BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan di PT. Berkat Mukmin Mandiri Sidoarjo terbagi menjadi empat bidang, antara lain penelitian di bidang pendidikan, penelitian di bidang teknologi, penelitian di bidang *entrepreneurship*, dan penelitian di bidang manajemen. Penelilitian di bidang pendidikan dikemukakan oleh Nur Kamilia[1] dan Heri Cahyo Bagus Setiawan[2]. Sedangkan penelitian di bidang teknologi pernah dikaji oleh Angela Merice Guterres Maria[3] mahasiswi prodi studi teknologi pangan, fakultas teknologi Industri, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya. Penelitian di bidang *entrepreneurship* dikemukakan oleh Humam Abduillah[4], mahasiswa prodi manajemen dakwah, fakultas dakwah dan komunikasi, universitas Islam negeri Sunan Ampel Surabaya alumni tahun 2016.

---

[1] Nur Kamilia. "Peran Pendidikan Islam Berbasis *entrepreneurship* dalam meningkatkan *Financial* dan *Spiritual Quetiont* Santri di Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo". Skripsi (Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2013)

[2] Heri Cahyo Bagus Setiawan. "Strategi Pengembangan Agrobisnis dan Agroindustri dalam Pengembangan Pendidikan di Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo". Skripsi. (Jurusan Kependidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Institut Agama Islam Negerei Sunan Ampel Surabaya, 2013).

[3] Angela Merice Gterres Maria. "Proses Pengolahan Kopi di Yayasan Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo". Laporan Praktek Kerja Lapangan. (Program Studi Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Pembangunan Nasional"Veteran" Surabaya Jawa Timur. 2014)

[4] Humam Abdulillah. "Prinsip *sustainable Development* Pondok Pesantren dengan Karakter *Entrepreneurship* (Studi Kasus Pondok Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo). Skripsi. (Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. 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

Penelitian di bidang manajemen terbagi lagi menjadi tiga bagian, yaitu manajemen produksi, manajemen pemasaran, dan sistem manajemen. Penelitian terkait manajemen produksi terbagi menjadi dua, yaitu manajemen operasi dan produksi serta manajemen produksi pemasokan (*supply chain management*). Manajemen operasi dan produksi pernah diteliti oleh Hanum Ayu Lestari[5]. Sedangkan manajemen produksi Pemasokan (*supply chain management*) dikemukakan oleh Ariesta Novia[6] dan Novita Ratna Hendarni[7]. Manajemen pemasaran dikaji oleh dua mahasiswa dari Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya, yaitu Gushman Ummakuansa[8] dan David Prasetyo[9]. Sedangkan penelitian sistem manajemen telah diklasifikasikan lagi menjadi dua yaitu *Total Quality Management (TQM)* dan donatur kemitraan. *Total Quality*

[5] Hanum Ayu Lestari. "Manajemen Produksi Kopi Bubuk dan *roaster* (kopi goreng) di yayasan pesantren MukmIn Manndiri Sidoarjo". Laporan Kuliah Kerja Profesi. (Program Studi Agrobisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya Jawa Timur. 2013)

[6] Ariesta Novia. "Proses Persediaan Bahan Baku Kopi di Yayasan Pesantren Mukmin Mandiri (Pesantren Agrobisnis dan Agroindustri) Sidoarjo". Laporan Kuliah Kerja Profesi. (Program Studi Agrobisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasioanal " Veteran" Surabaya. 2013)

[7] Novita Ratna Hendarni. "Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) Kopi di Perusahaan Yayasan Pesantren Mukmin Mandiri Sidoarjo". Laporan Kuliah Kerja Profesi. (Program Studi Agrobisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasioanal " Veteran" Surabaya. 2014)

[8] Gushman Ummakuansa. "Baauran Pemasaran (*Marketing Mix*) di Yayasan Pesantren Mukmin Mandiri (Pesantren Agrobisnis dan Agroindustri) Kabupaten Sidoarjo". Laporan Kuliah Kerja Profesi. (Program Studi Agrobisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya. 2014)

[9] David Prasetyo. Strategi Pemasaran Ekspor Komoditas Kopi di Perusahaan Yayasan Pesantren Mukmin Mandiri (Pesantren Agrobisnis dan Agroindustri) Kabupaten Sidoarjo". Laporan Kuliah Kerja Profesi. (Program Studi Agrobisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya. 2013)

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

Management (TQM) telah dikemukakan oleh Rocky Maulana Mahesa [10], sedangkan donatur kemitraan dikemukakan oleh Moch. Irfan Hanafi[11].

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian tentang kemitraan oleh Hanafi. Fokus penelitian yang membedakan antara penelitian Hanafi dengan penelitian yang akan dilakukan dengan peneliti. Jika penelitian Hanafi terfokus pada donatur kemitraan, maka peneliti menfokuskan penelitiannya pada kemitraan di bidang produksi. Fokus penelitian tersebut yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya di PT. Berkat Mukmin Mandiri (BMM) Sidoarjo.

B. Kerangka Teori

1. *Stakeholder* dan *Stockholder*

Perusahaan bertanggung jawab terhadap para pemilik (*stockholder*) dan juga pada ranah sosial kemasyarakatan (*stakeholder*). Menurut Friedman, *Stockholder as there in one and only one social responsibility of business - to use it resource and engage in activities designed to increase its profits so as long as it engages in open and free competetition without deception or fraud*[12] (ada di satu dan hanya satu tanggung jawab sosial bisnis - menggunakannya sumber daya dan terlibat dalam kegiatan yang

[10] Rocky Maulana Mahesa. " *Total Quality Management* Pengolahan Produk Kopi di Yayasan Peantren Mukmin Mandiri Sidoarjo". Laporan Kuliah Kerja Profesi. (Program Studi Agrobisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya. 2013)

[11] Moch. Irfan Hanafi. Sistem Donatur Kemitraan dalam Pemasaran Kopi Mahkota Raja di Yayasan Pesantren Mukmin Mandiri (Pesantern Agrobisnis dan Agroindustri) Kabupaten Sidoarjo". Laporan Kuliah Kerja Profesi. (Program Studi Agrobisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya. 2014)

[12] Judy Laux (2010). "*Topics In Finance Part I-Introduction And Stockholder Wealth Maximization". American Journal of Business Education.* Vol 03 No. 02. Hal 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

dirancang untuk meningkatkan keuntungan sehingga selama itu terlibat dalam competetition terbuka dan bebas tanpa penipuan atau penipuan). *Stakeholder* didefinisikan sebagai semua pihak yang memiliki hubungan baik terlibat secara langsung maupun tidak langsung). Semua pihak yang dimaksud bisa berasal dari *internal* maupun dari *eksternal* perusahaan[13]. *Stakeholder* meliputi pihak *internal* maupun *eksternal* perusahaan. Pihak *internal* terdiri dari karyawan, manajer dan pemegang saham (*shareholder)*. Sedangkan pihak *eksternal* terdiri dari pemerintah, perusahaan–perusahaan asing, masyarakat sekitar, lingkungan Internasional, lembaga pemerhati lingkungan, *supplier*, lembaga di luar perusahaan (LSM dan sejenisnya) serta kaum minoritas yang keberadaannya mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan.

Dukungan *stakeholder* memiliki peran penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Suatu perusahaan tidak akan mampu beroperasi sendiri untuk mewujudkan kepentingannya. Perusahaan memerlukan dukungan dari *stakeholder*. Untuk itu, perusahaan perlu memberikan manfaat bagi *stakeholder* nya. Nugroho[14] menjelaskan di skripsinya, bahwa terkait keberadaan perusahaan tidak dapat dipisahkan

[13] M. Firmansyah Fuad Aji Nugroho. "*Analisis Hubungan Antara Pengungkapan Corporate Social Resposibility (CSR) dan Karakteristik Tata Kelola Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*". *Skripsi*, (Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2011)

[14] M. Firmansyah Fuad Aji Nugroho. "Analisis Hubungan Antara Pengungkapan *Corporate Social Resposibility (CSR)* dan Karakteristik Tata Kelola Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur Indonesia". *Skripsi*, (Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 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

dengan keberadaan *stakeholder* serta daya dukungnya terhadap upaya meningkatkan kinerja ekonomi dan sosial perusahaan.

Nugroho[15] menjelaskan dalam skripsinya tentang klasifikasi *stakeholder* perusahaan. Ia menjelaskan bahwa *stakeholder* terbagi menjadi empat bagian, antara lain *pertama* orientasi konsumen, *kedua* orientasi kompetitor, *ketiga* orientasi karyawan dan, *keempat* orientasi pemegang saham. Orientasi konsumen berkaitan dengan proses perusahaan menjalin hubungan dengan para konsumennya. Orientasi kompetitor terkait dengan tipologi *dis-competitive advantage* perusahaan terhadap kompetitornya. Orientasi karyawan terkait dengan fokus perusahaan dalam memperhatikan kepentingan karyawan dan peningkatan kepuasan kebutuhan. Perusahaan yang memiliki komitmen terhadap karyawan akan berusaha meningkatkan keterbukaan, menciptakan rasa aman dalam bekerja, dan meningkatkan kepuasan kerja. Orientasi pemegang saham terkait dengan manajemen saling menjaga keterbukaan dengan kepentingan pemegang saham. Cara perusahaan menjaga kepentingan pemegang saham dapat dilakukan dengan upaya menciptakan rasa aman dalam berinvestasi dan meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. Dalam tesis yang ditulis Iryanie[16] disebutkan bahwa *stakeholder*

---

[15] M. Firmansyah Fuad Aji Nugroho. "Analisis Hubungan Antara Pengungkapan *Corporate Social Resposibility (CSR)* dan Karakteristik Tata Kelola Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur Indonesia". *Skripsi,* (Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2011)

[16] Emy Iryanie. "Komitmen *Stakeholder* Perusahaan Terhadap Konerja Sosial dan Kinerja Keuangan (Studi Empiiriis pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia)". *Tesis,* (Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, 2009).

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

terbagi menjadi lima kelompok, yaitu *pertama* s*takeholder internal dan stakeholder eksternal, kedua stakeholder* primer, sekunder, dan marjinal, *ketiga stakeholder* tradisional dan *stakeholder* masa depan, *keempat proponents, opponents,* dan *uncommited,* dan *kelima stakeholder silent majority serta vocal minority.*

Stakeholder internal didefinisikan sebagai *stakeholder* yang berada didalam lingkungan perusahaan misalnya, karyawan, manajer, dan pemegang saham (*stockholder*). Sedangkan *stakeholder eksternal* adalah *stakeholder* yang berada diluar lingkungan perusahaan, seperti pemasok, konsumen, masyarakat, pers, pemerintah, kelompok *social responsible investor, licensing partner,* dan lain-lain. Perusahaan memerlukan skala prioritas bagi *stakeholder*nya. Elemen *stakeholder* memiliki beberapa tingkatan. *Stakeholder* yang dianggap paling penting menjadi prioritas paling utama. *stakeholder* utama berperan secara aktif dalam mendukung pertumbuhan perusahaan. *Stakeholder* yang seperti ini disebut *stakeholder primer.* Sedangkan *stakeholder* yang dianggap kurang penting dan berperan pasif disebut *stakeholder sekunder. Stakeholder* yang terbiasa diabaikan disebut *stakeholder marjinal.*

Stakeholder tradisional yang dimaksud disini adalah karyawan dan konsumen. Karyawan dan konsumen telah berhubungan dengan organisasi atau perusahaan sejak terjadinya komunikasi antar keduanya. Sedangkan *stakeholder* masa depan didefinisikan sebagai *stakeholder* yang diperkirakan akan memberikan pengaruh pada organisasi atau perusahaan

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

di masa yang akan datang, seperti mahasiswa, peneliti dan konsumen potensial. Diantara *stakeholder* ada beberapa kelompok yang memihak perusahaan (*proponents*), ada pula yang menentang perusahaan (*opponents*), serta ada pula kelompok yang tidak peduli terhadap perusahaan (*uncommited*). Perusahaan perlu mengenal karakter *stakeholder* yang berbeda-beda ini agar dapat melihat permasalahan, menyusun rencana dan strategi untuk melakukan tindakan yang proporsional.

Aktifitas *stakeholder* terlihat dari langkahnya dalam melakukan komplain atau dukungan perusahaan. *Stakeholder* yang menyatakan aspirasinya secara aktif disebut *stakeholder vocal minority.* Sedangkan *stakeholder* yang menyampaikan aspirasinya secara pasif disebut *silent majority.*

2. *Supply Chain Management*

a. Definisi Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*)

Menurut D. Lambert, D. Stock, J. And Ellram, L.(2006) yang dikutip oleh James[17] *supply chain management refers to corporate business process integration from end users through suppliers that provides information good, and services that add*

[17] Assey Mbang Janvier James. (2012)." *A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective".*International Business Research. Vol 5 No. 1. Hal 03

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

value for customers (manajemen rantai pasokan mengacu integrasi proses bisnis perusahaan dari pengguna akhir melalui pemasok yang memberikan informasi baik, dan layanan yang menambah nilai bagi pelanggan). Sedangkan menurut Ganeshman, R, and Horrison Terry P.(1995) yang dikutip oleh James, *supply chain management as a chain of facilities and distribution alternatives that performs the functions of obtainment of product, transformationof these products into intermediate and finished goods, and the distribution of these finished goods to customers*[18] (manajemen rantai pasokan sebagai rantai fasilitas dan alternatif distribusi yang melakukan fungsi didapatkannya dari produk, transformationof produk ini menjadi barang setengah jadi dan selesai, dan distribusi barang-barang jadi ke pelanggan). Menurut Sinulangga, "rantai pasokan (*Supply chain)* didefinisikan sebagai serangkaian proses bisnis dan informasi terkait dengan penyediaan produk, barang atau jasa mulai dari pemasok melalui manufaktur dan distribusi hingga sampai ke pelanggan[19]. Sedangkan Haming dan Nurnajamuddin menyatakan bahwa,"manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management*) ialah serangkaian proses perencanaan, penerapan, dan pengendalian operasi dari rantai pasokan dengan tujuan untuk mencukupi kebutuhan pelanggan

[18] Assey Mbang Janvier James. (2012)" *A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective".International Business Research*. Vol 5 No. 1. Hal 03

[19] Sukaria Sinulangga. *Perencanaan dan pengendalian Produksi*. (Yogyakarta:2009. Graha Ilmu)hal 385

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

seefisien mungkin[20]. Dari kedua definisi di atas, peneliti mengambil inti dari definisi manajemen rantai pasokan adalah proses bisnis baik barang maupun jasa mulai dari pengelolaan di manufaktur hingga produk bisa sampai ke pelanggan.

Urutan kegiatan bisnis yang tercakup dalam *supply chain* terdiri dari empat hal pokok, yaitu proses untuk mendapatkan atau mengolah order pelanggan (*customers order*), proses pengolahan bahan dari *supplier*, proses pengolahan di pabrik, dan proses pengiriman kepada pelanggan. Dalam proses mendapatkan pelanggan, jumlah, jenis, dan jadwal kebutuhan bahan ditentukan dari jumlah dan jenis produk yang diminta dan jadwal pengiriman kepada pelanggan. Proses pengadaan bahan dan komponen dari *suppliers.* Proses pengolahan (*manufacturing*) produk di lantai pabrik. Proses pengiriman produk kepada pelanggan. Siklus beli-buat-pindahkan-simpan-jual adalah inti dari *supply chain. Supply chain* digambarkan sebagaimana yang terlihat dalam diagram berikut ini:

[20] Murdifin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin. *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa Buku 2.* (Jakarta: 2012. Bumi Aksara).hlm 259

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

Tabel 2.1 Arus *Supply Chain*

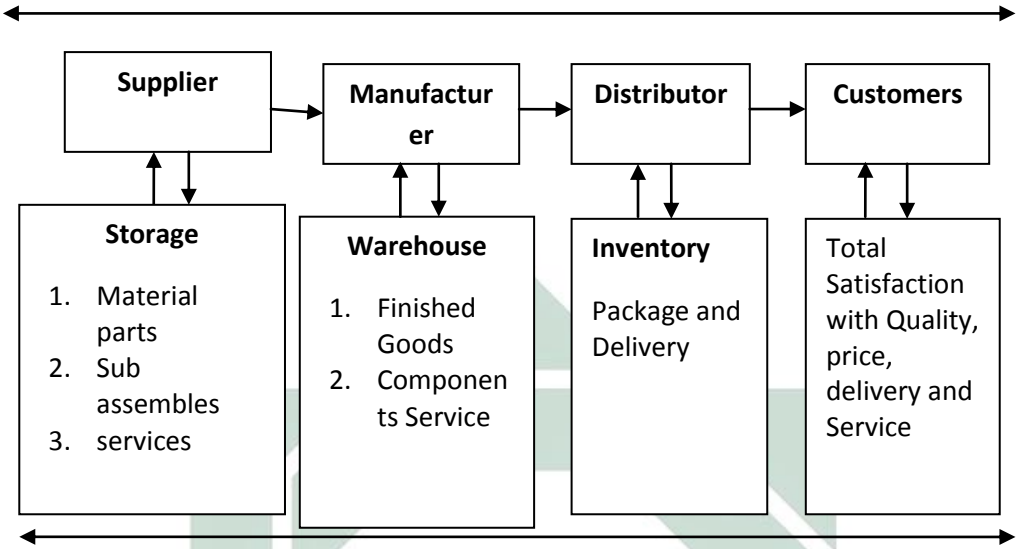

Diagram di atas menunjukkan bahwa fasilitas yang terkait dengan *supply chain* pada dasarnya meliputi para *suppliers*, gudang bahan-bahan,pusat pengolahan, gudang produk jadi, pusat-pusat distribusi dan *outlet/retailer*. *Supply Chain* mencakup tiga bagian yaitu : *Upstream supply chain, Internal supply chain, Downstream supply chain. Upstream supply chain* didefinisikan sebagai bagian yang mencakup *supplier first-tier* dari organisasi (berupa *manufaktur* atau *assembling*) dan *supplier*nya. Keduanya telah terbina suatu hubungan atau relasi. *Internal supply chain* mencakup semua proses yang digunakan oleh organisasi dalam mengubah *input* yang dikirim oleh *supplier* menjadi *output*. Proses kegiatan ini mencakup mulai dari material masuk ke perusahaan sampai pada produk didistribusikan. *Downstream supply chain*

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

mencakup semua proses yang terlibat dalam pengiriman produk pada *customer* akhir.

b. Karakteristik *Supply Chain Management*

Supply Chain terdiri dari berbagai perusahaan (*suppliers, manufacturer, distributors/wholesellers,*dan *retailers*). Masing-masing perusahaan berfungsi seakan-akan sebagai "perusahaan tunggal" yang memiliki kemampuan mengelola informasi secara akuntabel, secara efektif, dan efisien. *Supply chain* memiliki beberapa karakteristik untuk mewujudkan fungsinya, yaitu keputusan yang diambil pada salah satu mata rantai pasokan (perusahaan) akan mempengaruhi mata rantai yang lain (perusahaan yang lain). Perubahan permintaan pada tingkat *end-user/retailer* memunculkan efek perubahan/ketidakpastian yang semakin besar terhadap perusahaan di hulunya. Waktu ancang-ancang (*total replenishment time*) yang pendek efektif untuk meningkatkan kinerja *supply chain*.

3. Strategi Kemitraan

a. Pengertian strategi

Kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang berasal dari kata *stratos* yang berarti militer dan *agos* yang artinya memimpin. Awalnya kata "strategi" digunakan untuk kepentingan militer saja. Istilah strategi berkembang ke berbagai bidang misalnya strategi bisnis, strategi marketing dan lain sebagainya.

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

Strategi dalam konteks ini diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh jendral dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang[21]. Menurut Johnson dan Scholes, *"strategy is the directionand scope of an organization over the long term; wich achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a changing environment, to meet the needs and to fulfil stakeholder expectation[22]".*

Hamel dan Prahald yang dikutip oleh Somarshan memberikan definisi tentang strategi.

"strategi merupakan suatu tindakan yang sifatnya senantiasa meningkat (*incremental*) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa mendatang"[23].

Sedangkan secara umum, strategi dapat diartikan sebagai cara terbaik untuk mencapai suatu sasaran[24]. Sasaran diwujudkan dalam bentuk visi dan misi, serta rencana strategis. Visi dapat mengarahkan dan mengantarkan pada sesuatu yang harus dicapai oleh sebuah organisasi. Selain itu, strategi dapat dijadikan sebagai kerangka pembimbing dalam mengendalikan pilihan-pilihan sifat

[21] Alfiatur Rahmah. 2014. *Strategi Repositioning SMA Ta'miriyah di yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran* . Skripsi jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.hlm 13

[22] Thomas Somarshan. *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta : 2012. Indeks. Hlm 61

[23] Thomas Somarshan. *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta : 2012. Indeks. Hlm 61

[24] Fien Zulfikarijah. *Manajemen Persediaan*. Malang: 2005. Universitas Muhammadiyah. Hlm 53

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 arah suatu organisasi[25]. Jika perusahaan akan menyusun sebuah strategi, maka mula-mula perusahaan menentukan siapa yang akan dilayaninya. Lalu tahap selanjutnya memikirkan cara perusahaan memberikan pelayanan terbaik kepada calon pelanggannya. Kebutuhan pelanggan menjadi peluang bagi sebuah perusahaan untuk memenuhinya. Dengan perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, maka inilah proses awal terjalinnya kerjasama.

b. Pengertian Kemitraan

Setiap orang yang berada di dalam suatu organisasi akan saling melakukan komunikasi. Komunikasi yang terjalin antara orang-orang di dalam organisasi atau perusahaan disebut *komunikasi internal*. Selain itu organisasi atau perusahaan juga perlu melakukan komunikasi dengan pihak luar, seperti pemasok, pelanggan, kreditur, dan lain sebagainya. Komunikasi yang terjadi antara organisasi atau perusahaan dengan pihak luar inilah yang disebut dengan *komunikasi eksternal*[26].

Perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat memaksa perusahaan untuk bersikap adaptif dan responsif. Perusahaan juga dituntut mampu mengkomunikasikan informasi

[25] Zahril Aini. Skripsi . *Implementasi Strategi Nine P's of Marketing Mix dalam pemasaran Biro Perjalanan Umroh dan Haji (Studi Kasus di Pt. Arofahmina Tour and Travel Surabaya).* Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Tahun 2014.

[26] Sutrisna Dewi. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: 2006. *Andi Offset*. Hlm 23

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 akurat, relevan, dan tepat waktu yang diperlukan oleh berbagai pihak dalam mengambil keputusan. Ketrampilan pimpinan dan pegawai saat berkomunikasi dengan berbagai bentuk komunikasi akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis. Komunikasi yang buruk dapat merusak hubungan perusahaan dengan berbagai pihak baik *internal* maupun *eksternal* perusahaan.

Etika bisnis dengan sentuhan moral dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan masalah. Pesan umumnya disampaikan dalam bentuk kata-kata, sedangkan sinyal komunikasi diungkapkan dalam bentuk gerak dan sikap tubuh (*body language*)[27]. *Komunikasi* bisnis perusahaan yang didasarkan pada etika bisnis yang baik, akan menghasilkan hubungan baik pula antara keduanya. Komunikasi yang baik akan melahirkan dasar terjalinnya hubungan mitra kerja yang baik. Setiawan[28] menjelaskan bahwa,

"Kemitraan adalah hubungan kerjasama bisnis dengan berbagai pihak yang sinergis, bersifat sukarela, dan berdasarkan prinsip

[27] Bernard Katz diterjemahkan oleh Suharsono. (1994). *Komunikasi Bisnis Praktis*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo. Hal 82

[28] Achmad Hendra Setiawan. (2004)." *Fleksibilitas Strategi Pengembangan UKM (*Dinamika pembangunan)". Vol. 1 No. 2 .Hal 119

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

saling membutuhkan, saling mendukung serta saling menguntungkan dengan disertai pembinaan oleh usaha besar[29]".

Sedangkan definisi lain mengatakan, bahwa kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu. Tujuan kedua belah pihak membentuk strategi bisnis adalah untuk meraih keuntungan bersama. Prinsip dasar dalam membina kerjasama bisnis yaitu dengan mengutamakan prinsip saling membutuhkan dan saling menguntungkan[30]. Nurmianto[31] menyatakan, bahwa kemitraan adalah suatu sikap kerjasama menjalankan bisnis yang diberi ciri saling percaya dalam jangka panjang, antara pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama. Dari keempat pengertian di atas, penulis menganalisa bahwa kemitraan adalah upaya dalam menjalin kerjasama bisnis dengan prinsip saling membutuhkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

c. Tujuan kemitraan

Suatu organisasi terbentuk apabila memiliki tujuan yang jelas dan terarah. Tujuan yang terarah perlu dibentuk melalui sistem manajemen yang baik dan sumber daya manusia yang berkualitas.

---

[29] Achmad Hendra Setiawan. (2004). "*Fleksibilitas Strategi Pengembangan UKM (*Dinamika pembangunan)". Vol. 1 No. 2 Hal 119

[30] Mohammad Jafar Hafsah. *Kemitraan Usaha : Konsepsi dan Strategi.* (Jakarta: PT. Penebar Swadaya. 2000). Hlm 43

[31] Eko Nurmianto, et al . P*erumusan strategi kemitraan menggunakan metode AHP dan SWOT(Studi Kasus Pada Kemitraan PT. INKA dengan Industri Kecil Menengah di wilayah Karesidenan Madiun).* Jurnal teknik industry vol.06 No. 01 Juni 2004 hlm 49

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

Setiap organisasi yang memiliki tujuan selalu dilatarbelakangi dengan adanya kepentingan. Sama halnya dengan tujuan kemitraan yang dibentuk atas dasar adanya kepentingan antara satu organisasi dengan organisasi lain.

Adapun tujuan kemitraan yaitu meningkatkan pendapatan usaha kecil dan masyarakat, meningkatkan nilai tambah perekonomian bagi pelaku kemitraan, meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan masyarakat, meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa, wilayah dan nasional, memperluas kesempatan kerja dan memperkuat ketahanan ekonomi nasional.

d. Jenis kemitraan

Jenis-jenis kemitraan terbagi menjadi lima kelompok yaitu Inti plasma, sub-kontrak, dagang umum, waralaba pemberian, dan keagenan. Inti plasma berfungsi melakukan pembinaan, penyediaan sarana produksi, bimbingan teknis dan pemasaran, sedangkan plasma melakukan fungsi produksi. Sub-kontrak merujuk pada usaha kecil memproduksi komponen yang diperluas oleh usaha menengah dan besar sebagai bagian dari produksinya. Sedangkan usaha menengah dan besar berfungsi melakukan pembelian komponen dari usaha kecil untuk keperluan produksinya. Pola ini didorong oleh ketentuan dan peraturan yang ditetapkan untuk menyelamatkan usaha kecil sebagai mitra bagian yang tidak terpisahkan, pola ini lebih sederhana dan

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

mudah diterapkan bila didukung oleh suatu aturan yang jelas dari pemerintah.

Dagang umum memposisikan sebagai usaha menengah dan besar. Pola ini bertugas memasarkan hasil produksi usaha kecil sebagai pemasok kebutuhan usaha menengah dan besar. Pola ini dilakukan dalam dunia bisnis atas dasar saling menguntungkan. Waralaba memberikan hak penguasaan lisensi merek dagang dan saluran distribusi kepada penerima waralaba dengan bantuan bimbingan manajemen. Pada prinsipnya pola ini banyak digunakan dalam dunia bisnis terutama bagi merek-merek terkenal dan dikonsumsi banyak orang. Hampir setiap celah bisnis dapat menggunakan pola ini, seperti *fast food*, industry kimia, obat-obatan, dan industry jasa lainnya. Pola ini menjamin keberhasilan. Namun, pola ini dapat menguras devisa negara dalam jangka panjang. Pola keagenan mewujudkan salah satu bentuk hubungan kemitraan. Hubungan kemitraan melibatkan usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar. Usaha kecil diberikan hak untuk memasarkan barang dan jasa kepada usaha menengah serta usaha besar sebagai mitranya.

e. Prinsip kemitraan

Dalam membangun kemitraan diperlukan adanya prinsip-prinsip yang harus disepakati bersama agar terjalin kuat dan berkelanjutan. Prinsip-prinsip tersebut antara lain, prinsip kesamaan visi-misi, prinsip kepercayaan (*trust*), prinsip saling menguntungkan,

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

prinsip efektifitas dan efisiensi, prinsip komunikasi dialogis, dan prinsip komitmen yang kuat[32].

Prinsip kemitraan dibangun atas dasar kesamaan visi-misi. Kesamaan visi misi perusahaan dengan mitra bisnis akan menjadi motivasi dan perekat bagi antar organisasi yang bermitra, sehingga melahirkan kemitraan yang berkelanjutan. Selanjutnya perusahaan berkomitmen membangun prinsip kepercayaan dengan mitra bisnisnya.

C. Nilai-Nilai Keislaman Strategi Kemitraan Dalam Tinjauan *Supply Chain Management*

Al-Qur'an telah menjelaskan secara jelas bahwa, manusia itu terdiri dari berbagai macam suku, golongan, dan berbagai macam agama serta keyakinan yang berbeda-beda. Allah menyeru semua hambanya agar saling mengenal. Tujuan seseorang berkenalan juga berbeda-beda. Ada seseorang hanya berkenalan tanpa mampu dan mau memanfaatkan peluang. Namun, ada pula seseorang yang memiliki keahlian dalam memanfaatkan peluang. Jika seseorang memiliki keahlian membaca peluang, maka ia akan mendapatkan banyak keuntungan dari peluang yang tersedia.

Sebagai umat Islam, manusia dianjurkan untuk selalu berbuat kebajikan. Amal kebajikan yang diperbuat akan mengantarkan seseorang

[32] Bambang Sigit. *Membangun jejaring dan Kemitraan, Kementrian Kehutanan, Badan Penyuluhan, dan Pengembangan SDM Kehutanan Pusat Penyuluhan Kehutanan Vol. 2 No 4 hlm 12*

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

dalam menggapai ridha Allah. Sebagaimana lafadz surat Al-Maidah ayat dua yang berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلا الْهَدْيَ وَلا الْقَلائِدَ وَلا آمِّينَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

"Wahai orang-orang yang mengaku beriman! Janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar kesucian Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-yu (binatang sembelihan), dan binatang-binatang qalaa-id (binatang yang jinak), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari karunia dan keridhaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Janganlah kebencian(mu) kepada suatu kaum membuatmu berdosa karena mereka menghalang-halangimu dari Masjidilharam, mendorongmu untuk berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah sangat berat siksa-Nya[33]".

Ayat di atas mengandung larangan dan perintah[34]. Larangan ayat di atas terletak pada larangan untuk melanggar larangan-larangan Allah dan melanggar kehormatan pada bulan-bulan yang diharamkan berperang serta larangan bagi suatu kaum untuk menghalang-halangi kaum Muslimin pergi ke Masjidil Haram, sehingga mendorong seseorang untuk berbuat dzalim. Sedangkan perintah dari ayat di atas adalah adalah perintah untuk

[33] Al-Qur'an Surat Al-Maidah . 02

[34] Perpustakaan Nasional RI. (2011). *"Al-Qur'an dan Tafsirnya".* (Jakarta: Widya Cahaya). Hal 351

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

saling tolong menolong dalam kebaikan dan dilarang tolong menolong dalam berbuat dosa serta pelanggaran terhadap larangan Allah SWT.

Kemitraan itu bisa menjadikan suatu kelebihan bagi orang lain manakala *stakeholder* yang menjadi mitra bisnisnya bagian dari orang-orang yang shalih dan jujur. Kedua mitra bisnis saling mendapatkan keberuntungan serta keduanya sama-sama saling membutuhkan dengan i'tikad yang baik karena *stakeholdernya* juga baik. Begitu pula hubungan dengan konsumen juga baik. Tapi, jika ada mitra bisnis yang membuat salah satu diantara kedua mitra tersebut sakit hati, maka tidak sampai menimbulkan rasa benci. Jika ada *stakeholder* yang kurang sesuai dengan standarisasi dan keinginan perusahaan, tidak sampai membuat *shareholder* dan *general manager*nya melampaui batas untuk berbuat dzalim.

Jika salah satu diantara keduanya mampu mengekang diri untuk tidak berbuat melampaui batas, maka akan berdampak pada terjalinnya hubungan baik. Hubungan baik antara seseorang dengan orang lain akan meringankan langkah untuk saling tolong menolong dalam kebaikan. Seseorang yang berhubungan tidak akan muncul rasa benci apabila motif jalinan hubungan itu adalah untuk bersilaturrahim, mencari anugrah dan keberkahan atau keridhoan Allah SWT. Jadi motif itulah yang mengekang diri untuk berbuat tidak baik. Jika seseorang itu mengekang diri untuk berbuat hal yang tidak baik, maka dengan sendirinya akan muncul kebaikan.

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

Di dalam bisnis Jika seseorang menjalin kerjasama dengan maksud tolong menolong dalam kebajikan dan ketakwaan, maka ia telah melaksanakan salah satu prinsip dasar kemitraan yang diajarkan agama Islam. Dalam ayat ini Allah juga memerintahkan hambanya agar saling menolong dalam hal kebaikan dan meninggalkan kemungkaran. Jadi, tolong menolong dalam kebaikan merupakan anjuran Allah SWT sekaligus menjadi salah satu prinsip dasar dari kemitraan. Kemitraan akan terbangun dengan baik jika sejak awal antar organisasi yang saling bermitra telah menetapkan tujuan yang baik, yaitu saling menolong antar organisasi.

Aktifitas saling mengenal satu sama lain menjadi salah satu ciri bahwa manusia tergolong sebagai makhluk sosial. Makhluk sosial akan selalu membutuhkan orang lain dalam setiap langkahnya. Jika dikaitkan dengan ayat Al-Qur’an di atas, maka Islam menganjurkan untuk saling mengenal agar melahirkan nilai-nilai keislaman, seperti komitmen, menepati janji, dan adil. Pada masa Rasulullah telah terjalin praktek koalisi atau kemitraan. Kemitraan terjadi sejak pada masa Jahiliyyah. Sebagaimana Ahmad menjelaskan dalam hadistnya. Berikut hadist yang menjelaskan tentang koalisi atau kemitraan tersebut :

حَدَّثَنَا عَفَّانُ حَدَّثَنَا شَرِيكٌ عَنْ سِمَاكٍ عَنْ عِكْرِمَةَ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ وَرَفَعَهُ قَالَ مَا كَانَ مِنْ حِلْفٍ

فِي الْجَاهِلِيَّةِ لَمْ يَزِدْهُ الْإِسْلَامُ إِلَّا حِدَّةً وَشِدَّةً

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

“Telah menceritakan kepada kami 'Affan telah menceritakan kepada kami Syarik dari Simak dari Ikrimah dari Ibnu Abbas dan dia merafa'nya, beliau bersabda: "Seluruh kemitraan (koalisi, ikrar kesepakatan) semasa jahiliyah, Islam tidak menambahnya semakin kuat dan kokoh." (HR. AHMAD 2888)[35] .

Hadist di atas menjelaskan tentang kemitraan. Seseorang yang memiliki mitra sebelum masuk Islam masih dapat melanjutkan kemitraannya setelah masuk Islam. Nilai-nilai keIslaman seperti komitmen yang tinggi, memperkokoh tali persaudaraan, suka menjamu tamu, dan ikrar setia untuk menepati janji justru ditegakkan dan dilestarikan. Bahkan, dengan nilai-nilai keIslaman itulah kemitraan menjadi semakin baik.

Dahulu, orang-orang Mekkah pernah menjalin kemitraan, misalnya penitipan uang atau relasi bisnis pada saat sebelum masuk Islam. Adakalanya kedua orang yang bermitra tadi telah masuk Islam. Namun, adapula hanya salah satu diantara kedua orang yang bermitra yang telah masuk Islam. Begitu orang-orang Jahiliyyah tadi masuk Islam dan mereka tetap bermitra baik dengan orang Islam maupun non-Islam membawa perubahan menjadi lebih baik. Kemitraan tersebut dibuktikan dengan perubahan orang Islam yang semakin komitmen dalam perjanjian. Jadi yang membuat semakin kuat dan semakin baik adalah nilai-nilai keIslaman yang berada di dalam jalinan motif kemitraan.

[35] Hadist. Ahmad. No. 2888

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