00 Selanjutnya dibutuhkan biaya penunjang lainnya sebesar Rp. 27.250,00 berdasarkan perhitungan nilai tambah diatas diperoleh total biaya yang dikeluarkan untuk 1 kain batik tulis siap jual sebesar Rp. 137.000,00 Untuk Rata-rata harga jual 1 kain batik tulis yang ada di UD. Ijen Batik sebesar Rp. 350.000,00/potong, maka diperoleh hasil nilai tambah sebesar 213.000,00 atau sebesar 81,3 %. Hal ini dikarenakan hasil nilai tambah (*value added*) yang tertinggi diperoleh dari aktivitas penjualan dan pemasaran. Yang artinya sebagian besar pendapatan yang dihasilkan oleh UD. Ijen Batik diperoleh dari hasil penjualan ke *wholeseller* dan *Retail*. Karna dari hasil penjualan tersebut UD. Ijen Batik dapat menentukan keuntungan yang diinginkan. Suatu aktivitas

dikatakan memiliki nilai tambah ketika produk yang dijual memiliki kualitas yang baik, harga yang murah dan pelayan yang baik.

Data Hasil Produksi Batik Pada UD. Ijen Batik

Dalam proses produksi batik tulis dibutuhkan beberapa bahan baku utama yang meliputi kain mori, lilin atau malam, pewarna dan waterglass serta membutuhkan peralatan yang mendukung untuk proses produksi peralatan tersebut meliputi canting, kompor, panci lorot dan meja gambar. Dalam proses produksi pembuatan batik dimulai dari mendesain gambar atau membuat motif. Langkah selanjutnya adalah melakukan penjiplakan kemudian lakukan membatik sesuai pola, selanjutnya pola di tebakkan menggunakan canting. Proses berikutnya yaitu memberikan warna pada kain mori yang telah di canting, setelah itu melakukan fiksasi dimana fiksasi ini bertujuan untuk mengunci warna yang masuk ke dalam serat agar warna yang dihasilkan tidak mudah luntur. Setelah melakukan fiksasi yaitu proses pengeringan. Untuk proses terakhir yaitu melakukan pelorodan kain mori dengan cara mencelupkan di air panas seperti merebus gunanya agar malam tidak menempel pada kain. Proses terakhir yaitu menjemur kain hingga kering setelah kering dilipat dan di setrika agar terlihat rapih , kain batik yang sudah jadi siap di kemas dan dipasarkan. Tahap manajemen mutu dalam proses pengembangan batik di UD. Ijen Batik biasanya dilakukan dalam banyak tahapan selama kegiatan outbond logistik. Namun di UD Ijen Batik beberapa pengrajin bergantung pada beberapa karyawan untuk memeriksa barang-barang batik. Tak hanya itu pemasaran yang dilakukan UD. Ijen Batik ini sudah menggunakan media sosial untuk mempromosikan hasil produksinya. Konsumen batik tulis di UD. Ijen Batik umumnya terdiri dari *wholeseller*, *retail*, dan konsumen akhir. Rata-rata hampir semua barang terjual di *wholeseller*.

Hasil Analisis SWOT pada UD. Ijen Batik

Tabel 4.16
Matriks SWOT pada UD. Ijen Batik di Bondowoso

<p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> UD. Ijen Batik memiliki pelanggan yang tetap. Harga batik yang di jual memiliki harga yang terjangkau. Memiliki tempat distribusi yang tetap. Melakukan promosi dengan menggunakan media elektronik. Bahan baku berkualitas baik. Memiliki motif batik yang khas dan unik. Memiliki karyawan yang berpengalaman. 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Jenjang pendidikan yang dimiliki karyawan masih rendah. Kurangnya pelatihan untuk karyawan. Sistem pembukuan belum tersusun secara baik. Kurangnya modal dalam pengembangan usaha Pemasaran belum optimal. Harga produk yang cukup tinggi.
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Daya beli konsumen terhadap produk batik Produk batik memiliki pasar produk yang luas Kesadaran masyarakat membudayakan batik Adanya kebijakan pemerintah terhadap produk batik Minat pelanggan terhadap 	<p>STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Mempertahankan pelanggan dengan menambah inovasi motif batik. Mempertahankan harga dan kualitas produk batik. Mengembangkan media sosial sebagai salah satu media promosi ijen batik Bondowoso. 	<p>STRATEGI W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengembangkan potensi karyawan dengan memberikan pelatihan-pelatihan. Memanfaatkan teknologi dalam pengembangan sistem akuntansi pada ijen batik. Mengencarkan promosi dan pemasaran batik ke berbagai relasi.

6. produk batik Kemajuan teknologi mendukung dalam kegiatan pemasaran produk batik 7. Produk yang dihasilkan berkualitas batik		
ANCAMAN (T) 1. Tingginya tingkat persaingan batik yang ada di Bondowoso 2. Banyaknya baju batik yang sudah jadi yang harganya jauh lebih murah daripada kain batik 3. Kenaikan harga bahan baku 4. Masuknya pesaing baru pada industri batik di daerah Bondowoso	STRATEGI S-T 1. Mempertahankan harga batik dengan kualitas yang sama. 2. Mengembangkan dan memodifikasi motif batik tradisional dan modern. 3. Menciptakan ciri khas tersendiri dari produk batik yang sejenis.	STRATEGI W-T 1. Menjalin kerja sama dengan beberapa penjahit di sekitar bondowoso. 2. Menyesuaikan harga jual batik dengan kualitas bahan baku.

Sumber: Data diolah, 2021

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dengan Judul “ANALISIS RANTAI NILAI SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF” (Studi Kasus Pada UD. Ijen Batik Bondowoso”. Maka penulis dapat menyimpulkan hasil yang telah di peroleh dalam penelitian sebagai berikut:

Rantai nilai pada aktivitas utama di UD. Ijen Batik Bondowoso meliputi inbound logistik (penyimpanan) diketahui kebutuhan bahan baku untuk pembuatan batik tulis memiliki jumlah yang berbeda-beda tergantung usaha dari pengrajin, secara umum untuk penyimpanan bahan baku batik di UD. Ijen Batik Bondowoso tidak ada perawatan yang khusus, biasanya para pengrajin hanya meletakkan bahan baku di gudang. Dalam pengelolaan bahan baku pada UD. Ijen Batik Bondowoso menggunakan sistem *first in first out* (FIFO) dimana bahan baku yang diterima terlebih dahulu digunakan lebih dulu. Selanjutnya operasi (produksi), pada umumnya UD. Ijen Batik Bondowoso memproduksi batiknya setiap hari dan dilakukan secara manual mulai dari sistem desainnya hingga sampai pada pengemasan produk batik untuk kegiatan selanjutnya yaitu pengemasan hingga pendistribusian (*outbound logistik*) dimana UD. Ijen Batik umumnya dalam pendistribusian UD. Ijen Batik melibatkan distributor seperti pada penjahit-penjahit di sekitar daerah Bondowoso. Dalam pendistribusiannya UD. Ijen Batik memiliki tim dalam proses pengemasannya tersendiri. Kegiatan selanjutnya yaitu pemasaran dan penjualan dimana UD. Ijen Batik ini menggunakan media sosial untuk mempromosikan hasil produksinya tak hanya itu UD. Ijen Batik ini sering mengikuti kegiatan event sekaligus mempromosikan hasil produk batiknya sehingga produk batik yang mereka hasilkan bisa di kenal diseluruh indonesia bahkan luar negeri. Selanjutnya aktivitas yang terakhir yaitu aktivitas pelayanan, bahwasannya UD. Ijen Batik memberikan pelayanan kepada konsumen seperti perbaikan produk cacat contohnya pada saat batik yang dihasilkan kurang memuaskan atau tidak sesuai keinginan konsumen. Dari sini bisa dikatakan bahwa UD. Ijen Batik sudah melakukan yang terbaik agar memuaskan konsumen. Dari hasil interview menyatakan bahwa saat ini UD. Ijen Batik bisa dikatakan jarang sekali mendapatkan komplain dari konsumen. Berdasarkan analisis nilai tambah yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa nilai tambah pada produk batik tulis pada UD. Ijen Batik sebesar Rp. 213.000,00/per unit atau 81,3 %. Hal ini karena Nilai tambah (*value added*) yang tertinggi diperoleh dari aktivitas penjualan dan pemasaran. Yang artinya sebagian besar pendapatan yang dihasilkan oleh UD. Ijen Batik diperoleh dari hasil penjualan ke *wholeseller* dan *Retail*. Karna dari hasil penjualan tersebut UD. Ijen Batik dapat menentukan keuntungan yang diinginkan.

Setelah mengetahui aktivitas utama rantai nilai sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif peneliti juga melakukan analisis SWOT gunanya untuk mengetahui kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman apa saja yang ada di UD. Ijen Batik Bondowoso. Dapat dilihat dari matriks internal yang berupa kekuatan dan kelemahan selaras dengan hasil *in-depth interview* (wawancara mendalam) yang dilakukan dengan pemilik UD. Ijen Batik Bondowoso, bahwasanya yang menjadi kekuatan utama pada UD. Ijen Batik adalah memiliki macam-macam produk meskipun memiliki harga batik yang cukup tinggi UD. Ijen Batik mampu mempertahankan pelanggan yang dimilikinya. Di lihat dari kelemahannya UD. Ijen Batik Bondowoso perlu mengadakan pelatihan khusus untuk karyawan yang pendidikannya masih rendah tak hanya itu untuk penyusunan sistem pembukuan belum tersusun dengan baik. Untuk matriks eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Ijen Batik Bondowoso perlu untuk melakukan inovasi produk yang lebih unik dan berbeda dengan produk pesaing lainnya yang membuat konsumen terkesan untuk membeli produk batik pada UD. Ijen Batik, Bondowoso. Tak hanya itu dari semua produk UD. Ijen Batik yang memiliki keunggulan yaitu pada batik tulis dengan motif blue fire.

Saran

Saran bagi UD. Ijen Batik

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada UD. Ijen Batik, secara keseluruhan UD. Ijen Batik sudah memiliki aktivitas rantai nilai yang cukup baik. Akan tetapi UD. Ijen Batik juga perlu meningkatkan kinerja aktivitas rantai nilai untuk memperkuat persaingan di pasar. Seperti lebih memperluas jaringan distribusi ke berbagai daerah yang tidak hanya di daerah Bondowoso saja sehingga produk yang dihasilkan UD. Ijen Batik dikenal di berbagai daerah.

Saran bagi penelitian selanjutnya

Temuan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti terdahulu sebagai bahan perbandingan dan acuan untuk penelitian selanjutnya, khususnya di bidang analisis rantai nilai sebagai sarana untuk memperoleh keunggulan bersaing. Peneliti selanjutnya akan melakukan penelitian analisis rantai nilai pada operasi sekunder atau pendukung perusahaan. Untuk pengumpulan data peneliti selanjutnya diharapkan ditunjang dengan wawancara dengan sumber yang lebih berkompeten sehingga hasil penelitian lebih akurat. Hal itu tentu menjadikan keberhasilan dalam membangun serta meningkatkan keunggulan yang kompetitif. Sehingga penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Jago Akuntansi. 2018. "Value Chain." Retrieved January 15, 2021 ([https://jagoakuntansi.com/2018/05/06/value-chain/#:~:text=Hayo ngakuuuu.&text=Menurut David \(2012%3A227\),produksi dan p](https://jagoakuntansi.com/2018/05/06/value-chain/#:~:text=Hayo ngakuuuu.&text=Menurut David (2012%3A227),produksi dan p)).
- David, R. Fred. 2006. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Edisi ke 10. Jakarta : PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- J Lexy, Moleong. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Kotler, Philip, dan Gary Armstrong 2012. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1. Erlangga : Jakarta.
- Kotler, Philip & Gerry Armstrong, (2014): *Principle Of Marketing*, 15th edition. New Jersey: Pearson Pretice Hall.
- Mulyadi, 2010. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

- Moleong, Lexy J. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*, cetakan ke-36, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Porter, Michael, E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance : With a New Introduction*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. 2013. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group
- Rangkuti, Freddy. 2009. Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis. Gramedia pustaka Utama, Jakarta
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Tarigan, R, 2004, *Ekonomi Regional*, Bumi Angkasa, Jakarta
- Tjiptono & Chandra, G, 2012, *Pemasaran Strategik*, Edisi Kedua, Yogyakarta
- Triana, Aprilia. 2014. *Analisis Analisis Rantai Nilai (Value Chain) Tahu Kuning Di Sentra Industri Tahu Kecamatan Adiwerna Kabupaten Tegal*. Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro.
- Weiler, Jhon, Schemel, Nelson, 2003, *Value Chain and Value Coalitions*, ICH White paper from: www.ICHnet.org retrieved 2 Oktober 2020.
- Widarsono, 2017, *Strategic Value Chain Analisis (Analisis Strategik Rantai Nilai)*, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI BHMN) Bandung, Hal 1-5.
- www.wikipedia.org. (n.d.). *BATIK*. <https://id.m.wikipedia.org/wiki/Batik>