

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 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).

Rantai nilai (*value chain*) 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). Menurut Widarsono (2017), analisis rantai nilai (*value chain analisis*) memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai (*value chain*) Ini adalah kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan barang atau jasa mulai dari proses desain, input bahan baku, proses produksi hingga distribusi ke konsumen akhir dan layanan purna jual. Analisis rantai nilai (*value chain analisis*) 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 analisis*) memiliki keuntungan dimana analisis rantai nilai (*value chain analisis*) 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).

Perusahaan harus dapat memutuskan sendiri strateginya agar tujuan tercapai. Dalam merumuskan strategi harus dengan cara yang tepat. Untuk mengurangi ruang kesalahan dalam perumusan dan implementasi strategi yang akan diterapkan, salah satu strategi dalam perusahaan harus dapat bersinergi dengan strategi lainnya. Tujuan dari perumusan strategi bersaing ini adalah agar perusahaan dapat secara obyektif melihat kondisi internal dan eksternal sehingga dapat memprediksi perubahan lingkungan, sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam lingkungan tersebut dan memenuhi kebutuhan konsumen dengan dukungan terbaik dari sumber daya yang ada. Menurut David (2009:18), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Sehingga bisa dikatakan bahwa strategi merupakan suatu misi untuk mencapai tujuan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

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.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang besar dan terdiri dari banyak suku. Dari beragam suku tersebut muncullah beragam adat-istiadat, budaya, dan kultur

lainnya. Salah satu unsur budaya yang ada di Indonesia adalah batik. Secara historis batik berasal dari suku Jawa. Pada masa kerajaan Majapahit di abad 17, kesenian ini mulai dikenal. Batik adalah kain bergambar yang pembuatannya secara khusus dengan menuliskan atau menerapkan malam pada kain itu, kemudian pengolahannya diproses dengan cara tertentu yang memiliki kekhasan (www.wikipedia.org). Bahan yang digunakan saat itu adalah kain putih yang merupakan hasil tenunan sendiri. Sedangkan untuk membuat pola dan gambar, menggunakan pewarna alami yang berasal dari tumbuhan. Dari awal sejarah batik tersebut, akhirnya menyebar luas keseluruh penjuru kerajaan lain. Kemudian, karena terkenalnya batik tersebut, akhirnya para pembesar dari Kerajaan Mataram, Kerajaan Majapahit, Kerajaan Demak dan kerajaan-kerajaan setelahnya menjadikan batik sebagai simbol budaya. Batik saat ini sudah berubah karena adanya perkembangan teknologi.

Industri Batik merupakan salah satu industri yang menarik dikaji rantai nilainya, karena sejak batik dikukuhkan oleh UNESCO menjadi warisan budaya dunia pada tanggal 2 Oktober tahun 2009, Warisan budaya Indonesia harus dilindungi dan dilestarikan di seluruh dunia. Pertumbuhan batik saat ini telah menjadikannya sangat terkenal di seluruh dunia, dan juga menjadi salah satu komoditas unggulan Indonesia yang diakui dunia internasional (www.wikipedia.org). Di Indonesia, industri batik pada dasarnya merupakan usaha kecil dan menengah (UKM) yang menyediakan lapangan kerja bagi sebagian kecil orang. Sebelum krisis keuangan 1997, usaha kecil dan menengah ini sedang booming. Beberapa pebisnis batik telah mencapai puncak karirnya. Lebih jauh, pada tahun 1980-an, batik merupakan pakaian formal yang wajib dikenakan pada semua acara kenegaraan dan acara resmi lainnya. Sehingga dapat mengenalkan dan meningkatkan citra batik di dunia internasional pada waktu itu. Industri batik di Indonesia tersebar di beberapa daerah di pulau Jawa salah satunya Ijen Batik yang berada disebelah Timur pulau Jawa yaitu di daerah Bondowoso.

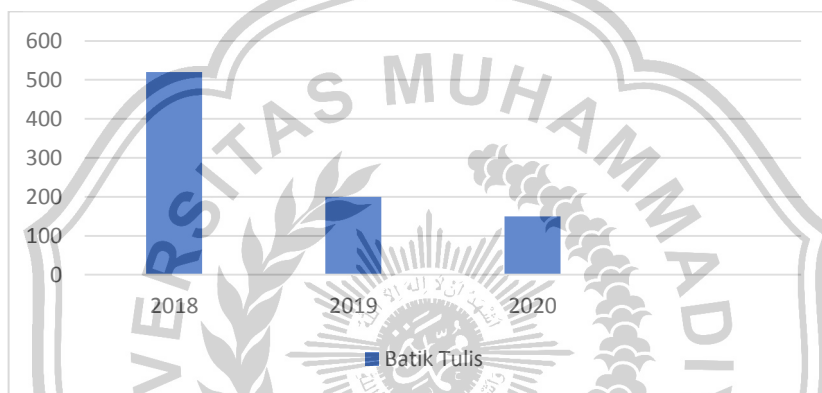
Sejak 1984, Bondowoso sebagai salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur memiliki keunikan tersendiri. Batik khas daerah ini didasarkan pada motif tanaman singkong. Singkong merupakan komoditi unggulan Bondowoso, oleh karena itu dengan mengangkat tema batik tanaman singkong, berharap bisa lebih diperkenalkan di Bondowoso, khususnya dalam bentuk kerajinan batik khas Bondowoso. Seiring berjalannya waktu, batik khas Bondowoso mulai terkenal dengan corak daun singkongnya, oleh karena itu pemerintah melihat batik bercorak daun singkong ini, dan baru pada tahun 2009 menjadi batik khas di Kabupaten

Bondowoso. Corak daun singkong menjadikan sebuah pakaian upacara pengukuhan corak khas Bondowoso yang meningkatkan potensi batik Bondowoso. Motif yang dihasilkan juga tidak terbatas motif daun singkong. Beberapa motif yang berkembang yaitu motif kupu-kupu, capung, ilalang, cabe, stroberi, kacang makadamia, singo ulung, tembakau dan kopi. Selain itu minat masyarakat akan kain batik juga makin bertambah dan beberapa anggota masyarakat mulai mendirikan usaha batik. Hal tersebut terbukti oleh bertambahnya jumlah industri batik di kabupaten ini. Menurut Dirjen IKMA (2019), menjelaskan bahwa industri batik mendapat prioritas pengembangan karena dinilai mempunyai daya ungkit besar dalam penciptaan nilai tambah, perdagangan, besaran investasi, dampak terhadap industri lainnya, serta kecepatan penetrasi pasar. Industri batik kita mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional dan produknya telah diminati pasar global. Hal ini terbukti dengan pertumbuhan Industri batik saat ini sangat pesat, berdasarkan sumber data Kemenperin mencatat, nilai ekspor dari industri batik nasional pada semester I tahun 2019, mencapai USD17,99 juta. Sementara itu, sepanjang tahun 2018, tembus hingga USD52 juta. Negara tujuan utama pengapalan produknya (www.kemenperin.go.id). Dengan pesatnya pertumbuhan industri batik maka secara tidak langsung kemampuan pengembangan industri batik Indonesia untuk membantu produksi nilai tambah ekonomi dan lapangan kerja akan meningkat. Pasar batik diharapkan terus berkembang guna mendongkrak devisa negara dan perekonomian masyarakat. Sasaran utama peningkatan daya saing produk tidak dapat dibedakan dari persaingan dalam pertumbuhan industri batik.

Daya saing merupakan suatu kemampuan perusahaan untuk dapat meningkatkan pendapatan atau keberhasilan dengan memanfaatkan tenaga kerja dan sumberdaya lainnya yang produktif dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan dengan memaksimalkan potensi produk unggulannya. Sementara menurut Porter (2013) keunggulan bersaing mempunyai indikator-indikator yang diantaranya *cost leadership*, differensiasi (struktur fisik dan formula, kualitas produk, kesesuaian, kemasan), fokus. Keunggulan bersaing didapat ketika perusahaan memiliki orientasi pada pelanggan selain internal perusahaan dan pesaing. Daya saing merupakan satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian sebuah tujuan yang lebih baik oleh suatu negara dalam peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi (Puspitasari, 2020)

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 jika dibandingkan dengan perusahaan lain, perusahaan batik ijen ini menawarkan berbagai macam produk batik dengan harga yang sangat tinggi. Karena banyaknya produk sejenis yang beredar di pasaran, hal ini dapat menimbulkan kendala dalam pemasaran. Dan pada akhirnya berdampak pada volume penjualan. Berikut adalah data penjualan produk batik dari tahun 2017 sampai tahun 2020



Gambar 1.1 Data Penjualan Produk Batik dari Tahun 2018 sampai dengan Tahun 2020

Sumber : Data Penjualan Produksi Ijen Batik, 2020

Dapat diketahui pada tahun 2018 sampai 2020 industri ijen batik memproduksi batik tulis dengan target penjualan sejumlah 240 lembar per tahun. Dapat dilihat dari grafik diatas bahwa pada tahun 2018 UD. Ijen Batik memproduksi batik lebih dari yang targetkan dikarenakan pada tahun 2018 UD. Ijen Batik mendapatkan pesanan untuk pesta ASIAN GAMES yang berjumlah besar yaitu 300 potong dalam satu bulan sehingga omset penjualan di tahun 2018 mengalami kenaikan. Selanjutnya pada tahun 2019 dan 2020 UD. Ijen Batik hanya memproduksi batik sejumlah 170 dan 150 lembar sehingga omset penjualan pun menurun hal ini disebabkan pandemi COVID 19. Dapat dikatakan dari tahun 2018 hingga 2020 UD. Ijen Batik mengalami penurunan. Tak hanya itu berdasarkan wawancara dengan Bapak Andriyanto selaku pemilik Ijen Batik, UD. Ijen Batik saat ini masih menghadapi beberapa masalah dan juga tantangan, dimana permasalahan dalam pengembangan batik adalah kendala pemasaran yang bisa dikatakan kurang

efektif. Salah satu kendala yang dihadapi dapat dilihat dari sisi teknologi, para pengusaha industri batik umumnya belum melakukan perbaikan sistem dan teknik produksi agar lebih produktif. Tantangan yang dihadapi industri batik saat ini belum bisa bersaing dengan batik luar negeri khususnya dari China yang menjual produk batik jauh lebih murah daripada produk buatan dalam negeri. 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. Dimana analisis rantai nilai menurut Porter (1985) adalah analisis rantai nilai yang menggambarkan kegiatan organisasi dalam melakukan dan menghubungkan ke posisi organisasi yang kompetitif.

1.2 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?

1.3 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.

1.4 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