BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Supply Chain Management

Pada suatu perusahaan terdapat beberapa manajemen yang diaplikasikan pada sistemnya untuk mempermudah dan mempercepat pekerjaannya. Selain itu, manajemen yang baik akan membuat perusahaan tersebut menpunyai daya saing tinggi. Bahkan sebuah perusahaan yang menguasai akan bisa leluasa menerapkan beberapa strategi untuk mempertahankan pasarnya.

Perusahaan dominan muncul jika salah satu dari beberapa perusahaan yang ada di pasar memiliki pangsa pasar yang cukup besar sekitar 60 % sampai dengan 70 % sementara di saat yang sama tidak ada satupun pesaing yang memiliki pangsa pasar yang besarnya mendekati pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan terbesar. Oleh karena itu biasanya perusahaan tersebut memiliki kekuasaan yang cukup longgar dalam merumuskan strategi bisnisnya. Dalam batas-batas tertentu ia dapat jika dikehendaki untuk mengabaikan sama sekali kemungkinan adanya strategi tandingan (reaksi) yang diluncurkan oleh pesaing.[1]

Salah satu manajemen dalam suatu perusahaan adalah *supply chain management*. *Supply chain management* diperkenalkan oleh para konsultan sejak tahun 1980 an yaitu Oliver dan Weber. Kemudian *supply chain management* dikembangkan sebagai organisasi yang mengedepankan praktik terbaik dalam mengelola sumber daya perusahaan dengan menyertakan pemasok strategis dan fungsi logistik dalam rantai nilai. Efisiensi pemasok diperluas dengan memasukkan

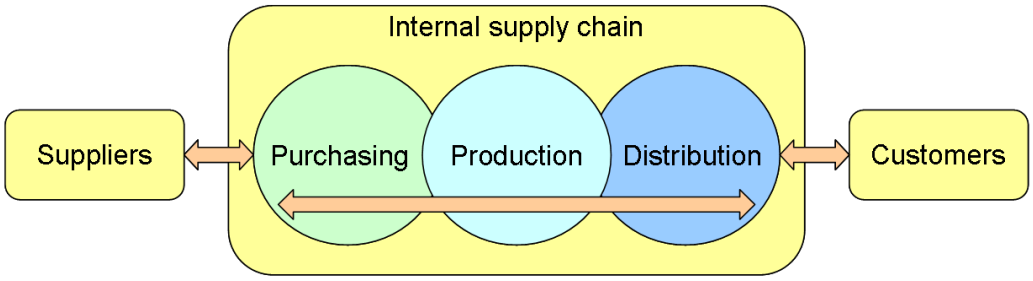
[1] Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis,* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN) 353.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rekonsiliasi lebih canggih dari pertimbangan biaya, kualitas, dan fleksibilitas. Alih-alih duplikasi kegiatan non-nilai tambah, seperti menerima inspeksi, produsen terpercaya kontrol kualitas pemasok dengan membeli hanya dari segelintir memenuhi syarat atau pemasok yang bersertifikat.

Mengelola suatu rantai pasokan yang modern melibatkan spesialis dalam desain produk, manufaktur, pembelian operasi pelayanan, logistik dan distribusi. Spesialis-spesialis ini dipadukan dengan berbagai cara berdasarkan produk atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen.

Baru-baru ini, banyak produsen dan pengecer telah menganut konsep supply chain management untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas seluruh rantai nilai. Mekanisme memfasilitasi kunci dalam evolusi *supply chain management* adalah visi perusahaan fokus pelanggan, yang mendorong perubahan di seluruh internal dan eksternal hubungan fleksibilitas perusahaan. Analitis, rantai pasokan yang khas, yang ditunjukkan pada Gambar 2.1, hanya jaringan bahan, informasi dan pengolahan layanan link dengan karakteristik pasokan, transformasi, dan permintaan.



Gambar 2.1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Supply Chain Management telah memperoleh signifikansi sebagai salah satu paradigma manufaktur abad ke-21 untuk meningkatkan daya saing organisasi. Sayangnya, tidak ada penjelasan eksplisit *supply chain management* atau kegiatannya dalam literatur (New 1997). Misalnya, Harland (1996) menjelaskan *supply chain management* sebagai pengelolaan kegiatan usaha dan hubungan: (1) secara internal dalam sebuah organisasi, (2) dengan pemasok langsung, (3) dengan pertama dan kedua-tier pemasok dan pelanggan sepanjang rantai pasokan, dan (4) dengan seluruh rantai pasokan. Scott dan Westbrook (1991) dan Payne (1995) menggambarkan *supply chain management* sebagai rantai yang menghubungkan setiap elemen dari manufaktur dan pasokan proses dari bahan baku sampai ke pengguna akhir, meliputi beberapa batas-batas organisasi. Menurut definisi yang luas ini, *supply chain management* meliputi seluruh rantai nilai dan bahan serta manajemen pasokan dari ekstraksi bahan baku sampai akhir masa pakainya. *Supply chain management* berfokus pada bagaimana perusahaan memanfaatkan pemasok mereka, proses, teknologi, dan kemampuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, dan *koordinasi* manufaktur, logistik, dan fungsi manajemen material dalam sebuah organisasi.

Gambar 2.1 menunjukkan perusahaan yang terlibat dalam rantai nilai. Ini dimulai dengan *supplier* dan terus melalui *production* kemudian sampai pada *consumer*. *Supply chain management* muncul untuk mengobati semua organisasi dalam rantai nilai sebagai entitas bisnis bersatu dan virtual. Ini mencakup kegiatan seperti perencanaan, desain dan pengembangan produk, sumber, manufaktur, fabrikasi, perakitan, transportasi, pergudangan, distribusi, dan pasca pengiriman dukungan pelanggan. Dalam *supply chain* yang benar-benar terintegrasi, konsumen

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akhir tarik persediaan melalui rantai nilai bukan produsen mendorong item ke *consumer*. Sementara, pada prinsipnya definisi *supply chain management* membahas proses *supply* di seluruh rantai nilai, pendekatan praktis untuk *supply chain management* adalah untuk mempertimbangkan *supply* hanya strategis penting dalam rantai nilai. Hal ini menyebabkan definisi sempit kedua *supply chain management*: integrasi dari berbagai bidang fungsional dalam suatu organisasi untuk meningkatkan arus barang dari pemasok strategis langsung melalui manufaktur dan rantai distribusi ke pengguna akhir. Dewan Supply Chain Management Professionals (*The Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), sebelumnya Dewan Manajemen Logistik/ *The Council of Logistics Management* (CLM)), sebuah organisasi profesional berpengaruh difokuskan pada praktek manajemen rantai pasokan dan pendidikan, memberikan definisi berikut dari *supply chain management*:

Supply chain management meliputi perencanaan dan pengelolaan dari semua kegiatan yang terlibat dalam sumber dan pengadaan, konversi, dan semua kegiatan Logistik Manajemen. Yang penting, itu juga termasuk koordinasi dan kolaborasi dengan mitra saluran, yang dapat pemasok, perantara, penyedia layanan pihak ketiga, dan pelanggan. Pada intinya, *supply chain management* mengintegrasikan penawaran dan permintaan manajemen di dalam dan di perusahaan.[2]

Supply Chain Management adalah konsep yang penting dan telah menjadi paradigma dominan bagi lembaga bisnis selama sekitar dua decade, yaitu tahun 1980an dan 1990an, karena ia mampu mendorong munculnya sebuah model bisnis

[2] Kamel Aissa Fantazy B.Sc. (Aston University, U.K); M.Sc., An Empirical Study of the Relationships Among Strategy, Flexibility, and Performance in the Supply Chain Context: A Path Analysis Approach (Tabbin Institute Cairo Egypt, Januari 2007) 31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang pada akhirnya dalam jangka pendek mampu memberikan profit yang meningkat.[3] *Supply Chain Management* adalah *a network of autonomous or semiautonomous business entities involved, through upstream and downstream links, in different business processes and activities that produce physical goods or service to customers. It consist of a series of activities that in organization uses to deliver value, either in the form of produst, service, or combination of both, to its customers. Furthermore, the supply chain could be considered as an integration of materials and information flow between customer, manufacturer and supplier.*[4] *Supply chain management* dapat diartikan juga sebagai seluruh jenis kegiatan pengolahan komoditas dasar sampai ke penjualan produk akhir kepada konsumen untuk kemudian dilakukan proses daur ulang bagi produk yang sudah dipakai, sehingga s*upply chain management* disini bersifat siklus yang berjalan terus menerus seiring dengan proses bisnis suatu perusahaan.

Tujuan *supply chain management* ini adalah untuk memastikan sebuah produk berada pada tempat dan waktu yang tepat untuk memenuhi permintaan konsumen tanpa menciptakan stok yang berlebihan atau kekurangan. Sebuah operasi yang efisien dari *supply chain* tergantung pada lengkap dan akuratnya aliran data yang berhubungan dengan produk yang diminta dari *retailer* kepada *buyer*, sistem transportasi dan kembali ke manufaktur. *Supply chain management* juga bisa berfungsi sebagai mediasi pasar, yaitu memastikan apa yang dipasok oleh rantai suplai mencerminkan aspirasi pelanggan atau konsumen akhir, dalam hal ini fungsi pemasaran yang akan berperan. Melalui pelaksanaan *supply chain management*

---

[3] Walters, David, *Effectiveness and Efficiency: The Role of Demand chain management, The International Journal of council Management,* Vol. 17, No. 1, pp. 75-94.

[4] Samaranayake, *A Conceptual Framework for Supply Chain Management: a structural integration. Supply Chain Management: An International Journal,* Vol. 10, No. 1, 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemasaran dapat mengidentifikasi produk dengan karakteristik yang diminati konsumen. Syarat utama dari penerapan *supply chain management* ini tentunya dukungan pihak manajemen.

Manajemen semua level dari strategis sampai operasional harus memberikan dukungan mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan, sampai pengendalian. Selain dukungan manajemen, syarat lainnya yaitu melibatkan faktor eksternal yang meliputi pemasok dan distributor. Tantangan penerapan *supply chain management* ini bisa berasal dari lingkunagn makro dan lingkungan eksternal. Misalnya trend perekonomian global yang menunjukkan adanya kecenderungan inflasi, khususnya Indonesia. Hal ini disebabkan karena persaingan tingkat global yang sangat meningkat. Selain itu kecenderungan konsumen perilaku konsumen yang menunjukkan sikap terlalu rumit dan banyak menutut.[5]

Penjelasan berikut mendeskripsikan pekerjaan yang terlibat dalam setiap jenis proses di dalam *supply chain management*.

1. Perencanaan terdiri atas proses-proses yang dibutuhakan untuk mengoperasikan secara strategis rantai pasokan yang sudah ada. Di sini suatu perusahaan harus menentukan bagaimana permintaan yang akan terjadi akan terpenuhi dengan sumber daya yang tersedia. Aspek utama perencanaan adalah pengembangan serangkaian metrik untuk mengawasi rantai pasokan sehingga efisien dan memberikan kualitas dan nilai yang tinggi kepada pelanggan.
2. Pencarian sumber daya melibatkan pemilihan *supplier* yang akan memberikan produk dan jasa yang dibutuhkan untuk membuat produk perusahaan.

[5] http://www.slideshare.net/RizaArdhiyansah/presentasi-intro-to-supply-chain-management. jam 23.55 tgl 25 desember 2015

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Serangkaian proses penetapan harga, penyaluran dan pembayaran dibutuhkan bersama dengan metrik untuk mengawasi dan meningkatkan hubungan antar mitra perusahaan. Proses-proses tersebut antara lain menerima pengiriman, memverifikasinya, memindahkannya ke fasilitas produksi, dan mengotorisasi pembayaran *supplier*.

3. Pembuatan adalah ketika produk utama diproduksi atau jasa diberikan. Tahapan ini membutuhkan proses penjadwalan bagi pekerja dan koordinasi bahan baku dan sumber daya penting lain seperti peralatan untuk mendukung pembuatan atau penyediaan jasa. Metrik yang mengukur kecepatan, kualitas dan produktivitas pekerja digunakan untuk mengawasi proses-proses ini.

Fungsi produksi menghubungkan input dengan output.fungsi produksi menentukan tingkat output maksimum yang bisa diproduksi dengan sejumlah input tertentu, atau sebaliknya, jumlah input minimum yang diperlukan untuk memproduksi suatu tingkat output tertentu. Fungsi produksi ini ditentukan oleh teknologi yang digunakan dalam proses produksi. Oleh karena itu, hubungan input/output untuk setiap sistem produksi merupakan suatu fungsi dari tingkat teknologi pabrik, peralatan, tenaga kerja, bahan-bahan baku dan lain-lain yang digunakan dalam suatu perusahaan. Setiap perbaikan teknologi seperti pemakaian komputer dalam proses pengendalian yang memungkinkan sebuah perusahaan mampu memproduksi sejumlah output tertentu dengan bahan baku, energi dan tenaga kerja yang lebih sedikit, atau adanya program pelatihan yang bisa meningkatkan produktivitas tenaga kerja akan menghasilkan sebuah produksi yang baru.[6]

[6] Lincolin Arsyad, Ekonomi Manajerial (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2015) 206.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Pendistribusian disebut juga proses logistik. Jasa pengangkut dipilih untuk memindahkan produk ke gudang dan pelanggan, mengoordinasikan dan menjadwalkan pergerakan barang dan informasi melalui jaringan pasokan, mengembangkan dan mengoperasikan suatu jaringan pergudangan dan menjalankan sistem informasi yang mengelola penerimaan pesanan dari pelanggan dan sistem penagihan yang menagih pembayaran dari pelanggan.
5. Pengembalian merupakan proses penerimaan kembali produk-produk yang usang, cacat dan yang jumlahnya berlebih dari pelanggan dan memberikan bantuan kepada pelanggan yang menyampaikan keluhan terkait produk yang mereka terima. Dalam hal jasa, pengembalian merupakan semua jenis aktivitas tindak lanjut yang dibutuhkan untuk dukungan purna jual.[7]

Sebagaimana gambar 2.1 *internal supply chain management* terdiri dari pembelian (*purchasing*), produksi (production) dan distribusi (distribution). Bagian dalam suatu *supply chain management* yang menggerakkan perusahaan untuk mengatur jalannya arus barang dan jasa. Pada bagian tersebut, perusahaan memilih strategi-strategi yang cocok diterapkan pada manajemennya.

1. Pembelian

Strategi *puchasing* (pembelian) mengandung mengandung ide-ide yang jelas mengenai berapa banyak segmen pasokan untuk dibeli, berapa banyak pilihan *supplier* yang ada, tipe kerja sama yang mungkin dijalin dengan *supplier* untuk tiap item, tipe kontrak apa yang tepat untuk tiap hubungan kerja sama dengan *supplier* dan tipe strategi operasional pengadaan apa yang tepat untuk tiap item pengadaan.

[7] F. Robert Jacobs dan Richard B. Chase, *Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan* (Jakarta: Salemba Empat, 2015) 7-8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Model konseptual strategi *purchasing* yang dikemukakan oleh Kraljic (1983) dalam Seifbarghy (2009), menjelaskan bahwa terdapat hubungan baik antara *strategic purchasing* dengan *supply risk* dan *price impact* di mana *supply risk* terdiri 14 kriteria di antaranya:[8]

1. Jumlah *supplier* yang digunakan
2. Jumlah *supplier* potensial
3. Resiko Politik
4. Ketersediaan *supplier*
5. Kualitas
6. Kemudahan menyimpan
7. Ketersediaan item pengganti
8. *Lead Time*
9. Tingkat Teknologi
10. Kondisi Finansial *Supplier*
11. Kompetitif
12. Fleksibilitas Kualitatif
13. Fleksibilitas Kuantitatif
14. Keeksklusifan

Strategi membeli sangatlah penting karena material-material dan komponen-komponen yang dibeli dari pemasok terdiri dari 50% dari total biaya,

[8] Hery Suliantoro, dkk., "Penentuan Strategi Pembelian Bahan Baku Kritis Melalui Model Kraljic's Matrix Purchasing Portfolio (Studi kasus: PT Nyonya Meneer Semarang)", Seminar Nasional IENACO (Semarang: Teknik Industri Universitas Diponegoro), 339.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produksi di perusahaan manufaktur. Pilihan dasar pembelian adalah multiple, sole, dan parallel sourcing.

2. Produksi

Produksi adalah suatu proses mengubah input menjadi output, sehingga nilai barang tersebut bertambah. Penentuan kombinasi faktor-faktor produksi yang digunakan dalam proses produksi sangatlah penting agar proses produksi yang dilaksanakan dapat efisien dan hasil produksi yang di dapat menjadi optimal. Setiap faktor produksi yang terdapat dalam perekonomian adalah dimiliki oleh seseorang. Pemiliknya menjual faktor produksi tersebut kepada pengusaha dan sebagai balas jasanya mereka akan memperoleh pendapatan. Tenaga kerja mendapat gaji dan upah, tanah memperoleh sewa, modal memperoleh bunga dan keahlian keusahawanan memperoleh keuntungan. Pendapatan yang diperoleh masing-masing jenis faktor produksi tersebut tergantung kepada harga dan jumlah masing-masing faktor produksi yang digunakan. Jumlah pendapatan yang diperoleh berbagai faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan sesuatu barang adalah sama dengan harga dari barang tersebut.[9]

Tipe proses produksi ditinjau dari arus bahan mentah sanipai menjadi barang jadi dapat dibagi menjadi 2 tipe yaitu:[10]

a. Tipe proses produksi terus-menerus (*Continuous Process*).

Proses produksi yang terus menerus akan terjadi jika perusahaan yang berproduksi membutuhkan waktu yang lama untuk mempersiapkan pcralatan

[9] http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/41384/4/Chapter%20II.pdf, diakses pada 6 Pebruari 2017.

[10] Sofjan Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasional* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004) 74.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau mesin dan jenis mesin tersebut hanya bervariasi sedikit saja karena biasanya sudah ditentukan pola dan jenisnya yang khusus untuk menghasilkan produk secara besar-besaran dari bahan mentah sampai dengan menjadi barang jadi dengan pola urutan yang pasti juga dan kegiatan tersebut akan berjalan terus dalam jangka waktu yang lama dan kualitas maupun biaya pemcliharaan yang cukup besar.

Tipe proses produksi terus menerus ini biasanya terjadi pada industri-industri yang hanya mempunyai satu shift operasi maupun kegiatan tersebut tidak terhenti dalam jangka waktu yang lama serta barang yang dihasilkan hampir mempunyai bentuk yang hampir sama. Contohnya; perusahaan semen, tekstil, mobil dan sebagainya.

b. Tipe proses produksi terputus-putus (*intermitent*).

Pola produksi yang terputus-putus ini terjadi karena sering terhentinya mesin atau alat produksi untuk menyesuaikan dengan keinginan produk akhir yang akan diciptakan. Tentu saja tidak seluruh proses produksi akan mempunyai proses produksi yang berbeda sama sekali, kadang untuk tiga bagian atau dua bagian proses produksi sebelum menghasilkan barang akhir mempunyai pola urutan yang sama juga. Jadi yang membedakan adalah saat proses produksi dari bahan mentah sampai menjadi produk akhir (hasil proses produksi) selalu mempunyai pola urutan yang berbeda-beda sesuai dengan hasil produk akhir yang diinginkan konsumen. Tipe ini digunakan pada perusahaan-perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan dari konsumen (pembeli yang akan membeli). Misalnya: meubel, pengecoran logam, pakaian dan sebagainya.[11]

[11] Sofjan Assauri, *Manajemen Produksi dan Operasional*, 74.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Proses pengembangan produk dalam perusahaan bersifat umum dan proses tertentu akan berbeda, tergantung pada konteks perusahaan. Ketika sebuah perusahaan memulai pengembangan produk dengan sebuah peluang pasar dan kemudian menggunakan teknologi apa saja yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Dalam mengembangkan produk yang didukung teknologi, perusahaan memulainya dengan menemukan teknologi baru dan mencari pasar yang sesuai untuk penerapan teknologi tersebut. Gore-Tex, sebuah lembaran Teflon yang dibuat oleh W. L. Gore & Associates, merupakan contoh dari dukungan teknologi. Perusahaan telah mengembangkan banyak produk yang menggunakan Goro-Tex, termasuk pembuluh darah buatan untuk operasi vaskular, isolasi kabel listrik berkualitas tinggi, kain untuk pakaian, kawat gigi dan tabung untuk kantong *bagpipe*.[12]

Produk Platform dibuat tidak jauh dari subsistem teknologi yang sudah ada. Contohnya adalah motor hibrid yang digunakan dalam Toyota Prius, sistem operasi Microsoft Windows 8 dan *video* yang ada dalam kamera Canon. Investasi besar dilakukan untuk proses pengembangan platform tersebut, sehingga setiap usaha dilakukan untuk memasukkannya ke beberapa produk yang berbeda. Dalam beberapa hal, produk platform sangat mirip dengan produk yang didukung teknologi, yaitu tim memulai upaya pengembangan dengan sebuah asumsi bahwa konsep produk akan menghasilkan sebuah teknologi tertentu. Untuk alasan tertentu dan karena kemungkinan pembagian hanya terhadap beberapa produk, sebuah perusahaan mungkin mampu untuk

[12] F. Robert Jacobs dan Richard B. Chase, *Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan*, 59.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menawarkan sebuah produk platform dalam pasar yang tidak dapat menjustifikasi pengembangan dari sebuah teknologi yang unik.[13]

Produk intensif proses (process intensive product), contoh-contohnya adalah semikonduktor, makanan, bahan kimia dan kertas. Proses produksi untuk produk-produk tersebut berpengaruh terhadap sifat produk, sehingga desain produk tidak dapat dipisahkan dari desain proses produksi. Dalam banyak kasus, produk intensif proses diproduksi dengan volume yang sangat tinggi dan jumlah besar dibandingkan barang-barang yang dipisahkan dari desain produk. Biasanya produk baru dan proses baru dikembangkan secara simultan. Sebagai contoh, pembuatan ukuran kemasan baru untuk sereal sarapan atau makanan ringan memerlukan aktivitas pengembangan produk dan proses. Pada kasus lain, kapabilitas proses yang sudah ada akan menghambat desain produk. Contohnya produk kertas baru yang dibuat di pabrik kertas khusus atau perangkat semikonduktor baru yang dibuat dengan peralatan pabrikasi tabung yang sudah ada.[14]

Produk yang diubah suai (*customized product*) merupakan sedikit variasi dari konfigurasi standar dan biasanya dikembangkan sebagai respons terhadap pesanan khusus seorang pelanggan. Contohnya, jam tangan, motor, baterai dan kontainer. Pengembangan produk tersebut terutama terdiri atas pengaturan nilai variabel desain, seperti dimensi fisik dan bahan baku. Perusahaan dapat bekerja sangat baik pada proses produksi produk yang diubah suai secara cepat dengan

[13] *Ibid.*
[14] *Ibid.* 60.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggunakan desain dan proses pengembangan yang sangat terstruktur yang dibuat tidak jauh dari kapabilitas yang akan digunakan.[15]

Produk berisiko tinggi (*high risk product*) adalah produk yang memiliki ketidakpastian besar terkait dengan teknologi atau pasar, sehingga terdapat risiko teknis atau pasar yang substansial. Proses pengembangan produk umum dimodifikasi untuk menghadapi situasi berisiko tinggi dengan mengambil langkah-langkah untuk menangani resiko-resiko terbesar di tahap awal pengembangan produk. Hal ini biasanya memerlukan penyelesaian beberapa desain dan aktivitas proses pengujian lebih awal. Contohnya, apabila terdapat ketidakpastian yang tinggi terkait kinerja teknis produk, dapat dipertimbangkan untuk membuat model pengerjaan fitur-fitur penting dan mengujinya lebih awal dalam proses tersebut. Berbagai solusi mungkin dapat dieksplorasi secara pararel untuk memastikan bahwa salah satu solusi memberikan hasil terbaik. Pengkajian terhadap desain harus memperkirakan tingkat resiko secara reguler, dengan harapan bahwa resiko dapat diminimalkan dari waktu ke waktu dan sesegara mungkin.[16]

Produk yang dibuat dengan cepat (quick build product) untuk pengembangan beberapa produk seperti perangkat lunak dan produk-produk elektronik, pembuatan dan pengujian model prototipe merupakan proses yang cepat, sehingga siklus pembuatan desain produksi pengujian dapat diulang beberapa kali. Dengan mengikuti pengembangan konsep pada proses ini, tahap perancangan tingkat sistem mengakibatkan penguraian produk menjadi fitur-fitur dengan prioritas tinggi, sedang dan rendah. Tahao tersebut diikuti dengan

[15] *Ibid.* 61.
[16] *Ibid.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beberapa siklus aktivitas pembuatan desain, produksi, pengintegrasian dan pengujian, dimulai dari prioritas yang tertinggi. Proses ini memanfaatkan siklus pembuatan *prototipe* yang cepat dengan menggunakan hasil dari masing-masing siklus untuk mempelajari bagaimana memodifikasi prioritas untuk siklus berikutnya. Pelanggan mungkin dilibatkan dalam proses pengujian. Ketika waktu atau anggaran habis, biasanya seluruh fitur dengan dengan prioritas tinggi serta sedang digabungkan ke dalam pengembangan produk, dan fitur dengan prioritas rendah mungkin dieliminasi hingga pembuatan produk berikutnya.[17]

Sistem komplek dalam produksi, merupakan sistem terkait dengan produk dalam skala lebih besar, seperti mobil dan pesawat terbang. Yaitu sistem kompleks yang terdiri atas banyak subsistem dan komponen yang saling berinteraksi. Ketika mengembangkan sistem yang kompleks, modifikasi terhadap proses pengembangan produk umum menghasilkan sejumlah permasalahan tingkat sistem. Tahap pengembangan konsep menilai rancangan dari keseluruhan sistem dan rancangan ganda mungkin dinilai sebagai konsep yang bertentangan dengan keseluruhan sistem. Perancangan tingkat sistem menjadi sesuatu yang penting. Pada tahap ini, sistem diuraikan ke dalam sejumlah subsistem dan selanjutnya diuraikan lagi menjadi banyak komponen. Tim dalam tahap ini ditugaskan untuk mengembangkan masing-masing komponen. Tim tambahan ditugaskan untuk melakukan tantangan khusus, yaitu mengintegrasikan komponen ke dalam subsistem dan subsistem ke dalam keseluruhan sistem. Desain komponen yang mendetail merupakan proses yang sangat pararel, sering kali disebut rekayasa serempak (*concurrent engeneering*),

[17] *Ibid.*

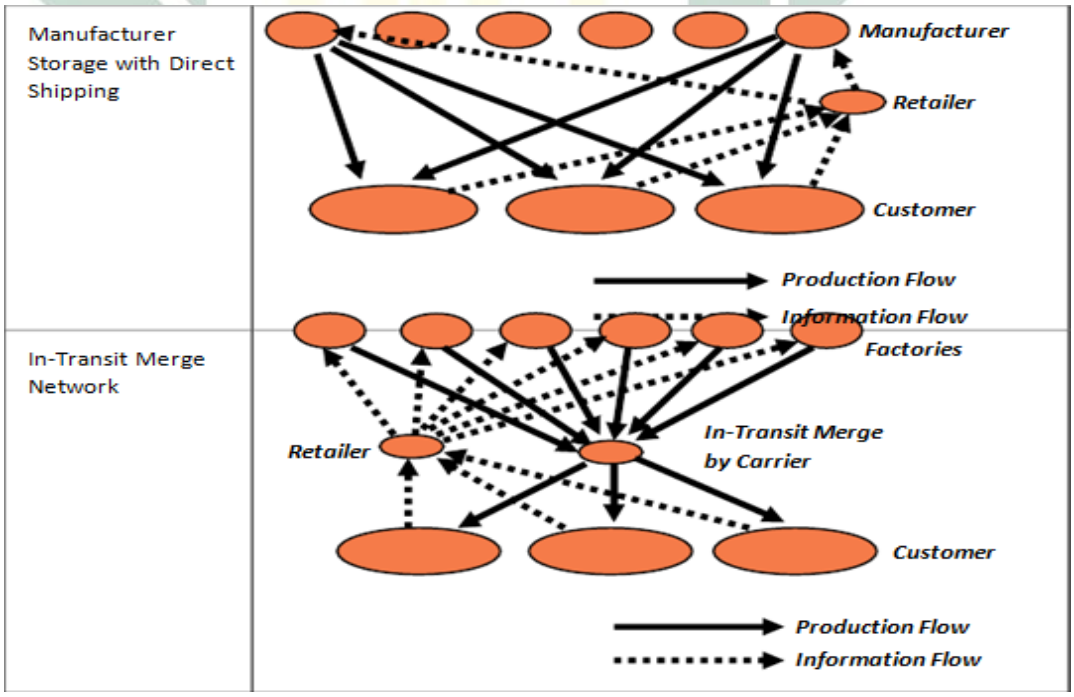
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan banyak tim pengembangan yang terpisah bekerja secara bersamaan. Spesialis dalam rekayasa sistem mengelola interaksi di antara seluruh komponen dan subsistem. Tahap pengujian dan penyempurnaan tidak hanya mencakup integrasi sistem, tetapi juga pengujian dan validasi ekstensif produk tersebut.[18]

3. Distribusi

Adapun beberapa desain dari saluran distribusi sebagai berikut:

a. *manufacturer storage with direct shipping*
b. *manufacturer storage with direct shipping and in-transit merge*.
c. *Distributor storage with carrier delivery*
d. *Distributor storage with last mile delivery*
e. *Manufacturer or distributor storage with consumer pickup*



Gambar 2.2

[18] *Ibid.* 62.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Desain model yang pertama adalah butor *manufacturer storage with direct shipping*. Produk dikirim langsung dari produsen ke konsumen akhir, melewati pengecer (yang mengambil pesanan dan memulai permintaan pengiriman). Semua persediaan disimpan di pabrik. Arus informasi dari pelanggan, melalui pengecer, produsen, sementara produk dikirim langsung dari produsen kepada pelanggan. Dalam beberapa kasus seperti Dell, produsen menjual langsung ke pelanggan.

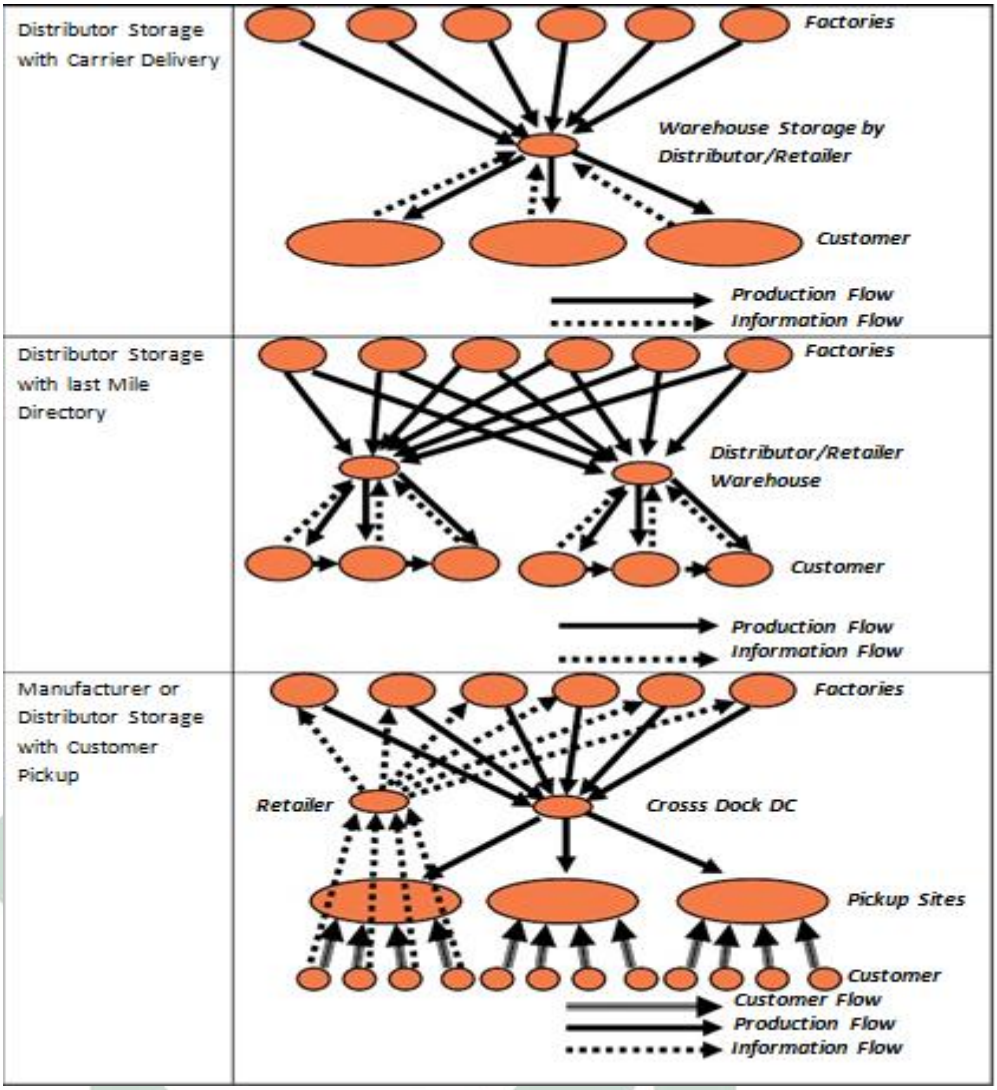
Selanjutnya jaringan distribusi dengan moden *manufacturer storage with direct shipping and in-transit merge*. Tidak seperti pengiriman drop murni di mana setiap produk dalam pesanan dikirim langsung dari masing-masing produsen untuk konsumen akhir, di-transit merge menggabungkan potongan-potongan pesanan yang datang dari lokasi yang berbeda sehingga bahwa pelanggan mendapat pengiriman tunggal. Ketika seorang pelanggan memesan PC dari Dell dan monitor dari Sony, *in transit – merge by carrier* mengambil PC di pabrik Dell dan monitor di pabrik Sony kemudian menggabungkan keduanya secara bersama-sama dalam sebuah paket pengiriman tunggal untuk pelanggan.[19]

Distributor storage with carrier delivery yaitu persediaan tidak dimiliki oleh produsen di pabrik-pabrik, tetapi dipegang oleh distributor / pengecer di gudang kemudian distribusi mengirim produk dari gudang distributor untuk pelanggan akhir.[20]

[19] *Ibid*. 10.

[20] *Ibid*. 12-13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 2.3

Distributor storage with last mile delivery. Pengiriman pada model ini mengacu pada distributor / pengecer yang mengirim produk ke rumah pelanggan meskipun dengan menggunakan pembawa paket. Tidak seperti pengiriman *package carrier*, pengiriman terakhir mil membutuhkan distributor gudang untuk lebih mendekat dengan pelanggan, meningkatkan jumlah gudang yang dibutuhkan.[21]

[21] *Ibid*. 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manufacturer or distributor storage with consumer pickup adalah Dalam pendekatan tersebut, persediaan disimpan di gudang produsen atau distributor dan pelanggan memesan melalui via *online* atau di telepon kemudian pelanggan datang untuk mengambil pesanan.[22]

Dengan adanya konsep *supply chain management* ini para pelaku-pelaku bisnis lebih mudah untuk menciptakan produk-produk handal, berkualitas dan cepat. Selain itu juga lebih efisien dan efektif dalam mengelola produk di sebuah instansi perusahaan. Penerapan konsep *Supply chain management* dalam perusahaan akan memberikan manfaat yaitu kepuasan pelanggan, meningkatkan pendapatan, menurunnya biaya, pemanfaatan asset yang semakin tinggi, peningkatan laba dan perusahaan semakin besar.

Supply chain management dijelaskan dalam tabel berikut ini:[23]

	Low Cost Strategy	Response Strategy	Differentiation Strategy
Primary supplier selection criteria	Cost	• Capacity • Speed • Flexibility	• Product development skills • Willing to share information • Jointly and rapidly develop products
Supply chain inventory	Minimize inventory to hold down costs	Use buffer stocks to ensure speedy supply	Minimize inventory to avoid product obsolescence
Distibution network	• Inexpensive transportation • Sell through discount	• Fast transportation • Provide premium	• Gather and communicate market research data

[22] *Ibid*. 18.

[23] http: //images. slideplayer. com/ 10/2771473/ slides/ slide 15.jpg, diakses pada tanggal 20 Desember 2016.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	distributors / retailers	customer service	• Knowledgeable sales staff
Product design characteristics	• Maximize performance • Minimize cost	• Low setup time • Rapid production ramp-up	• Modular design to aid product differentiation

Tabel 2.1

2.2. Strategi dalam *Supply Chain Management*

Kesuksesan suatu perusahaan memerlukan adanya penggabungan secara cerdas dari strategi yang sangat baik terkait operasi, proses untuk menyampaikan produk dan jasa. Dengan adanya strategi supply chain management perusahaan dapat mengelola hal-hal yang berkaitan dengan biaya rendah untuk memenuhi kebutuhan permintaan pelanggan. Kemudian perusahaan akan menganalisis hal-hal yang mendukung keputusan yang diambil untuk mengelola perusahaan.

Dalam suatu prinsip manajemen, istilah strategi pun digunakan sebagai penekanan pada perencanaan yang efektif bagi kelancaran proses manajemen menyangkut keuangan, operasional dan aspek-aspek sosial perusahaan (perencanaan strategis).[24]

Berikut model proses manajemen strategis yang dirumuskan oleh Thomas L. Wheelen dan David Hunger, secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut, yaitu:

a. Tahapan pertama dalam manajemen strategi adalah analisis lingkungan, yaitu tahapan yang berintikan pada analisis internal dan eksternal organisasi. Aktivitas ini sering digabung dalam satu kesatuan dan kerap dikenal sebagai analisis SWOT. Analisis ini berisi pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan organisasi, identifikasi peluang dan ancaman dari luar organisasi. Berikut cara

[24] Ramiler Wertadjaja, Strategi Pengendalian Administrasi Perusahaan, Bandung : Angkasa, 1991, hal. 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memudahkan dalam merumuskan strategi yang akan ditetapkan dengan analisis SWOT.

1) Kekuatan (strength)

Kekuatan adalah sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sebagai modal bagi kelanjutan dan perkembangan organisasi.[25]

2) Kelemahan (weakness)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

3) Peluang (oportunity)

Peluang adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkup organisasi memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk meraih kesempatan terbuka bagi kelangsungan dan kemajuan organisasi.

4) Ancaman (threats)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.[26]

b. Tahapan kedua adalah formulasi strategi. Formulasi strategi ini ditujukan untuk menghasilkan nilai-nilai utama dan orientasi suatu strategi organisasi, strategi induk di tingkat korporasi dan strategi fungsional. Strategi induk perusahaan merupakan strategi jangka panjang spesifik yang berisi rumusan holistik yaitu :

1) Visi dan misi

[25] Fredy Rangkuti, Analisi SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta : Gramedia, Pustaka Utama, 1997 , hal. 9

[26] Sondang P. Siagaan, Manajemen Stratejik, Jakarta, Bumi Aksara, 2001 , Cetakan ke IV , hal. 173

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Tujuan

3) Sasaran

4) Strategi .

Keempat unsur strategi induk ini merupakan pilar dalam formulasi strategi. Strategi merupakan rencana komprehensif untuk mencapai visi , misi, tujuan, sasaran. Keempat unsur strategi induk tersebut akan menjadi program bagi perusahaan dalam mengembangkan organisasinya.

c. Tahapan ketiga adalah implementasi strategi. Tahapan ini bertumpu pada

1) Alokasi sumber daya dan organisasi

Aktivitas ini mencakup distribusi kerja diantara individu dan kelompok kerja dengan mempertimbangkan tingkatan manajemen, tipe pekerjaan, pengelompokkan bagian pekerjaan serta mengusahakan agar unit-unit itu menyatu seluruhnya dalam sebuah tim sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.

2) Kepemimpinan

Aktivitas ini mencakup aspek-aspek kepemimpinan efektif berikut pengambilan keputusan, kewenangan dan tangggungjawab.

3) Budaya organisasi

4) Prosedur dan program

d. Tahapan paling akhir dari proses manajemen strategis adalah pengendalian dan evaluasi strategi yakni penilaian kinerja dan pengawasan yang berlanjut dengan berjalannya proses umpan balik. Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan prosedur organisasi yang dikembangkan, yakni dengan mengacu pada tolak ukur

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan operasional. Hasilnya akan menjadi rekomendasi bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya.

Strategi *supply chain management* yang efektif dapat dilihat dari pola keputusan yang berkaitan dengan sumber produk, perencanaan kapasitas, konversi bahan baku, manajemen permintaan, komunikasi di seluruh rantai pasokan, dan pengiriman produk dan jasa (Narasimhan, Kim, & Tan, 2006).

Strategi yang biasa dilakukan oleh beberapa perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Biaya atau harga: "membuat produk atau memberikan jasa dengan murah".
2. Kualitas: "membuat produk berkualitas atau memberikan jasa yang memuaskan".
3. Kecepatan pengiriman: "membuat produk atau memberikan jasa dengan cepat".
4. Keandalam pengiriman: "mengirimkannya di waktu yang dijanjikan".
5. Mengatasi perubahan dalam permintaan: "mengubah volumenya".
6. Fleksibilitas dan kecepatan pengenalan produk baru: "mengubahnya".
7. Kriteria lain spesifik produk: "mendukungnya".
8. *Trade off.*[27]

Kategori pertama adalah membuat produk atau jasa dengan murah. Dalam setiap industri, biasanya terdapat segmen pasar yang hanya membeli berdasarkan biaya yang rendah. Agar sukses bersaing dalam segmen pasar ini, sebuah perusahaan harus menjadi produsen berbiaya rendah. Tetapi bahkan ini tidak selalu menjamin profitabilitas dan kesuksesan. Produk dan jasa yang dijual dengan didasarkan pada biaya saja umumnya seperti komoditas. Dengan kata lain,

[27] F. Robert Jacobs dan Richard B. Chase, *Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan*, 34-37.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggan tidak dapat membedakan produk atau jasa dari suatu perusahaan dengan yang lain. Segmen pasar ini sering kali sangat besar, dan banyak perusahaan tertarik oleh iming-iming berupa potensi keuntungan yang signifikan, yang mereka hubungkan dengan volume unit yang besar. Namun akibatnya, persaingan dalam segmen ini ketat, begitu juga tingkat kegagalannya. Secara keseluruhan, hanya akan ada satu produsen berbiaya rendah, yang biasanya merupakan produsen yang menentukan harga penjualan di pasar.

Namun, harga bukanlah satu-satunya dasar persaingan perusahaan. Perusahaan lain seperti BMW berusaha menarik konsumen yang menginginkan kualitas yang lebih tinggi dalam hal performa, tampilan, atau fitur dibandingkan apa yang ditawarkan produk dan jasa pesaingnya, meskipun hal tersebut membuat harga menjadi lebih tinggi.[28]

Kategori yang kedua adalah membuat produk berkualitas atau memberikan jasa yang memuaskan. Terdapat dua karakteristik produk atau jasa yang menentukan kualitas, yaitu kualitas desain dan kualitas proses. Kualitas desain terkait dengan serangkaian fitur yang terdapat dalam produk atau jasa tersebut. Hal tersebut terkait secara langsung desain produk atau jasa.

Tentunya sepeda roda dua yang dimiliki pertama kali oleh seorang anak memiliki kualitas yang sangat berbeda dibandingkan sepeda pembalap kelas dunia. Penggunaan campuran aluminium khusus serta roda gerigi dan rantai yang ringan sangatlah penting bagi performa pembalap sepeda yang mahir. Kedua jenis sepeda ini didesain untuk kebutuhan pelanggan yang berbeda. Produk pembalap sepeda dengan kualitas yang lebih tinggi menunjukkan harga yang lebih tinggi di pasar

[28] *Ibid*. 34-35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikarenakan fitur-fitur khususnya. Tujuan menetapkan tingkat kualitas desain yang sesuai adalah untuk berfokus pada kebutuhan pelanggan. Produk dan jasa dengan desain yang berlebihan dan fitur yang terlalu banyak atau tidak sesuai akan dipandang sebagai produk yang harganya tidak terjangkau. Sebaliknya produk dan jasa dengan rancangan yang kurang berkualitas akan kehilangan pelanggan dibandingkan produk yang biayanya sedikit lebih tinggi, tetapi diminati oleh pelanggan karena menawarkan nilai yang lebih besar.

Kualitas proses, yang merupakan karakteristik kedua dari kualitas, merupakan hal yang penting karena terkait secara langsung dengan keandalan produk atau jasa. Terlepas dari internasional, pelanggan menginginkan produk bebas cacat. Oleh karena itu, tujuan dari kualitas proses adalah untuk memproduksi produk dan jasa yang bebas cacat. Berdasarkan toleransi dimensional dan/atau tingkat kesalahan pelayanan, spesifikasi produk dan jasa menentukan bagaimana produk atau jasa akan dibuat. Kepatuhan pada spesifikasi tersebut penting untuk memastikan keandalan produk atau jasa sebagaimana penggunaan yang seharusnya.[29]

Kategori ketiga adalah membuat produk atau memberikan jasa dengan cepat. Di beberapa pasar, kemampuan perusahaan untuk mengirimkan dengan lebih cepat daripada pesaingnya sangatlah penting. Suatu perusahaan yang dapat menawarkan jasa perbaikan di tempat hanya dalam 1 atau 2 jam memiliki manfaat signifikan melebihi perusahaan pesaing yang menjamin jasa hanya dalam 24 jam.[30]

Kategori keempat pada strategi dalam *supply chain management* adalah mengirimkan barang di waktu yang dijanjikan atau keandalan pengiriman. Dimensi

[29] *Ibid*. 35.

[30] *Ibid*. 35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut terkait dengan kemampuan perusahaan untuk memasok produk atau jasa pada atau sebelum tanggal jatuh tempo pengiriman yang dijanjikan. Untuk sebuah produsen mobil, sangat penting bagi pemasok untuk menyediakan kuantitas dan jenis yang dibutuhkan untuk produksi mobil setiap harinya. Jika ban yang dibutuhkan untuk satu jenis mobil tertentu tidak tersedia ketika ban mobil baru dipasang pada lini perakitan, keseluruhan lini perakitan harus dihentikan sampai ban-ban yang dibutuhkan tersedia. Untuk sebuah perusahaan jasa seperti Federal Express, keandalan pengiriman merupakan dasar strateginya.[31]

Bagaimana mengatasi perubahan dalam permintaan? Mengubah volume. Dalam banyak pasar, kemampuan perusahaan untuk merespons peningkatan atau penurunan permintaan juga penting untuk bersaing. Telah diketahui bahwa sebuah perusahaan dengan permintaan yang meningkat dapat melakukan sedikit kesalahan. Ketika permintaan tinggi dan meningkat, biaya terus berkurang dikarenakan skala ekonomi dan investasi dalam teknologi baru dapat dengan mudah disesuaikan.

Namun sebaliknya, penurunan skala permintaan berkurang mungkin membutuhkan banyak pengambilan keputusan yang sulit mengenai pemberhentian karyawan dan pengurangan aset terkait. Kemampuan untuk menangani permintaan pasar yang dinamis secara efektif selama jangka panjang adalah sebuah elemen penting dari strategi operasi.[32]

Fleksibilitas dan kecepatan pengenalan produk baru. Dari perspektif strategis, fleksibilitas merupakan kemampuan dari sebuah perusahaan untuk menawarkan beragam produk kepada pelanggannya. Satu elemen penting dari kemampuan untuk menawarkan produk yang berbeda ini adalah waktu yang

[31] *Ibid*. 35-36.

[32] *Ibid*. 36.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibutuhkan sebuah perusahaan untuk mengembangkan satu produk baru dan untuk mengubah prosesnya untuk menawarkan produk baru tersebut.[33]

Kriteria lain spesifik produk: "mendukungnya". Sering kali, tersedia pelayanan khusus untuk menambah penjualan dari produk yang dibuat. Yaitu sebagai berikut:

1. Penghubungan dan dukungan teknis. Seorang *supplier* mungkin memberikan bantuan teknis untuk pengembangan produk, khususnya selama tahapan awal desain dan manufaktur.
2. Pemenuhan tanggal peluncuran. Sebuah perusahaan mungkin perlu berkoordinasi dengan perusahaan lain pada proyek yang kompleks. Dalam kasus tersebut, proses produksi mungkin dilakukan ketika proses pengembangan masih diselesaikan. koordinasi pekerjaan antar perusahaan dan pengerjaan proyek secara bersamaan akan mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek tersebut.
3. Dukungan purna jual dari *supplier*. Dimensi persaingan yang penting adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan layanan purna jual atas produk yang dijualnya. Hal ini meliputi tersedianya suku cadang pengganti dan mungkin modifikasi produk lama supaya memiliki tingkat performa yang baru. Kecepatan respons terhadap kebutuhan purna jual juga penting.
4. Dampak lingkungan. Dimensi ini terkait dengan kriteria seperti emisi karbondioksida penggunaan sumber daya yang tidak dapat diperbarui, atau faktor-faktor lain yang terkait dengan kesinambungan.

[33] *Ibid*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Dimensi lain. Hal ini umumnya terdiri atas faktor-faktor seperti warna yang tersedia, ukuran, bobot, lokasi tempat pembuatan, ubah sesuai yang tersedia dan pilihan pilihan bauran produk.[34]

Strategi kedelapan adalah trade off. Pokok dari konsep strategi operasional *supply chain management* adalah gagasan mengenai fokus operasi dan *trade off*. Landasannya adalah bahwa seluruh dimensi kompetitif seperti yang dijelaskan di atas mengenai strategi dalam *supply chain management* tersebut tidak dapat unggul secara bersamaan. Akibatnya, manajemen baru memutuskan parameter kinerja mana yang penting bagi kesuksesan perusahaan, kemudian mengonsentrasikan sumber daya perusahaan pada karakteristik khusus ini.

Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan ingin berfokus pada kecepatan pengiriman, perusahaan tersebut tidak dapat sangat fleksibel dalam kemampuannya menawarkan berbagai produk. Dalam hal yang sama, strategi biaya rendah tidaklah kompatibel dengan kecepatan pengiriman atau fleksibilitas. Kualitas tinggi juga dilihat sebagai suatu *trade off* dari biaya rendah.

Posisi strategis tidak dapat bertahan kecuali terdapat kompromi dengan posisi-posisi lain. *Trade off* terjadi ketika aktivitas tidak kompatibel, sehingga jika ingin menambah sesuatu harus mengorbankan hal yang lain. Sebuah maskapai penerbangan dapat memilih untuk menyajikan hidangan, menambah biaya dan memperlambat waktu perputaran di gerbang atau perusahaan dapat memilih untuk tidak melakukannya, tetapi tidak dapat memilih keduanya sekaligus tanpa menimbulkan ketidakefisienan.

[34] *Ibid*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Straddling terjadi ketika sebuah perusahaan berusaha menyesuaikan dengan manfaat dari posisi yang sukses, sementara masih mempertahankan posisi yang sudah ada. Perusahaan menambahkan fitur, pelayanan atau teknologi baru pada aktivitas-aktivitas yang sudah berjalan. Berisikonya strategi ini ditunjukkan oleh kegagalan usaha Continental Airlines untuk berkompetisi dengan Southwest Airlines. Dengan mempertahankan posisinya sebagai maskapai penerbangan layanan penuh, Continental berusaha menyesuaikan dengan Southwest pada sejumlah rute bersambung (*point to point*). Pelayanan baru tersebut dinamakan Continental Lite. Dalam Continental Lite tidak ada hidangan dan pelayanan kelas satu, tetapi maskapai tersebut meningkatkan frekuensi keberangkatan, menurunkan tarif dan mempersingkat waktu yang dibutuhkan pesawat untuk mempersiapkan penerbangan berikutnya (*gate turnaround time*). Karena Continental tetap maskapai udara layanan penuh di rute-rute lainnya, maskapai tersebut terus menggunakan agen perjalanan dan armada pesawat yang pasti berbeda, serta menyediakan pemeriksaan bagasi dan pengaturan tempat duduk.

Pada akhirnya, *trade off* membuat Continental Lite bangkrut. Maskapai tersebut mengalami kerugian hingga ratusan juta dan CEO perusahaan kehilangan pekerjaannya. Ketika berangkat dari pusat kota yang padat, pesawatnya tertunda, persiapan untu penerbangan berikutnya lebih lambat karena pemindahan bagasi. Penerbangan yang terlambat dan pembatalan menimbulkan ribuan pengaduan dalam satu hari. Continental Lite tidak mampu berkompetisi berdasarkan harga dan masih harus membayar komisi standar untuk agen perjalanan, tetapi tidak ada yang dapat dilakukan tanpa agen untuk bisnis pelayanan penuhnya. Maskapai penerbangan tersebut berkompromi dengan memotong komisi untuk seluruh penerbangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Continental. Dengan demikian, perusahaan tidak mampu menawarkan manfaat yang didapatkan oleh penumpang yang sering menggunakan maskapai tersebut kepada pelancong yang membayar harga tiket yang jauh lebih rendah untuk pelayanan Lite. Hasilnya, agen perjalanan dan pelanggan layanan penuh menjadi marah. Continental berusaha berkompetisi dengan dua cara sekaligus dan membayar penalti *straddling* yang sangat besar.[35]

2.3. Just in Time dan *Total Quality Control*

Dalam *supply chain management* dikenal adanya *just in time*. *Just in time* dirintis oleh Jepang dan merupakan serangkaian aktivitas terintegrasi yang didesain untuk mencapai produksi bervolume tinggi menggunakan persediaan suku cadang minimal yang sampai di tempat kerja tepat ketika dibutuhkan. *Just in time* merupakan hasil dari perkembangan filosofi dan teknologi dalam *supply chain management*. *Just in time* mempertimbangkan bahwa penyimpanan inventori hanya membuang-buang ruang. Segala sesuatu yang tidak memberikan sumbangan nilai bagi suatu produk dianggap sebagai pemborosan.

Teknik-teknik *Just In Time* (JIT)

Pemasok (*Supplier*)	➢ mengurangi jumlah vendor ➢ mendukung hubungan *supplier* ➢ kualitas pengiriman yang tepat waktu.
Perencanaan (*Layout*)	➢ perencanaan kerja dengan pengujian pada setiap langkah proses.

[35] *Ibid*. 37.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	➢ kelompok teknologi ➢ dapat berpindah, berubah-ubah, fleksibel, mesin ➢ persediaan tingkat tinggi ➢ pengiriman langsung ke tempat pabrik.
Persediaan (*inventory*)	➢ jumlah kecil ➢ waktu yang singkat ➢ *Specialized bins for holding set number of parts*
Penjadwalan (*scheduling*)	➢ nol penyimpangan dari jadwal ➢ penjadwalan bertingkat ➢ penjadwalan informasi *supplier* ➢ teknik kanban
Pemeliharaan (*Prenventive Maintenance*)	➢ terjadwal ➢ rutinitas harian ➢ keterlibatan operator
Kualitas produksi (*Quality Production*)	➢ proses pengawasan statistik ➢ kualitas *supplier* ➢ kualitas dalam perusahaan
Tenaga kerja (*Employee Enpowerment*)	➢ pemberdayaan dan pelatihan tenaga kerja ➢ mendukung pelatihan ➢ klasifikasi pekerjaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komitmen (*Commitment*)	➢ dukungan manajemen : tenaga kerja dan pemasok (*supplier*)

Tabel 2.2

Selain menghilangkan pemborosan, *Just in time* mempunyai prinsip utama dalam filosofinya, yaitu menggunakan kemampuan penuh para pekerja. Para pekerja dalam sistem *Just in time* diberi tanggung jawab untuk memproduki suku cadang berkualitas tepat pada waktunya sehingga dapat mendukung proses produksi selanjutnya.[36] Beberapa perusahaan besar menggunakan sistem *just in time*, diantaranya adalah PT. Toyota dan IBM. Produksi *just in time* adalah terobosan penting dalam filosofi manufaktur.

Selain *just in time*, filosofi yang juga berkembang adalah *total quality control*. *Total quality control* adalah kendali mutu terpadu, pengendalian mutu suatu produk yang dipadukan oleh manajemen. *Total quality control* secara agresif berusaha menghapus penyebab kecacatan produksi saat ini merupakan landasan di banyak praktik produksi manufaktur.[37]

2.4. Activity Based Costing (ABC) dan *Activity based Management* (ABM)

Aktivitas yang berdasarkan harga (*Activity Based Costing*) adalah metode untuk menentukan harga terkait dengan produk, servis, proyek dan pekerjaan yang berdasarkan aktivitas-aktivitas yang terkait dan sumber-sumber yang dipakai untuk aktivitas tersebut.[38]

---

[36] http : // elearning. gunadarma. ac. id / docmodul/ peng _ manajemen _ operasi / bab15 manufaktur _ just _ in _time.pdf, diakses pada tanggal 20 Desember 2016.

[37] F. Robert Jacobs dan Richard B. Chase, *Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan*, 13.

[38] https://www.business-case-analysis.com/activity-based-costing.html, diakses pada tanggal 07 Februari 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tahapan dalam *Activity Based Costing* adalah sebagai berikut:

Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas dan bagian-bagian dalam aktivitas.	Melacak atau memperkirakan biaya untuk kegiatan dan objek biaya.	Menetapkan biaya untuk bagian-bagian aktivitas biaya.
Menghitung tarif biaya orang yang melakukan aktivitas.	Menetapkan biaya untuk objek biaya.	Menyiapkan laporan.

Tabel 2.3

Perusahaan yang mengimplementasikan aktivitas yang berdasarkan harga (*Activity Based Costing*) bertujuan untuk mengidentifikasi bagian produk yang tidak menghasilkan profit, mencari produk yang menguntungkan untuk selanjutnya didukung dengan berbagai kebijakan dan mengungkapkan biaya-biaya yang tidak diperlukan sehingga dapat dihilangkan.[39]

Analisis ABC adalah sebuah metode yang memisahkan on-hand inventory menjadi 3 klasifikasi berdasarkan besarnya nilai uang. Untuk menentukan annual dollar volume untuk analisis ABC, annual demand diukur dari barang persediaan dikali dengan biaya per unit (Heizer & Render, 2011). Analisis ABC pada PT. United Tractors berfungsi untuk memprioritaskan barang dalam persediaan yang memiliki kontribusi besar bagi perusahaan.[40]

Aktivitas berdasarkan manajemen (*Activity based Management*) adalah metode untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kegiatan bisnis yang melakukan

[39] *Ibid.*

[40] Heizer & Render, *Operations Management* (Pearson Education, 2011)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan berbasis biaya (*Activity Based Costing*) untuk melakukan analisis rantai nilai atau inisiatif *re-engineering* untuk meningkatkan keputusan strategis dan operasional dalam suatu organisasi.[41] Kegiatan berbasis manajemen berusaha meningkatkan kecepatan (*speed*), kualitas (*quality*) dan prestasi (performance) dalam proses suatu organisasi sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas bagi para pelanggan.

Tahapan dalam kegiatan berbasis manajemen (*Activity Based Management*) sama seperti dengan kegiatan berbasis biaya (*Activity Based Costing*). Tahapan dimulai dengan mengidentifikasi performa organisasi, kemudian menghitung harga yang timbul dari kegiatan tersebut dan menentukan kegiatan manajemen yang dianggap meningkatkan kecepatan, kualitas dan prestasi dalam proses suatu organisasi.[42]

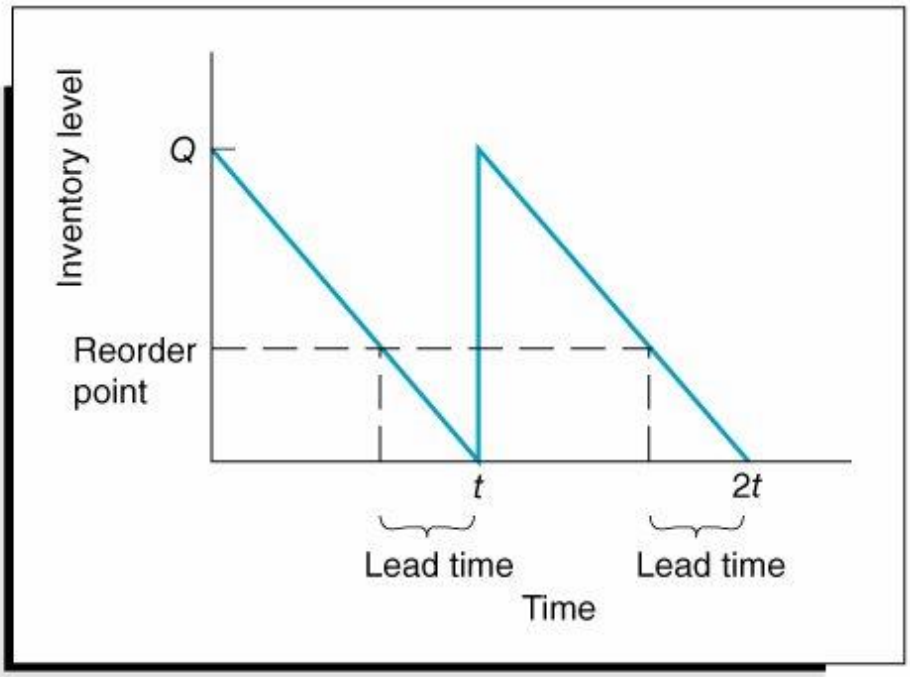
2.5. Reorder Query

Heizer dan Render menjelaskan bahwa Reorder Point (ROP)) adalah tingkatan persediaan dimana ketika persediaan telah mencapai titik tersebut maka pemesanan ulang harus dilakukan.

[41] https://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based_management, diakses pada tanggal 07 Februari 2017.

[42] http:// www. accaglobal.com/an/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/activity-based-management. Html, diakses pada tanggal 07 Februari 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 2.4

Variabel-variabel penghitungan Reorder Point (ROP) yaitu: ROP = Reorder Point atau titik pemesanan ulang. d = Permintaan harian. L = Waktu tunggu pemesanan/ jumlah hari kerja yang dibutuhkan untuk mengirimkan sebuah pesanan. Rumus ROP (Permintaan variabel dan waktu tunggu konstan):

$$ROP = dxL + SS$$

2.6. Prinsip-prinsip syariah pada *Supply Chain Management*

Manusia diciptakan agar menyembah Allah Swt. Al-Qur'an diturunkan sebagai pedoman bagi manusia untuk berbuat di dunia agar tidak salah arah dan tujuan. Dalam hal pekerjaan, motivasi kerja islam merupakan bagian dari ibadah. Motivasi merupakan kekuatan dari dalam diri seseorang maupun dari luar individu tersebut untuk mengerjakan suatu perbuatan tertentu. Motivasi kerja Islam merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara.[43] Oleh sebab itu motivasi kerja dalam Islam bukan hanya memenuhi nafkah semata melainkan juga sebagai bentuk kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardhu lainnya.

Motivasi kerja dalam Islam juga telah tercantum dalam al-Qur'an sebagai berikut:[44]

وَفِي السَّمَاءِ رِزْقُكُمْ وَمَا تُوعَدُونَ

Yang artinya: "Dan di langit terdapat (sebab-sebab) rezekimu dan terdapat (pula) apa yang dijanjikan kepadamu."

Dalam ayat tersebut Allah telah menunjukkan kepada umatnya bahwa adanya motivasi kerja dalam Islam, yaitu Allah menjanjikan rizeki setiap manusia yang mau bekerja dijalan-Nya karena rezeki setiap manusia telah ditulis oleh Allah di lauhul mahfudz. Bahkan Allah juga akan memberikan rezeki kepada manusia dari sesuatu yang tidak terfikir sekalipun.

Ciri- ciri motivasi kerja dalam Islam menurut Akh. Muwafik Saleh yaitu:[45]

1) Niat baik dan benar

Niat baik dan benar bekerja untuk mengharap ridha Allah akan menentukan hasil pekerjaan. Apabila niat untuk mendapat gaji saja maka hanya gaji yang akan didapat sedangkan jika niat bekerja karena ridha Allah untuk mendapatkan gaji halal serta menafkahi keluarga dan membantu orang lain hal ini tentu mendapatkan simpanan akhirat dan rizeki yang halal.

---

[43] Ananto Pramandhika,"Motivasi Kerja dalam Islam (Studi Kasus pada Guru TPQ di Kecamatan Semarang Selatan) ", Jurnal Motivasi Kerja dalam Islam (Agustus, 2011) 8.

[44] Al-Qur'an, 51: 22.

[45] Akh. Muwafik Saleh, Bekerja dengan Hati Nurani (Jakarta: Erlangga, 2009) 65.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Takwa dalam bekerja

Takwa dalam hal ini terdapat dua pengertian, yang pertama takwa dalam melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangannya, yang kedua takwa dalam sikap terhadap keimanan yang telah diyakininya. Orang yang bertakwa dalam bekerja akan bertanggung jawab dalam menampilkan sikap sikap yang positif terhadap segala tugas yang diamanahkannya.

3) Ikhlas dalam bekerja

Ikhlas adalah aktivitas yang harus dilakukan dalam bekerja. Jika suatu pekerjaan dilakukan dengan keikhlasan maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT.

Istilah kerja dalam Islam menurut Asyraf Rahman merupakan kerja yang bukan hanya semata-mata mencari rizeki saja untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu dari pagi, siang sampai malam, tetapi kerja dalam Islam mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta Negara.[46]

Orang yang bekerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh sebab itu kategori ahli surga dalam Al-Qur'an bukanlah orang yang tinggi jabatannya dalam pekerjaan melainkan orang yang banyak bertaqwa kepada Allah, khusyu' sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikkan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan yang lainnya.

[46] Khayatun, "Etos Kerja dalam Islam", Majalah Rutin DKSI-IPB, (Mei, 2008) 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pentingnya bekerja juga terdapat dalam hadits riwayat Thabrani dan Baihaqi:[47]

طلب الحلا ل فريضة بعد الفريضة

Yang artinya "Bekerja mencari yang halal itu suatu kewajiban sesudah kewajiban beribadah". (HR. Thabrani dan Baihaqi)

Dalam hadits tersebut di atas, bekerja merupakan perbuatan yang sangat mulia dalam ajaran Islam. Rasulullah Saw memberikan pelajaran yang sangat menarik tentang bekerja, apalagi kerja dengan cerdas. Islam mengajarkan bahwa bekerja bukan hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan perut semata melainkan untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan. Oleh karena itu Islam sangat menghargai orang yang bekerja dengan tangannya sendiri dan yang paling penting adalah hasilnya halal.

Prinsip-prinsip kerja dalam Islam yaitu:[48]

1) Pekerjaan itu dilaksanakan berdasarkan pengetahuan. Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Isra ayat 36 sebagai berikut:[49]

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Yang artinya: "Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya".

---

[47] M. Thalib, Pedoman Wiraswasta dan Manajemen Islami (Solo: CV. Pustaka Mantiq, 1992) 1820.

[48] Jannah Jenny, "Pengaruh Etika Kerja dan Komunikasi Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Perusahaan Badan Usaha Yayasan Arwaniyyah (Buya)", Arwaniyyah Membangun Generasi Qur'ani, Vol 11 (Juni, 2013), 41.

[49] Al-Qur'an, 17: 36.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Pekerjaan harus dilaksanakan berdasarkan keahlian. Sebagaimana firman Allah Swt. sebagai berikut:[50]

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Yang artinya: “Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

Sebagaimana hadits nabi Muhammad Saw. yang telah diriwayatkan oleh Abū Hurayrah sebagai berikut:[51]

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «إِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ» قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: «إِذَا أُسْنِدَ الأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ»

Yang artinya “Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda: “Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi.” Ada seorang sahabat bertanya; ‘bagaimana maksud amanat disia-siakan? ‘ Nabi menjawab; “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu” .

3) Pekerjaan harus berorientasi pada mutu dan hasil yang baik, hal ini dilihat dari firman Allah surat Al-Mulk ayat 2 sebagai berikut:[52]

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ

Yang artinya: “Dzat yang menjadikan mati dan hidup, supaya dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.”

---

[50] *Ibid*, 17: 84.

[51] Muhammad bin Isma’i>l Abu> ‘Abdillah al-Bukhari al-Ja’fa, *Shahi>h Bukhari Juz ٨* (Da>r Tu>q an-Naja>h, ٢٠٠٠) ١٠٤.

[52] Al-Qur’an, 67: 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Pekerjaan itu diawasi oleh Allah, Rasul dan masyarakat, oleh karena itu kerja harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, sebagaimana firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 105 sebagai berikut:[53]

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Yang artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasulNya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

5) Kerja harus dilaksanakan dengan semangat dan etos kerja yang tinggi. Sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Insyiroh ayat 7-8 sebagai berikut:[54]

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانْصَبْ

Yang artinya: “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”

وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Yang artinya: “hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

6) Konsep imbalan pokok dalam agama bukan hanya berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan dunia tetapi juga pekerjaan-pekerjaan ibadah yang bersifat akhirat, dalam Al-Qur’an juga telah dijelaskan pada surat An-Najm ayat 31 sebagai berikut:[55]

وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسَاءُوا بِمَا عَمِلُوا وَيَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى

[53] Al-Qur’an, 9: 105.

[54] Al-Qur’an, 94: 7-8.

[55] Al-Qur’an, 53: 31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yang artinya: “Dan hanya kepunyaan Allah-lah apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi supaya dia memberi balasan kepada orang-orang yang berbuat jahat terhadap apa yang Telah mereka kerjakan dan memberi balasan kepada orang-orang yang berbuat baik dengan pahala yang lebih baik (surga)”.

7) Tinggi dan rendahnya nilai kerja seseorang itu diperoleh dari komitmen atau niat yang mendasari seseorang itu bekerja. Nilai suatu pekerjaan tergantung kepada niat pelakunya yang tergambar pada firman Allah SWT agar kita tidak membatalkan sedekah (amal kebajikan) dengan menyebut-nyebutnya sebagai berikut:[56]

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَىٰ كَالَّذِي يُنْفِقُ مَالَهُ رِئَاءَ النَّاسِ وَلَا يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۖ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ صَفْوَانٍ عَلَيْهِ تُرَابٌ فَأَصَابَهُ وَابِلٌ فَتَرَكَهُ صَلْدًا ۖ لَا يَقْدِرُونَ عَلَىٰ شَيْءٍ مِمَّا كَسَبُوا ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ

Yang artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu menghilangkan (pahala) sedekahmu dengan menyebut-nyebutnya dan menyakiti (perasaan si penerima), seperti orang yang menafkahkan hartanya Karena riya kepada manusia dan dia tidak beriman kepada Allah dan hari kemudian…”

8) Ajaran Islam menunjukkan bahwa kerja atau amal adalah bentuk keberadaan manusia, artinya manusia ada karena kerja dan kerja itulah yang mengisi keberadaan manusia. Sebagaimana firman Allah sebagai berikut:[57]

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Yang artinya: “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.”

Ajaran islam sangat tegas, bahwa tingkat kualitas tidak hanya melihat kualitas output saja, tetapi sangat diperhatikan juga kualitas proses. Proses operasi

[56] *Ibid*, 2: 264.

[57] *Ibid*, 53: 39.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

harus dilakukan secara tepat, terarah, jelas dan tuntas atau dengan istilah lain harus profesional. Sebagaimana hadis yang diriwayatkan oleh Thabrani dari ‘Aisyah sebagai berikut:

حَدَّثَنَا مُصْعَبٌ، حَدَّثَنَا بِشْرُ بْنُ السَّرِيِّ، عَنْ مُصْعَبِ بْنِ ثَابِتٍ، عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ عَائِشَةَ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: « إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلا أَنْ يُتْقِنَهُ[58]

Yang artinya, “sesungguhnya Allah SWT sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).”

Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah masa kehancurannya. (Nabi Muhammad). Nabi Muhammad SAW menyatakan bahwa, “Upah seorang pekerja harus dibayarkan sebelum keringat di badannya kering”, dalam hal ini Rasulullah menegaskan, bahwa “pendapatan terbaik adalah pendapatan seorang pekerja yang melakukan pekerjaan dengan hati-hati dan ia hormat kepada majikannya.[59]

الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ فِرَاشًا وَالسَّمَاءَ بِنَاءً وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ فَلَا تَجْعَلُوا لِلَّهِ أَنْدَادًا وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya adalah “Dialah yang menjadikan bumi sebagai hamparan bagimu dan langit sebagai atap, dan Dia menurunkan air (hujan) dari langit, lalu Dia menghasilkan dengan hujan itu segala buah-buahan sebagai rezeki untukmu; karena itu janganlah kamu mengadakan sekutu-sekutu bagi Allah, padahal kamu mengetahui”.

---

[58] Abu al-Hasan Nur ad-Din ‘Ali, *al-Maqsud al-Ali fii zawaidi abi ya’laa al-mawsholaa*, Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyah

[59] Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, S.E., M.M., M.B.A, dkk. *Islamic Business and Economic* Ethics, 182-215

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keahlian seseorang dalam bidang ekonomi islam akan terbangun secara baik jika ditemukan satu diantara tiga tipe sumber daya manusia yang memenuhi kriteria berikut:

1. Spesialis ilmu syari'ah yang memahami ilmu ekonomi (tipe A)
2. Spesialis ilmu ekonomi yang mengenal ilmu syari'ah (tipe B)
3. Mereka yang memiliki keahlian dalam syari'ah maupun ilmu ekonomi (termasuk ahli tipe C)[60]

Perusahaan yang syar'i harus dikembangkan berdasarkan pada nilai-nilai syari'ah dan profesionalitas, maka sumber daya yang dikembangkan harus dapat menunjukkan nilai-nilai tersebut dalam aktifitas manajerialnya. Jika hal tersebut dapat dilakukan maka dapat mewujudkan manajemen ihsan. Ada tiga kriteria yang harus dipenuhi agar suatu manejemen masuk dalam kategori ihsan. Pertama, sederhana dalam aturan agar tercipta kemudahan (fokus). Kedua, kecepatan dalam pelaksanaan, sehingga memudahkan orang yang membutuhkan (timely). Ketiga, ditangani oleh orang yang profesional.[61]

Rasulullah, para nabi dan para sahabat adalah para profesional yang memiliki keahlian dan pekerja keras. Mereka selalu menganjurkan dan menteladani orang lain untuk mengerjakan hal yang sama. Profesi nabi Idris adalah tukang jahit dan nabi Daud adalah tukang besi pembuat senjata. Rasulullah shallallahu alaihi wa sallam bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang jika melakukan sesuatu dengan cara professional".[62]

---

[60] Muhammad, Bank Syari'ah: Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman.

[61] Muhammad, *Manajemen Bank Syari'ah*, edisi revisi (Yogyakarta: UPP, 2005) 170.

[62] https://www.academia.edu/8070527/PROFESIONALISME_DALAM_ISLAM

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain daripada itu, di samping masalah profesionalisme, dari nilai-nilai ajaran islam juga dikenal strategi pengembangan Sumber Daya Manusia yang berlandaskan pada sifat nabi SAW yang berlandaskan pada sifat: Siddiq, Tabligh, Amanah, dan Fathonah.[63]

Siddiq yang berarti benar/jujur, hendaknya dijadikan visi hidup seorang muslim. Hal ini berimplikasi pada efektifitas (mencapai tujuan yang tepat dan benar) dan efisien (melakukan kegiatan dengan benar teknik dan metode yang tidak menyebabkan kemubadziran). Amanah yang berarti dapat dipercaya, harus menjadi misi hidup seorang muslim. Bertanggung jawab, dapat dipercaya dan kredibilitas. Fathonah berarti cerdas, cerdik bijaksana hendaknya menjadi strategi hidup seorang muslim. Tabligh berarti menyampaikan. Sifat ini harus menjadi taktik hidup seorang muslim (seorang muslim harus komunikatif, terbuka, pemasaran). Sifat-sifat Nabi SAW ini hendaknya dijadikan proposisi, bahwa "segala sesuatu yang datang dari Allah dan Rasul-Nya pasti benar".[64]

Dalam *supply chain management*, waktu adalah hal yang sangat penting diperhatikan. Manajemen yang baik adalah manajemen yang dilakukan tepat waktu. Pembelian barang memerlukan biaya yang sangat tinggi jika tidak dilakukan dengan cepat karena adanya inflasi.

Berkaitan dengan waktu dalam islam terdapat sebuah pernyataan dari Ibnu 'Athaillah as-Sakandari di dalam kitab al-Hikam sebagai berikut:

حُقُوْقٌ فِي الْاَوْقَاتِ يُمْكِنُ قَضَاؤُهَا وَ حُقُوْقٌ فِي الْاَوْقَاتِ لَا يُمْكِنُ قَضَاؤُهَا اِذْ مَا مِنْ وَقْتٍ يُرِيْدُ اِلَّا وَلِلهِ عَلَيْكَ فِيْهِ حَقٌّ جَدِيْدٌ وَاَمْرٌ اَكِيْدُ فَكَيْفَ تَقْضِي فِيْهِ حَقَّ غَيْرِه وَ اَنْتَ لَمْ تَقْضِ حَقَّ اللهِ فِيْهِ

[63] Adiwarman A. Karim, *Mikro Ekonomi Islami* (Jakarta: IIIT, 2002)

[64] Muhammad, *Manajemen Bank Syari'ah*, edisi revisi, 170.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yang artinya adalah sebagai berikut:

"Hak-hak di dalam waktu bisa ditunda (dilakukan di lain waktu), tetapi hak waktu itulah yang tidak bisa diganti, sebab dalam setiap waktu yang menjadi kesempatanmu ada tugas baru yang harus kamu penuhi untuk Allah Swt. Kemudian bagaimana bila kamu pada waktu itu dengan tugas yang semestinya sudah dipenuhi di waktu sebelumnya, sementara kamu tidak mengisi waktu itu dengan tugas untuk waktu itu sendiri.[65]

Jika pembelian dilakukan pada hari senin namun ditunda sampai dengan hari rabu. Barang yang diinginkan tetap didapatkan namun ada kerugian yang muncul dikarenakan hari senin semestinya sudah didapatkan dan dijual pada hari selasa. Hal tersebut tidak bisa dilakukan karena adanya penundaan pembelian.

Contoh lain adalah barang berada di gudang sejak hari senin, sesuai jadwal barang didistribusikan kepada agen pada hari selasa. Pengiriman tersebut ditunda sampai dengan hari kamis misalnya, maka biaya gudang akan muncul sejak hari senin sampai hari kamis. Selain biaya gudang, agen yang seharusnya menerima barang mengalami kerugian karena tidak dapat melakukan penjualan sejak hari selasa. Oleh karena itu, hak-hak di dalam waktu bisa ditunda namun kesempatan yang dapat dilakukan pada waktu tersebut tidak dapat terpenuhi.

Selain waktu bagian lain yang tidak kalah penting adalah para pekerja. Kinerja para pekerja dalam pandangan Islam adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja atau berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prisip-prinsip ekonomi Islam.40 Terdapat beberapa dimensi kinerja para pekerja dalam pandangan Islam yaitu:

a) Amanah dalam bekerja yang terdiri atas: professional, jujur, ibadah, dan amal perbuatan.

[65] Ibnu 'Athaillah as-Sakandari, *Terjemahan al-Hikam yang diterjemahkan oleh K. Mas Mahfuds* (Surabaya: Tunggal Perkasa) 159-160.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Mendalami agama dan profesi yang terdiri atas: memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja. Kemuliaan seorang manusia itu bergantung apa yang dilakukannya. Oleh sebab itu suatu pekerjaan yang mendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian dan reward yang setimpal. Hal ini juga terdapat dalam hadits Rasulullah yang diriwayatkan oleh Ahmad dan Ibnu Asakir.

"Barang siapa pada malam hari merasakan kelelahan karena bekerja pada siang hari, maka pada malam itu ia diampuni oleh Allah". (HR. Ahmad dan Ibnu Asakir).

Teori manajemen islam bersifat universal dan komprehensif dan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Manajemen dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat, manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang dipenuhi dengan nilai, etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari islam.
2. Teori manajemen islam menyelesaikan persoalan kekuasaan dalam manajemen, tidak ada perbedaan antara pemimpin dan karyawan. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bersekutu tanpa ada pertentangan dan perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan adalah sejenis dan akan diwujudkan bersama.

Dalam islam, perbedaan level pekerjaan dan kepemimpinan (kekuasaan) bersandar pada perbedaan ilmu pengetahuan, intelektual, ataupun pengalaman teknis. Allah berfirman: "Kami tinggikan derajat orang yang Kami kehendaki; dan di atas tiap-tiap orang yang berpengetahuan itu ada lagi Yang Maha Mengetahui" (Q.S. Yusuf (11): 76). Dalam ayat lain Allah berfirman: "niscaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

3. Pegawai dan karyawan menjalankan pekerjaan mereka dengan keikhlasan dan semangat profesionalisme, keduanya ikut berkontribusi dalam menetapkan keputusan, dan taat kepada atasan sepanjang berpihak pada nilai-nilai syariah.
4. Kepemimpinan dalam islam dibangun dengan nilai-nilai syura dan saling menasehati dan para atasan bisa menerima kritik dan saran demi kemaslahatan masyarakat publik.

Prinsip yang terpenting dari supply chain management adalah sinkronisasi dan koordinasi aktivitas yang memiliki hubungan terhadap perputaran material dan produk.[66] Perputaran material dan produk antara satu bagian dengan bagian lain atau perusahaan satu dengan perusahaan lain harus berhubungan erat. Jika satu bagian terjadi kekacauan atau ketidakefektifan dalam bekerja maka bagian lain akan terganggu.

[66] Danu Oki Prastia dan Siti Nusyamsiah, *The Impact of Supply Chain Operational Capability on Business Performance: Empirical Finding from Small and Medium Enterprises in Yogyakarta,* (Yogyakarta), 91.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id