

PEMODELAN *BUSINESS PROCESS REENGINEERING* IKM BATIK MENGGUNAKAN *VALUE CHAIN* UNTUK MENINGKATKAN *LOCATIONAL ADVANTAGE*

Andhika Cahyono Putra¹⁾ Pipit Sari Puspitorini²⁾

^{1,2)} Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik, Program studi Teknik Industri Universitas Islam Majapahit

Email :
Cahyono_ie@unim.ac.id

Abstract

Tujuan Paper ini bertujuan untuk mendapatkan model *value chain* pada *business proses reengineering* IKM batik dalam meningkatkan *locational advantage*. Obyek yang digunakan selama penelitian adalah batik galuh dan batik kencono asri kota Kediri. Metode yang digunakan adalah *business proses reengineering* dan *value chain*. Pada *business process reengineering*. Pada BPR, dibagi kedalam 2 (dua) kelompok, yaitu (i) proses operasi dan (ii) manajemen. Pada kelompok tersebut dibagi kedalam 12 (duabelas) kerangka dengan 5 (lima) proses operasi dan 7 (tujuh) proses manajemen sedangkan pada *value chain*, menjelaskan tentang beberapa rantai yang digunakan untuk mendapatkan profit margin yang maksimal dengan menggunakan model *generic value chain* yang terdiri dari (i) pengembangan teknologi, (ii) pengembangan sumber daya manusia, (iii) *inbound logistic*, (iv) *operation*, (vi) *outbound logistic*, (vii) *marketing & sale* and (viii) *service*. Hasilnya adalah *inbound dan outbound logistic* menjelaskan tentang perencanaan ketersediaan bahan baku di gudang dan menjamin ketersediaan produk yang akan dipasarkan. Sedangkan *process* menjelaskan tentang pengembangan produk sampai menghasilkan produk yang berkualitas sehingga demandnya meningkat. *Sales* menunjukkan pengakuan konsumen terhadap loyalitas dan menjalin keintiman konsumen. Sedangkan *services* bertujuan untuk menjalin keintiman dan loyalitas konsumen. Penelitian selanjutnya adalah terkait kebijakan pengembangan IKM batik.

Kata Kunci : *business process reengineering ikm batik value chain locational advantage*

Abstrak

The aims of this research is to get the value chain model at business process of reengineering IKM batik in order to improve locational advantage. The Object of the this research is Galuh Batik and Kencono Asri Batik from Kediri. Business Process Reengineering (BPR) and value chain becomes the method of this research. BPR divided into two groups, namely (i) operation process and (ii) management. Those groups are divided into twelve frameworks witch are containing separated into five operation process and seven management processes. while value chain rules the chains to cover the profit margin by using generic value chain model which is define as (i) development of technology, (ii) human resource development, (iii) inbound logistics, (iv) operation, (vi) outbound logistics, (vii) marketing & sale and (viii) service. Inbound and outbound logistics covers the needs of raw material and quarrantee the needs of productsto be marketed. Meanwhile, process explains the development up to the production of high quality product to increase the demand. And sales shows either consumer recognition of loyalty and keep the intimacy of consumer.

Keywords: *Business Process Reengineering, Small Medium Enterprise, batik value chain, and locational advantage*

1. PENDAHULUAN

Batik Indonesia merupakan warisan kemanusiaan untuk Budaya Lisan dan

Nonbendawi (*Masterpieces of the Oral and the Intangible Heritage of Humanity*). Pengakuan batik oleh UNESCO yang

merupakan Badan PBB untuk Pendidikan, Keilmuan, dan Kebudayaan pada 2 Oktober 2009. Artinya bahwa batik juga menjadi refleksi akan keberagaman budaya di Indonesia, yang terlihat dari sejumlah motifnya. UNESCO mengakui batik sebagai warisan dunia karena memenuhi kriteria, antara lain kaya dengan simbol dan makna filosofi kehidupan rakyat Indonesia. Saat ini batik sudah merupakan tren fashion acara forma maupun informal dan tidak lagi identik dengan acara-acara tradisional atau kegiatan kebudayaan lainnya. Dan banyak instansi juga sudah digunakan sebagai seragam khususnya di area Jawa Timur. Batik merupakan salah satu produk kompetensi inti daerah dan industri kreatif. Batik merupakan produk Industri Kecil Menengah (IKM). IKM merupakan industri kecil & menengah yang investasinya antara 50 juta s.d 10 Milyar (diluar Tanah & Bangunan). IKM mempunyai peranan langsung dalam meningkatkan kontribusi dalam pertumbuhan ekonomi dan memperkuat struktur Industri Jawa Timur. Disperindag Jawa Timur, (2011) mengembangkan komoditi kabupaten kota tahun 2011-2014 melalui kompetensi inti daerah yang terdiri dari 2 jenis yaitu (i) *One Village One Product* (OVOP) dan Industri kreatif. Sedangkan penyebaran kompetensi inti daerah IKM batik tulis Jawa Timur diantaranya adalah (i) OVOP terdiri dari Batik Motif Pace (pacitan) dan Batik Pendalungan /Elok (Probolinggo), (ii) Industri kreatif, yaitu (a) Batik (Kediri, Mojokerto, Probolinggo), (b) Batik tulis (Situbondo, Sidoarjo, dan Trenggalek), (b). Batik tulis Mangrove dan Batik tulis Tugu Surabaya. (Puspitorini, 2011). Propinsi Jawa Timur dinilai sudah mempunyai keunggulan lokasional (*locational advantages*) untuk pengembangan industri batik. *Locational advantages* berupa besarnya pasar domestik, pertumbuhan ekonomi tinggi, inflasi yang terkelola, upah tenaga kerja relatif murah, dan bahan baku melimpah. Jika pengelolaannya

berjalan dengan baik, maka akan semakin banyak investasi di Jatim.

Untuk berkompetisi secara efektif suatu perusahaan harus mengembangkan kapabilitasnya dalam merespon perubahan pasar yang terjadi secara cepat dan akurat. Berdasarkan kondisi ini diperlukan adanya *improvement* ke arah *supply chain management*. *Improvement* dalam *supply chain management* dapat dikoordinasikan secara optimal dalam memenuhi *market demand*. Hal ini dilakukan agar terjadi sinergi antara aliran material hingga *end customer*. Peningkatan kompetensi di *level* rantai produksi dan efektifitas fungsi dan peran dari setiap *stakeholder* merupakan salah satu strategi dalam upaya peningkatan daya saing klaster industri. *Value chain* merupakan strategi dalam memberikan penilaian terhadap kompetensi pada nilai tambah dalam klaster. Untuk mengetahui fluktuatif posisi *cost* serta peningkatan *customer value* alas kaki diperlukan analisa yang efektif guna meningkatkan *locational advantage*.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Omidi dan Khoshtinat (2016) bahwa *Business process reengineering* (BPR) merupakan alat manajerial yang efektif dalam menghadapi perubahan teknologi saat ini terutama dalam hal pemasaran yang semakin kompetitif menggunakan *e-commerce* dimana perubahan pemasaran mengharuskan meminimalkan proses secara keseluruhan dengan cara mendesain ulang proses marketing (alur kerja dan proses) baik didalam dan diluar organisasi. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui beberapa faktor yang berpengaruh baik teknis, budaya moderat dan manusia terhadap pelaksanaan proses bisnis rekayasa ulang di Iran Air. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif-survey dengan total populasi responden sebanyak 312 terdiri dari manajer senior, manajer menengah, manajer operasional dan Pengawas. Sedangkan hasil penelitian ini adalah faktor-faktor berpengaruh secara signifikan adalah budaya organisasi

yang memoderatori efek faktor manusia dalam di Iran Air dalam mengembangkan pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fleaca (2016) menyatakan bahwa tujuan penelitiannya adalah berkaitan dengan mengintegrasikan dua dimensi penting manajemen yang merupakan faktor pendorong dalam meningkatkan daya saing bisnis. Dengan bertanggungjawab melaksanakan operasi khusus, sesuai peraturan yang relevan, peraturan, dan prosedur. Obyek penelitian adalah di Industri perawatan kosmetik dan pribadi. Hasil penelitian menyatakan bahwa dalam perancangan peta proses bisnis yang dijalankan sangat berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan aktivitas utama bidang logistik, dan penjualan, dengan fokus mendistribusikan produk kosmetik terkait ke pasar pengguna akhir. Berdasarkan sintesis penelitian sebelumnya maka paper ini mengambil judul pemodelan *business process reengineering* IKM batik menggunakan *value chain* untuk meningkatkan *locational advantage*. Tujuan paper ini adalah untuk mendapatkan model *value chain* pada *business proses reengineering* IKM batik dalam meningkatkan *locational advantage*. Obyek yang digunakan selama penelitian kompetensi inti daerah industri kreatif batik di Kota Kediri adalah Batik Galuh dan Wecono Asri. Data yang diperoleh dengan cara *interview* ke lapangan dengan pemilik serta dari studi literatur.

Business Process Reengineering (BPR)

Business process reengineering (BPR) telah diusulkan sebagai alat manajerial yang efektif untuk menghadapi perubahan teknologi juga sebagai perubahan pemasaran di pasar kompetitif saat ini, yang meminimalkan aktivitas dengan redesain proses kerja dan aktivitasnya. Selain itu, konsep BPR diperkenalkan untuk pertama kalinya oleh Hammer dan Champy (1993 : 43) dengan arti "*the fundamental rethinking and radical*

redesign of processes to achieve amazing improvements in critical contemporary measures, such as price, quality, service and speed". Dengan demikian konsep BPR merupakan proses yang digunakan menuju perubahan dalam organisasi dengan memberikan penekanan khususnya dalam perilaku organisasi, ketenagakerjaan dan proses organisasi. Agar penerapan konsep ini berjalan baik, maka dibutuhkan perubahan mendasar dengan cara memastikan bahwa perubahan ini tepat. (Isakhani dan Mir-Ghaderi, 2011).

Pada tahun 1992, *American Productivity and Quality Center* (APQC) mengusulkan Kerangka Kerja Klasifikasi Proses (PCF), merupakan struktur terkait jenis proses yang diklasifikasikan kedalam 2 kelompok (proses operasi dan manajemen) dan 12 *level enterprises* yang menyelaraskan dengan sumberdaya perusahaan. Dan *value chain* terkait proses operasi dan faktor pendukungnya. Kerangka proses klasifikasi diilustrasikan pada tabel 1.

Tabel 1. Kerangka proses klasifikasi

<i>Process group</i>	<i>Name of processes</i>
<i>Operating Processes group</i>	1. <i>Develop vision and strategy</i>
	2. <i>Develop and manage products and services</i>
	3. <i>Market and sell products and services</i>
	4. <i>Deliver products and services</i>
	5. <i>Manage customer service</i>
<i>Management Processes group</i>	6. <i>Develop and manage human capital</i>
	7. <i>Manage information technology</i>
	8. <i>Manage financial resources</i>
	9. <i>Acquire, construct, and manage Asset</i>
	10. <i>Manage enterprise risk, compliance, and resiliency</i>
	11. <i>Manage external relationships</i>
	12. <i>Develop and manage business capabilities</i>

(sumber : fleaca, 2016)

Batik Galuh

Batik Galuh merupakan batik khusus yang memproduksi batik jumputan dimana batik ini merupakan kreasi yang dikembangkan dengan memadukan beberapa teknik yang mampu menghasilkan kain yang begitu unik dan memiliki nilai artistik (keindahan) tersendiri. Batik jumputan galuh merupakan selebar kain dimana proses pembuatannya mengkombinasikan teknik batik dan teknik jumputan. Teknik jumputan menggunakan bahan seperti kelereng, jagung, kedelai, sedotan, benang dan jarum. Selain itu batik jumputan merupakan batik yang dikerjakan dengan cara ikat celup, diikat dengan tali kemudian dicelup dengan warna. Proses pembuatannya tidak menggunakan malam tetapi hanya menggunakan teknik ikat dan teknik jahit, dengan menggunakan tali dan atau benang. Khusus batik galuh hanya memproduksi batik jumputan.

Batik Wecono Asri

Wecono Asri merupakan merk dari batik Ibu kasiana di kota Kediri dengan jenis batik tulis pewarnaan alam, batik tulis sintesis, batik cap, dan batik jumput, sedangkan motif yang dikembangkan bervariasi diantaranya adalah motif kuda lumping, kali brantas, tahu Kediri, dan sayur asem. Bahan kain yang digunakan adalah Merk ATBM (katun), Mori merk Primisima, Sutra dan Mekan/blaco. Sedangkan teknik pembuatan batik tulis diilustrasikan pada gambar 3.



(Sumber : Anna, Batik WA, 2017)

Gambar 3. Gambar proses pembuatan Batik tulis Wecono Asri

Value Chain

Kreativitas merupakan kunci utama untuk sukses. Karena dalam konsep value matrix ciri khas produk/pelayanan (*product different*) yang di tawarkan kepada pelanggan sangat tergantung kepada strategi manajemen. Dengan berpegang pada pepatah *customer is king*, maka jelas bahwa *cheaper, better, faster* harus dipegang teguh. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2002), strategi menggabungkan *physical value chain* dengan *virtual value chain* dalam menciptakan keunggulan bersaing, terdapat tiga langkah, yaitu :

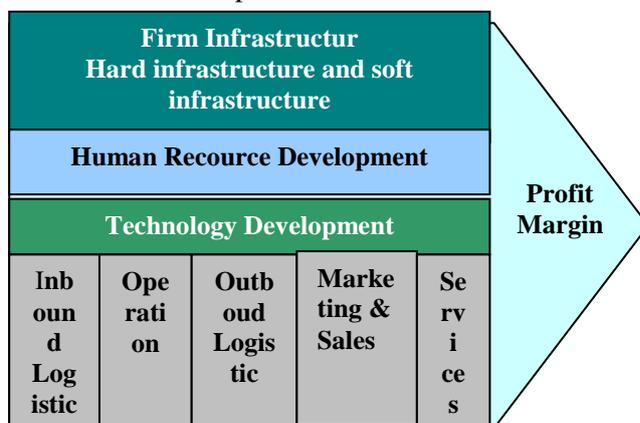
- a. *Visibility*
Merupakan suatu upaya untuk mempelajari seberapa besar peranan informasi berpengaruh terhadap proses penciptaan produk atau jasa di dunia nyata (*physical value chain*)
- b. *Mirror capability*
Hasil dari tahap sebelumnya dianalisis kemudian ditransfer kedalam *virtual value chain* dengan cara menghilangkan proses beberapa proses fisik di *virtual value chain*
- c. *New customer relationship*.
Langkah ini merupakan menjual jasa pelayanan baru kepada calon pelanggan (*market*) tertentu.

Porter (1985) memperkenalkan sebuah model generik dari *value chain* yang memperlihatkan sebuah urutan aktivitas yang dimiliki oleh sebuah perusahaan secara umum. *A value chain is a set of activities that a firm operating in a specific industry performs in order to deliver a valuable product or service for the market. The concept comes from business management and was first described and popularized by Michael Porter in his 1985 best-seller, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*

Porter (2002) mengidentifikasi aktivitas utama (*primary activities*) dan pendukung yang membentuk nilai (*profit margin*) pada setiap perusahaan. Aktivitas primer terdiri dari *Inbound logistics* : Penerimaan dan penggudangan bahan baku dan distribusinya pada pabrikasi sesuai dengan kebutuhan

- a. *Operations* : Proses transformasi input menjadi produk akhir atau jasa
- b. *Outbound Logistic* : Penggudangan dan distribusi produk-produk jadi
- c. *Marketing & sales* : Identifikasi kebutuhan pelanggan dan generate penjualan
- d. *Service* : Dukungan kepada pelanggan setelah produk dan layanan terjual

Keunggulan daya saing dapat dicapai melalui konfigurasi rantai nilai yang memberikan biaya rendah atau diferensiasi yang lebih baik. Adapun model generik dan *value system value chain* diilustrasikan pada Gambar 1 dan 2.



(Sumber : Porter, 2002)

Gambar 4. Model generik *Value chains*

Value chain merupakan strategi korporasi dalam *supply chain*. Sedangkan *value system* merupakan serangkaian *value chain* dari *supplier* sampai ke *end customer*. Menurut Porter, mapping *value chain* dari *upstreams* (*supplier*) sampai *downstream* (*buyer*).



(Sumber : Porter, 2002)

Gambar 5. Model *value system* dari *upstreams* sampai *downstream*

2. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah peta manajemen proses bisnis, dimana proses tersebut mempresentasikan model konseptual yang dipergunakan untuk memenangkan persaingan yang kompetitif untuk meraih pelanggan. Aktivitas yang digunakan selama dalam penelitian adalah (i) wawancara langsung dengan pemilik IKM batik Galuh Wecono Asri, (ii) *brainstorming* dan (iii) studi literatur. Hasil dari wawancara kemudian dikembangkan untuk mendesain model Pemodelan *value chain* pada *business process reengineering* IKM Batik. Terdapat dua metode yang digunakan yaitu (i) *business process reengineering* (BPR) dan (ii) *value chain*. Pada BPR, dibagi kedalam 2 (dua) kelompok, yaitu (i) proses operasi dan (ii) manajemen. Pada kelompok tersebut dibagi kedalam 12 (duabelas) kerangka dengan 5 (lima) proses operasi dan 7 (tujuh) proses manajemen. Sedangkan pada *value chain*, tujuan akhir adalah mendapatkan margin profit yang lebih besar dengan tahapan (i) *inbound logistic*, (ii) *process*, (iii) *outbound logistic*, (iv) *sales* dan (v) *services*.

Pada umumnya *inbound dan outbound logistic* menjelaskan tentang perencanaan ketersediaan bahan baku di gudang dan menjamin ketersediaan produk yang akan dipasarkan. Sedangkan *process* menjelaskan tentang pengembangan produk sampai menghasilkan produk yang berkualitas. *Sales* menunjukkan pengakuan konsumen terhadap loyalitas dan

menjalin keintiman konsumen. Sedangkan *services* bertujuan untuk menjalin keintiman dan loyalitas konsumen. Strategi. Dan strategi tersebut menurut Wijaya, (2009), untuk meraih nilai pelanggan diperlukan sebuah strategi yang terintegrasi. Dan integrasi tersebut merupakan *linking value proposition to strategy*. *Customer value proposition* terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu (i) *product leadership (excellent product dan speed to market)*, (ii) *operational excellence (low costs, high quality dan excellent service)* dan (iii) *customer intimacy (customization, deep dan long term relationship)*. Sedangkan proses penggambarannya secara utuh digambarkan pada *Generic Strategy Map* dengan konsep *aligning value chain and customer value proposition*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada dasarnya untuk menjadi kompetitif dalam meraih pangsa pasar, hal yang paling utama adalah merencanakan *business process reengineering* secara keseluruhan dengan menyelaraskan *value chain* yang terdiri dari 12 level dimana terdapat proses operasi dan proses manajemen. Sedangkan *value chain* terdiri dari logistik, marketing dan sales. Marketing merupakan proses perencanaan *process business* dalam mendapatkan profit margin yang tinggi dimulai dari *inbound* dan *outbound logistic*, serta *services*. Sedangkan *value chain* menjamin setiap proses mulai dari logistik sampai ke konsumen akhir. Pada BPR IKM Batik terdapat empat variabel, yaitu :

- (1) Produktifitas tenaga kerja dan manajemen perusahaan yang terdiri dari (i) paguyuban batik yang mempermudah koordinasi antar pengusaha batik, (ii) kompetensi tenaga kerja yang terampil yang menjadikan alat kekuatan IKM, (iii) menggunakan teknologi yang sangat sederhana, (iv) banyaknya penghargaan

yang diperoleh. Hal ini membuktikan bahwa karyanya sangat diakui baik tingkat lokal dan nasional, (iv) Bervariasinya motif batik hasil pengembangan sendiri.

(2) Value Chain

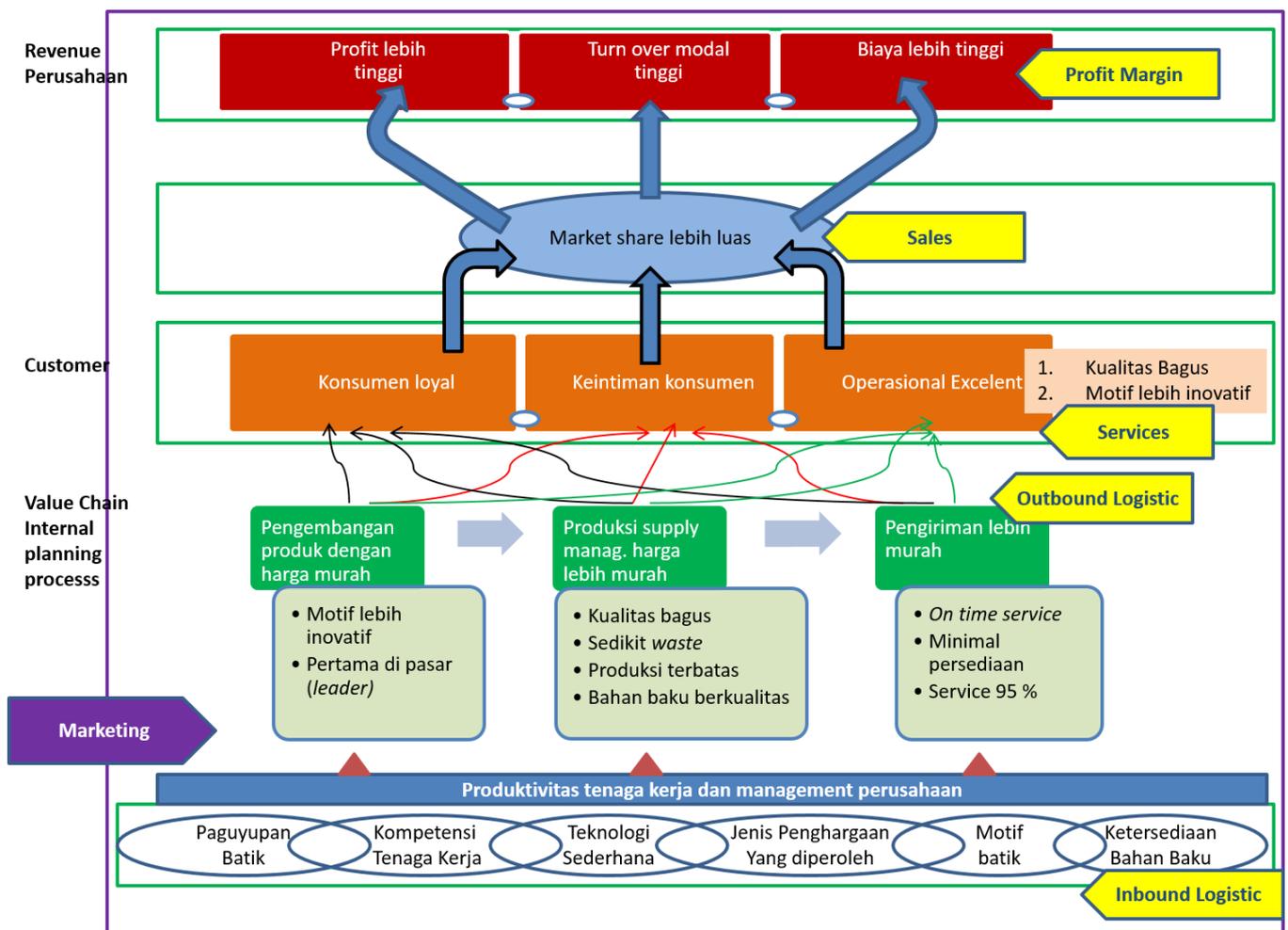
Proses internal bisnis Produksi. Proses produksi terdiri dari (i) pengembangan produk dengan harga murah dengan ketentuan motif lebih inovatif dan selalu menjadi yang pertama. Manajemen *supply* dengan menghasilkan kualitas bagus, sedikit *waste* terutama dalam hal pewarnaan, produksi terbatas dan bahan baku berkualitas. Pada *outbound logistic*, pengiriman lebih murah *ontime service*, minimal persediaan dan *service level* 95 % dengan pengertian bahwa dari *total demand* yang bisa dilayani adalah sebesar 95 % sedangkan yang 5 % menjadi *backorder* yang harus dipenuhi.

(3). Customer

Pada bagian proses, *operasional excellent* variabel motif lebih inovatif dan kualitas lebih bagus mampu menjadikan *service* ke customer Sehingga terjadi peruasan pangsa pasar di daerah Jakarta, Surabaya, Mojokerto dan Kalimantan. Dan hal ini menyebabkan hubungan perusahaan dengan customer menjadi lebih intim dan mampu menjadikan customer loyal terhadap produk IKM Batik wecono asri dan batik Galuh.

4. Revenue Perusahaan

Revenue perusahaan dapat diperoleh dengan meraih pangsa pasar dengan market share yang lebih luas diantaranya adalah profit lebih tinggi, *turn over* modal tinggi dan biaya lebih tinggi. Dan *mapping* integrasi antara *Proses Business Reengineering* dengan *value chain* diilustrasikan pada Gambar 6



Gambar 6. Mapping integrasi Proses Business Reengineering dengan Value Chain

4. SIMPULAN

Mapping integrasi *Proses Business Reengineering* dengan *Value Chain* menyelaraskan proses operasi dan proses manajemen. Dimana *output* utama dari perencanaan proses meliputi logistik, rencana pemasaran, dan penjualan. Pada perencanaan logistik, perencanaan rute transportasi, persediaan produk, dan *service level*.

5. DAFTAR PUSTAKA

Anna, (2017). Interview dengan founder dan pemilik Batik Wecono Asri Kota Kediri.
Elena Fleacă dan Bogdan Fleacă (2016). The Business Process Management Map – an Effective Means for Managing

the Enterprise Value Chain. ScienceDirect Procedia Technology 22 (2016) 954 – 960. 9th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2015, 8-9 October 2015, Tirgu-Mures, Romania University

Fenny Wijaya, (2009). Destination Statement, Strategy map & BSC. GML Performance Consulting (Asia) Certified Strategy Execution Professional (CSEP)
Hammer, M., dan Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York: HarperCollins,
Indrajit, R.E dan Djokopranoto, R (2002). Konsep manajemen Supply Chain. Cara baru memandang Mata Rantai Penyediaan

- Barang. Grasindo. Penerbit Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Isakhani A., Mir-Ghaderi H. (2011), "re-engineering of business processes: analytical-executive model", Tadbir monthly journal, No. 165
- Omid Alireza dan Behnaz Khoshtinat, (2016). Factors affecting the implementation of business process reengineering: taking into account the moderating role of organizational culture(Case Study: Iran Air). *Procedia Economics and Finance* 36 (2016) 425 – 432
- Porter, M.E. (2002). *Klusters and The New Economic of Competition*. Harvard Business Review.
- Porter, Michael (1985). *The best seller, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. A Division of Alacmillan, Inc. NEW YORK
- Puspitorini, P. S, (2011). Annual Report pendampingan Industri Kecil Menengah (IKM) Disperindag Jawa Timur.