

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### 1. Manajemen Strategi (*Management Strategy*)

##### a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi bisa diartikulasikan sebagai seni berfikir dalam merancang suatu rencana, menerapkan dan saling menginropeksi serta evaluasi-evaluasi atas pengalaman yang sudah ada untuk mencapai suatu keberhasilan. Sebagaimana dijelaskan dalam pengertian ini, manajemen strategi terfokus untuk saling menghubungkan dari segala aspek, mulai dari sistem produksi, pemasaran, keuangan dan operasional untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Dengan adanya manajemen strategi perusahaan dapat merancang dan menciptakan peluang bisnis yang berbeda dan inovatif di masa yang akan datang.<sup>1</sup>

Menurut David manajemen dalam bahasa inggris diambil dari kata *to manage* yang artinya mengatur/mengelola. Sedangkan strategi adalah rencana yang disusun secara cermat untuk mencapai tujuan tertentu. Secara etimologi Strategi berasal dari Bahasa Yunani "*Strato*" artinya pasukan dan "*agenis*" artinya pemimpin. Jadi Strategi berkaitan dengan perencanaan dalam menghadapi musuh.<sup>2</sup>

Berawal dari peristiwa militer dalam upaya mengalahkan musuh, kini strategi merambah kedalam semua peristiwa yang menimbulkan persaingan, yaitu mulai dari keperluan sosial, ekonomi, agama dan budaya.

Hadari Nawawi<sup>3</sup> menyatakan "ada empat pengertian manajemen strategi :

---

<sup>1</sup> Fred R David, "*Manajemen Strategi Konsep*" Edisi 12, Salemba Empat (Jakarta, 2011), 5.

<sup>2</sup> Fred R David, "*Manajemen Strategi* ....., 2.

<sup>3</sup> Hadari H Nawawi, "*Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*" (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2005), 148-149.

- 1) Serangkaian kegiatan pengambilan keputusan secara keseluruhan dari awal sampai akhir dengan standar operasional yang dibuat oleh pimpinan yang kemudian ditaati dan dijalankan oleh semua elemen perusahaan demi terciptanya tujuan organisasi.
- 2) Usaha untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki dengan mengembangkan manajemen organisasi untuk mencapai suatu misi tertentu.
- 3) Suatu kegiatan yang berfokus pada perkembangan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) Pengoptimalisasi pencapaian organisasi yang telah direncanakan dalam skala besar dengan tujuan yang bersifat mendasar dan prinsipil.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan menegaskan bahwa manajemen strategi adalah satu kesatuan yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

David menyatakan “manajemen strategi adalah suatu formulasi antara keilmuan dan seni, mengevaluasi segala keputusan lintas fungsi, dengan demikian tujuan organisasi akan tercapai”.<sup>4</sup> Pearce and Robinson menyatakan “untuk mencapai tujuan organisasi harus menggunakan analisis lingkungan internal/dalam dan eksternal/luar dalam perumusan strategi. Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengetahui suatu posisi organisasi kuat (*Strength*) atau lemah (*Weaknesses*). Hal itu bisa dilihat berdasarkan penilaian internal diantaranya modal, aset dan teknologi yang dimiliki organisasi. Adapun analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengetahui berbagai peluang (*opportunity*) dan ancaman atau tantangan (*Treath*) yang ada dalam organisasi. Kedua analisis tersebut termasuk sistem *SWOT analysis* dalam manajemen strategi. Dari

---

<sup>4</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi* .....,12.

*SWOT analysis* tersebut perusahaan bisa merencanakan strategi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.<sup>5</sup>

Berdasarkan teori-teori diatas peneliti mempunyai kesimpulan sendiri apa itu manajemen strategi. Manajemen strategi adalah suatu sistem atau cara yang dikonsepsi sedemikian rupa yang kemudian disetujui oleh pimpinan dan kemudian ditaati dan diimplementasikan semua karyawan dan elemen perusahaan untuk mencapai satu visi misi yang telah dirumuskan.

#### **b. Dimensi Manajemen Strategi**

Berdasarkan karakteristiknya, manajemen strategi dibagi menjadi beberapa dimensi, yaitu :<sup>6</sup>

##### 1) Waktu dan orientasi jangka panjang

Dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi manajemen strategi harus mempunyai gambaran untuk jangka panjang, proaktif dan antisipatif terhadap segala yang akan terjadi di masa yang akan datang berdasarkan peramalan. Dalam menetapkan perumusan visi antisipasi masa depan tersebut akan diwujudkan dalam waktu 25-30 tahun mendatang.

##### 2) Internal dan eksternal

Dimensi internal merupakan kondisi non profit berupa kekuatan (*strength*), peluang (*opportunity*), hambatan (*weaknesses*) dan ancaman (*treath*) yang harus dipahami secara tepat. Berkaitan dengan itu, perlu diadakan evaluasi diri dalam organisasi tersebut dengan menggunakan analisis kualitatif, perhitungan statistik dan data kuantitatif yang ada dalam sistem informasi manajemen.

Dimensi Eksternal merupakan kondisi yang berada dilingkungan organisasi yang meliputi segala operasional organisasi yang mencakup berbagai aspek

---

<sup>5</sup> John A Pearce and Richard B Robinson, "*Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*", (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 65.

<sup>6</sup> Sujadi Sujadi, "Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru Di Lingkungan Organisasi Pendidikan", *Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik)*, 3.3 (2011), 18–30.

yaitu, aspek sosial, ekonomi, politik, agama, budaya, adat istiadat dan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi. Penerapan manajemen strategi harus mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai hambatan atau kelemahan dalam kelebihan atau kekurangan organisasi.

3) Pendayagunaan sumber daya

Sumber daya menjadi satu hal pokok dalam organisasi yang harus dimiliki, agar dalam pendayagunaan fungsi-fungsi manajemen dapat terpenuhi sesuai dengan visi misi yang telah ditentukan.

4) Keikutsertaan pimpinan

Dalam menyusun rencana strategi harus ada pengendalian dalam peramalan masa depan organisasi, agar sesuai dengan koridor yang telah ditentukan. Perencanaan strategi harus bisa mengakomodir semua aspek dan elemen yang menjadi pengaruh dan berperan penting dengan eksistensi organisasi di masa depan, itu merupakan tanggung jawab dan wewenang pimpinan organisasi.

5) Multi bidang

Dalam pengimplementasian manajemen strategi harus didasari dengan suatu sistem. Organisasi dapat menyusun RENSTRA dan RENOP jika tidak memiliki keterikatan sebagai bawahan kepada atasan dalam organisasi lain. Jadi diposisi bawahan tidak memiliki tanggung jawab dan wewenang penuh untuk menetapkan visi misi organisasi.

**c. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategi**

Keunggulan dan manfaat manajemen strategi dalam organisasi perusahaan antara lain :<sup>7</sup>

1) Keunggulan Implementasi Manajemen Strategi

a) Profitabilitas / Keuntungan

Semakin tinggi efektif dan efisiensi yang telah dilakukan, maka semakin tinggi pula profit atau keuntungan yang didapatkan. Sehingga ini

---

<sup>7</sup> Sujadi, "Konsep Manajemen Strategik" ....., 6-8.

merupakan keunggulan dari manajemen strategi perusahaan.

b) Produktivitas Tinggi

Produktivitas tinggi dapat dilihat dari kuantitas pekerjaan yang meningkat dengan output yang lebih bagus dengan meminimalisir kesalahan dan kekeliruan dalam operasional kerja. Sehingga kualitas produk yang dihasilkan semakin tinggi

c) Posisi Kompetitif

Dengan kualitas produk yang memuaskan kepada konsumen yang mendapatkan pelayanan dari perusahaan, mereka akan menerima, menghargai dan dibutuhkannya.

d) Keunggulan Teknologi

Kemajuan dan perkembangan teknologi niscaya dapat melakukan pelayanan yang cepat dan akurat sesuai dengan kompleksitas yang diinginkan konsumen.

e) Keunggulan SDM

Sumber daya manusia menjadi nilai tambah dengan mengembangkan dan meningkatkan segala keahlian, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Dikembangkan pula daya untuk *problem solving* perusahaan untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan masalah yang akan dan yang sudah terjadi dalam perusahaan.

f) Iklim Kerja

Hubungan baik antar personil merupakan sebuah penampakan budaya organisasi perusahaan yang baik sehingga tercipta hubungan yang harmonis di dalam dan di luar jam kerja.

g) Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Etika dan tanggung jawab social dapat dilihat dari sikap yang ditunjukkan yaitu lebih mendahulukan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi dan golongan dengan seperti itu sikap tanggung jawab akan selalu ada dalam diri seseorang tersebut.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sujadi, "Konsep Manajemen Strategik" ....., 8-13.

## 2) Manfaat Manajemen Strategi

Ada beberapa manfaat manajemen menurut David antara lain :<sup>9</sup>

- a. Membuat pola atau strategi dengan pendekatan yang lebih sistematis, rasional dan logis.
- b. Untuk mencapai sebuah proses komitmen terhadap manajer dan karyawan.
- c. Memperdayakan individu untuk mengambil sikap dan tindakan dalam setiap sesuatu atau masalah yang dihadapi.
- d. Profitabilitas.
- e. Dapat mengantisipasi ancaman dari luar.
- f. Pemahaman tentang strategi bersaing lebih baik.
- g. Produktivitas karyawan yang lebih meningkat.
- h. Penolakan perubahan yang berkurang.

## 2. Strategi Bersaing

### a. Pengertian Strategi Bersaing

Strategi berasal dari bahasa Yunani "*Strategos*", yang berasal dari kata "*Stratos*" berarti militer dan "*ag*" artinya memimpin. Strategi pada dasarnya memiliki arti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk mengalahkan musuh dan memenangkan peperangan. Tidaklah heran jika pada awalnya strategi ini populer dan digunakan dalam dunia kemiliteran. Jika kita merunutnya sebagai sebuah penelitian bisnis maka perkembangan dunia usaha dalam decade 50-an dapat digunakan sebagai acuan.<sup>10</sup>

Ada beberapa macam pengertian strategi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di dalam masing-masing bukunya. Salah satunya adalah Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (Umar), strategi didefinisikan suatu proses penentuan rencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi,

---

<sup>9</sup> Fred R. David, "*Manajemen Strategi Konsep*" ...., 15.

<sup>10</sup> Sofjan Assauri, "*Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*", (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 75.

disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.<sup>11</sup>

Strategi bersaing merupakan rencana jangka panjang yang disusun secara sistematis dan berbeda dari yang pesaing terapkan dengan tujuan untuk memiliki keunggulan nilai yang dapat diterima oleh konsumen didalam satu atau beberapa industry yang akan dituju. Ada empat faktor utama yang dirumuskan perusahaan dalam menentukan batasa yang bisa dicapai dengan baik oleh perusahaan, antara lain :<sup>12</sup>

- 1) Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan merupakan sesuatu yang dijadikan tolak ukur persaingan, meliputi finansial, teknologi dan sumber daya yang dimiliki.
- 2) Masing-masing individu harus menerapkan nilai-nilai pribadi yang bisa menambah motivasi dalam melakukan segala sesuatu.
- 3) Mengkombinasikan kekuatan, kelemahan dengan nilai pribadi yang diterapkan untuk mencapai strategi bersaing yang diterapkan perusahaan.
- 4) Lingkungan yang relative luas dapat menentukan batas-batas eksternal perusahaan.

Esensi strategi bersaing adalah menjadi berbeda dari pesaing dengan memilih serangkaian aktivitas yang dibuat secara terencana dan berbeda dari yang pesaing lakukan untuk memberikan kombinasi nilai yang unik. Strategi bersaing perusahaan pada prinsipnya terjadi dua tipe, yaitu menyerang dan bertahan. Sebagian tindakannya adalah agresif dan langsung menantang posisi pasar pesaing. Tindakan yang lain adalah menahan tekanan dan serangan pesaing.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Idris Yanto Niode, "Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) Sektor Usaha Kecil Menengah Di Kota Gorontalo (Studi Industri Meubel Di Kota Gorontalo)", *Jurnal BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 4.2 (2018), 92.

<sup>12</sup> Idris Yanto Niod, "Analisis Strategi Keunggulan Bersaing .....,95.

<sup>13</sup> Husni Mubarok, "*Manajemen Strategi*", (Idea: Yogyakarta, 2009), 87-88.

Jadi, inti dari strategi bersaing perusahaan tidak hanya terdiri dari inisiatif dalam memberikan nilai superior kepada pelanggan. Tetapi juga termasuk tindakan menyerang dan bertahan untuk menghadapi serangan pesaing, tindakan dalam menggerakkan sumber daya dalam meningkatkan kemampuan bersaing jangka panjang dan posisi pasar, serta usaha merespon kondisi pasar apapun saat ini.

#### **b. Bentuk-Bentuk Strategi Bersaing**

Beberapa strategi untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing dibidang industry, yaitu :

- 1) Menjadi produsen dengan biaya seminim mungkin karena dapat menunjang keunggulan biaya keseluruhan.
- 2) Mendiferensiasikan atau mengklarifikasikan produk dan jasa dengan sistematis, sehingga memberikan suatu nilai tambah atau keunikan tersendiri untuk konsumen.
- 3) Focus terhadap sesuatu yang dianggap menjadi nilai lebih dan menjadikan ketertarikan konsumen.

Jadi, ada tiga strategi keunggulan bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan, yaitu : kepemimpinan harga, differensiasi dan fokus.<sup>14</sup>

### **3. Teori Strategi Genetik (Michael Porter)**

Pada umumnya strategi bersaing disusun untuk menempatkan bisnis pada posisi yang diinginkan perusahaan dalam hal tertentu, sehingga tingkat profitabilitas terhadap segala investasi dan tanam saham dapat memperoleh keuntungan dalam jangka waktu yang ditentukan. Agar bisa mencapai posisi tersebut, perusahaan harus mengimplementasikan strategi yang dapat menumbuhkembangkan serta mempertahankan image perusahaan atau keunggulan kompetitif yang bersifat *continue*.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Tedjo Tripomo, Udan, "Manajemen Strategi", (Bandung, Rekayasa Sains, 2005), 147.

<sup>15</sup> Mubarak Husni, "Manajemen Strategi", (Kudus: DIPA STAIN Kudus, 2009), 58.



Dalam menjalankan suatu bisnis seorang *leader* harus mempunyai konsep dan gaya strategi bersaing sendiri, guna untuk menjalankan roda organisasi serta menciptakan output yang layak dalam konsumsi publik. Disamping itu strategi bisnis juga digunakan dalam mengembangkan dan mempertahankan suatu perusahaan. Menurut Porter, ada tingkatan dalam strategi bisnis antara lain :

1) Strategi Persaingan Bisnis

Husni menyatakan strategi persaingan bisnis merupakan sesuatu yang menjadi pembeda dari pesaing lainnya, yang disusun secara sistematis dan konseptual sehingga dapat mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.<sup>16</sup> Strategi merupakan satu rencana untuk mencapai suatu tujuan. Bersaing menjadi pembeda dari pesaing merupakan tujuan utama perusahaan untuk mencapai keunggulan bisnis.

2) Strategi Korporat

Menurut Husni strategi korporat merupakan perencanaan jangka panjang yang dimiliki perusahaan secara keseluruhan. Strategi korporat tidak hanya mengoperasikan perusahaan, tapi juga menjalankan nilai pada semua elemen bisnis melalui peningkatan kemampuan dalam produksi dan pelayanan kepada konsumen. Strategi ini digunakan dalam menjelaskan konsep keputusan dan menghasilkan kebijakan yang menjadi tujuan perusahaan. Sehingga penciptaan nilai bagi perusahaan mampu memberi kontribusi kepada keunggulan kompetitif.<sup>17</sup>

a) Keunggulan Biaya (*overall cost leadership*)

Ada beberapa karakteristik strategi ini, yaitu berbasis dari keunggulan yang kompetitif, artinya biaya yang digunakan relatif lebih rendah dengan pesaing lainnya, mempunyai target strategi dengan pangsa pasar yang luas, mempunyai posisi produk yang menjual dengan dasar kualitas yang baik dan pilihan terbatas, penekanan produksi artinya penekanan biaya produksi seminimal mungkin tanpa

---

<sup>16</sup> Husni Mubarak, "Manajemen Strategi ....", 60.

<sup>17</sup> Husni Mubarak, "Manajemen Strategi ....", 103-104.

mengurangi kualitas produksi yang dihasilkan, penekanan pemasaran dengan cara memberi fitur-fitur produk yang ditawarkan dengan harga yang terjangkau.<sup>18</sup>

Perusahaan yang memiliki *cost leadership* dapat memanfaatkan keunggulannya dalam menentukan harga yang relatif rendah tapi mendapatkan profit yang tinggi. Dengan kejadian demikian perusahaan dapat dikatakan dalam posisi yang lebih baik dan lebih maju dari perusahaan pesaing lainnya. Dalam strategi ini hal yang perlu diperhatikan adalah keunikan dan produk sulit ditiru. Dengan seperti itu perusahaan dapat mempertahankan esensi dan keunikan dari keunggulan strategi bisnis yang dimiliki perusahaan. Untuk mendapatkan keunggulan biaya, biaya kumulatif perusahaan melalui sudut pandang konsumen nilainya harus lebih rendah dari pesaingnya. Hal ini dapat dilakukan dengan dua acara. *Pertama*, kinerja aktifitas rantai nilai harus lebih efisien dari pesaing dengan cara mengendalikan factor-factor yang dapat menurunkan biaya pada aktifitas rantai nilai. Ada Sembilan factor pendorong biaya yang harus dikendalikan sebagai berikut :<sup>19</sup>

a) Skala Ekonomis

Semakin banyak volume penjualan yang didapatkan semakin rendah biaya yang dikeluarkan.

b) Belajar dari pengalaman

Jam terbang tinggi juga merupakan factor pendorong bagi keunggulan biaya. Pengalaman dalam menjalankan bisnis sangat dibutuhkan, karena perhatian manajemen perusahaan tidak hanya berfokus pada laba, tapi juga untuk menumbuhkembangkan produksi perusahaan.

---

<sup>18</sup> Husein Umar, "*Strategic Management and Action*", (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008, cetakan kelima, 2000), 34.

<sup>19</sup> Muhammad H. Mubarak, "*Strategi Korporat* ....., 92.

c) Biaya dari Sumber Daya *input*

Untuk mendapatkan sumber daya *input* yang murah harus memperhitungkan volume penjualan serta hubungan yang *continue* dengan seperti itu antara pemasok dengan perusahaan akan mempengaruhi sumber daya yang masuk.<sup>20</sup>

b) Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi diferensiasi merupakan pengelompokan barang dan jasa yang diproduksi. Dalam hal ini pengelompokan merupakan keunikan tersendiri bagi perusahaan yang tidak lain bertujuan untuk memudahkan konsumen dalam memilih produk yang dibutuhkan. Pengelompokan dari keberagaman produk dan jasa dalam pendekatan ini merupakan sebuah keunikan yang dimiliki perusahaan dalam strategi bisnis dalam persaingan yang kompetitif. Keunikan tersebut dapat berupa kekuatan, ketepatan, fungsi, bentuk, citra dan layanan serta image yang dimiliki perusahaan dan lain-lain.<sup>21</sup>

Untuk dapat menciptakan diferensiasi organisasi perlu memahami nilai-nilai dan kebutuhan konsumen. Andaikan para pembeli bersedia membayar lebih untuk sifat-sifat unik tersebut maka keuntungan yang diperoleh menjadi lebih besar.<sup>22</sup>

c) Strategi Fokus (*focus*)

Strategi fokus adalah strategi yang menitikberatkan pada suatu segmentasi pasar dalam perusahaan. Dalam satu industry terdiri dari banyak segmen atau kelompok dimana ada beberapa cara untuk membagi atau mensegmentasi individu tersebut. Missal sefmentasi dapat dilakukan berdasarkan usia konsumen, selera konsumen, posisi geografis konsumen dan lain-lain. Sebuah organisasi penghasil produk atau jasa dapat bersaing pada daerah yang luas (melayani banyak segmen) atau memilih bersaing pada sebuah *front* yang lebih sempit (*focus*).

<sup>20</sup> Muhammad H. Mubarak, "*Strategi Korporat* ....., 93.

<sup>21</sup> Muhammad H. Mubarak, "*Strategi Korporat* .... 97-98.

<sup>22</sup> Tripomo, "*Manajemen Strategi* ....., 150-151.

Ada dua strategi focus yaitu:<sup>23</sup>

- a) Focus biaya, lebih terfokus meningkatkan keunggulan biaya dalam segmen pasar.
- b) Focus diferensiasi, meningkatkan usaha pengelompokkan atas keberagaman produk dalam segmen pasar dengan citra pelayanan yang baik.

Dalam menggunakan strategi fokus (keunggulan biaya atau diferensiasi) yang dilakukan perusahaan tentunya terdapat masing-masing resiko yang akan muncul dan harus dihadapi

#### 4. Strategi Bersaing Perspektif Islam

Dalam syariat agama bisnis merupakan suatu aktivitas yang mempunyai tujuan tertentu dalam konsep yang harmonis. Sesuai yang ada dalam QS. Al-Imron : 14

رُئِيَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ  
وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ذَلِكَ مَتَاعُ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ  
حُسْنُ الْمَأْتَبِ

Artinya : “dijadikan indah pada (pandangan) manusia kecintaan kepada apa-apa yang diingini. Yaitu wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah lading. Itulah kesenangan hidup di dunia. Dan sisi Allahlah tempat kembali yang baik (surga) (QS. Al-Imron : 14)<sup>24</sup>

Ada dua sarana Allah SWT memberi kenikmatan dunia dan akhirat, yaitu diberikan dalam wujud material dan ada pula yang diberikan dalam bentuk tenaga atau fikiran. Maksud dari materi yang diberikan adalah sesuatu yang dapat tumbuh dan berkembang dengan sendirinya. Sedangkan yang berupa tenaga dan fikiran adalah bagaimana kita membuat konsep dan menjalankan organisasi dalam bisnis.

<sup>23</sup> Dr Suryana, "Kewirausahaan: Pedoman Praktis (Kiat Dan Proses Menuju Sukses)", (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 175.

<sup>24</sup> RI Departemen Agama, "Al-Qur 'an dan Terjemahan Surat Al-Imron : 14", Bandung: Diponegoro, 2008.

Dalam menghindari terjadinya permasalahan islam ada beberapa aturan-aturan atas praktik bisnis yang tidak sehat, antara lain :<sup>25</sup>

a. Pihak yang bersaing

Manusia sebagai titik pusat pengendalian persaingan dalam sebuah bisnis. Setiap muslim melakukan bisnis dalam rangka berkerja mencari rizki Allah SWT dengan cara menghasilkan dan mengembangkan setiap bisnisnya. Mereka akan menjalankan bisnis sesuai dengan pandangan yang mereka ketahui mulai proses internal hingga proses eksternal perusahaan.

Islam menganjurkan agar manusia selalu berusaha dalam menjemput rizkinya dengan cara dan jalan sebaik-baiknya. Dengan berbisnis ia tidak akan merasa takut atas kekurangan rizki yang diperoleh karena rizki Allah sudah menjadi takdir bagi setiap manusia. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an QS. Al-Mulk ayat 15.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ  
النُّشُورُ

Artinya : “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kaum, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezki-Nya, dan hanya kepada-Nya lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”.(QS. Al-Mulk : 15)<sup>26</sup>

Seorang muslim akan berperspektif bahawa bisnis hanya sekedar semata mencari ridho Allah atas muamalah yang dilakukan sesuai anjuran syariah. Jadi tidak sedikitpun terfikikan oleh mereka menghalalkan berbagai cara dalam memenangkan persaingan pasar. Bagi mereka persaingan yang baik adalah persaingan yang dilakukan akal sehat dengan meningkatkan segala lini perusahaan tanpa ada kecurangan didalamnya.

---

<sup>25</sup> Utari Cahyani, "Strategi Bersaing Dalam Berbisnis Secara Islami", *At-Tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2.1 (2016), 56–70.

<sup>26</sup> RI Departemen Agama, "Al-Qur'an dan Terjemahan Surat Al-Mulk : 15", Bandung: Diponegoro, 2008.

## b. Cara Bersaing

Bisnis merupakan salah satu kegiatan muamalah. Dengan demikian pasti tidak jauh dari aturan-aturan yang telah ditentukan oleh syari'at agama. Jadi apabila ada pebisnis yang menghalalkan segala keharaman demi memenangkan persaingan, cara seperti itu perlu dihilangkan.

Memberi pelayanan yang memuaskan merupakan salah satu strategi dalam bersaing. Hubungan baik antar rekan kerja, pemasok, pesaing dan bahkan hubungan *interpersonal* sangat dibutuhkan dalam konsep islami. Dengan demikian keharmonisan persaingan pasar akan tercipta dengan adanya ketentuan-ketentuan agama dalam melakukan persaingan pasar.

Suap merupakan salah satu cara dalam melancarkan negosiasi dalam bisnis, cara seperti itu sudah menjadi hal yang biasa dalam praktik bisnis, itu merupakan salah satu wujud cara yang dilarang oleh syari'ah agama. Jadi dalam menjalankan bisnis khususnya para pebisnis muslim hendaknya mengetahui aturan-aturan yang ditentukan dan larangan-larangan yang telah ditentukan pula oleh ketentuan hukum islam dalam upaya menghindari terjadinya sesuatu yang tidak diinginkan dalam praktik bisnis, seperti terjadi kesenjangan sosial, salah satu pihak merasa saling dirugikan dan terjadinya manipulasi.

Dalam praktik bisnis perspektif ekonomi islam Rasulullah SAW memberi tauladan bagaimana cara bersaing dengan baik dan sehat. Dalam menjalankan bisnisnya (berdagang) Rasul tidak pernah ada usaha untuk menghancurkan bisnis para pesaingnya, melainkan justru ia saling membantu para sahabat yang membutuhkan bantuannya. Hal itu bukan berarti rasul tidak mempunyai gaya strategi bersaing tetapi strategi yang diterapkan rasul adalah memberikan pelayanan terbaik kepada para pembelinya. Dengan kejujurannya pembeli merasa cocok dan mendapat daya tarik dari cara rasul berdagang. Jujur disini berarti ia memberi tahu terang-terangan bagaimana keadaan produk yang dijual tanpa ada yg ditutup (transparan). Seperti itulah cara yang

paling bagus dalam persaingan bisnis, tanpa harus menghancurkan atau mematikan pesaing yang lain.

c. Produk yang dipersaingkan

Beberapa keunggulan produk yang dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam meningkatkan daya bersaing :

1) Produk

Produk yang dipersaingkan harus sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan konsumen dalam upaya menghindari memanipulasi dengan gambar, penipuan dan kualitas yang kurang terjamin.

2) Harga

Dalam persaingan bisnis harga menjadi salah satu pengaruh utama. Dalam etika bisnis yang sesuai kita harus bersaing dengan menerapkan harga yang kompetitif (pada umumnya), jangan sampai kita membanting harga dalam persaingan pasar yang mengakibatkan kehancuran pesaing lainnya.

3) Tempat

Lokasi atau tempat juga menjadi salah satu sorotan atau daya tarik tersendiri bagi konsumen. Dengan konsep tempat yang unik dan menarik akan meningkatkan daya tarik bagi konsumen.

4) Pelayanan

Pelayanan merupakan poin pokok dalam praktik bisnis, tanpa adanya pelayanan yang baik bisnis tidak akan bisa berkompetisi dalam persaingan pasar. Untuk itu pelayanan yang sebaik-baiknya harus diterapkan dalam melayani konsumen.

5) Layanan purna jual

Layanan ini juga penting untuk relasi atau hubungan jangka panjang, dengan adanya layanan purna jual konsumen akan lebih percaya dengan tanggung jawab dan service yang baik terhadap pembeli.

Pada hakikatnya persaingan itu tidak sebagai ancaman tetapi sebagai daya motivasi atau dorongan dalam meningkatkan strategi bisnis dari seluruh lini yang dianggap kurang kuat dalam persaingan pasar yang semakin kompetitif.

## 5. Etika Strategi Bersaing

Etika diartikan sebagai tindakan sedangkan strategi merupakan sebuah cara atau rencana yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu, dapat digabungkan etika strategi bersaing adalah sebuah tindakan atau perilaku yang diimplementasikan dalam menentukan atau merencanakan suatu konsep bisnis terhadap bisnis tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam persaingan pasar. Ada beberapa etika yang diajarkan islam dalam menentukan strategi bersaing :<sup>27</sup>

### a. Persaingan yang sehat

Standar etika strategi bersaing tentunya lebih diutamakan dalam persaingan sehat. Hal ini juga menjadi landasan nilai moral yang baik dalam persaingan. Ketika dalam praktik bisnis standar etika selalu diterapkan, persaingan sehat dalam persaingan pasarpun akan tercipta. Tetapi jika kita mengabaikan standar etika dan nilai moral dalam praktik bisnis, maka akan terjadi sikap yang saling menjatuhkan karena lebih mementingkan usaha masing-masing tanpa mementingkan kepentingan bersama dalam persaingan pasar yang sehat.

### b. Kejujuran

Kejujuran merupakan sikap yang menjadi ujung tombak dalam penentuan sampai kapan bisnis akan berjalan. Ada tiga lingkup kejujuran yang melandasi kegiatan bisnis, (1) jujur dalam perjanjian (kontrak), (2) jujur dalam menawar produk sesuai dengan spesifikasi dan harga yang kompetitif, (3) jujur dalam hubungan intern perusahaan.

### c. Keterbukaan

Keterbukaan menjadi bagian penting dalam menjalankan bisnis perusahaan, terutama keterbukaan dalam rincian keuangan. Perselisihan yang berakibat fatal sering terjadi disebabkan oleh ketidakterbukaan antar personal. Untuk itu keterbukaan sangat dibutuhkan dalam

---

<sup>27</sup> Budi Gautama Siregar, 'Strategi Bersaing Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah PT. Bank Sumut Cabang Syariah Padangsidempuan', *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman*, 3.1 (2017), 39–56.



menjalankan bisnis demi kepercayaan dan kebaikan perusahaan.

d. Keadilan

Adil disini diartikan tidak berat sebelah, tidak menambah ataupun mengurangi takaran atau timbangan dalam jual belinya. Dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Isra' ayat 35 :

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : “dan sempurnakanlah takaran ketika kamu menakar atau menimbang dengan neraca yang benar”. (QS. Al-Isra' : 35)

Maksud dari ayat diatas adalah setiap orang dituntut agar diperlakukan sama sesuai dengan aturan yang adil dan sesuai dengan kriteria yang rasional, obyektif, serta dapat dipertanggung jawabkan.<sup>28</sup>

## 6. Sistem *Just In Time*

### a. Pengertian *Just In Time*

Pertama kali sistem *Just In Time* digunakan dan dikembangkan adalah pada perusahaan manufaktur di Jepang tahun 1970. Seorang wakil direktur utama Mr. Taichii Ono dan beberapa rekannya yang diantaranya ada yang bernama Shiego. Dalam penyesuaian etos kerja yang ada dalam masyarakat Jepang, Shiego mengadopsi Strategi Henry Ford sehingga tercipta filosofi yang disebut sistem *Just In Time*.<sup>29</sup> Hingga sekarang konsep *Just In Time* diadopsi dan diimplementasikan di banyak perusahaan manufaktur seluruh dunia, termasuk Jepang dan Amerika Serikat.

Berdasarkan arti yang paling dasar konsep *Just In Time* berarti tepat waktu, yang telah diketahui berhasil digunakan oleh industri dan beberapa perusahaan yang ada di Jepang, yaitu dengan menggunakan dan menerapkan konsep pemasok bahan baku menyerahkan pesanan pada saat dibutuhkan saja dengan estimasi jumlah, harga dan waktu yang tepat. Dengan konsep *Just*

<sup>28</sup> Siregar, Jurnal Kajian Ilmu-Ilmu Keislaman, 3.1 (2017), 39–56.

<sup>29</sup> Schroeder, "Manajemen Operasi : Pengambilan .....", 79.

*In Time* perusahaan tidak perlu lagi menimbun bahan baku dalam jumlah banyak.

Dalam teori Schroeder dapat disimpulkan bahwa *Just In Time* merupakan suatu pendekatan atau strategi penghematan dalam rangka meminimalisir pemborosan dan mengurangi sesuatu yang tidak mengandung nilai tambah dengan cara pengendalian pemasok bahan baku agar pengiriman dilakukan pada saat dibutuhkan saja dengan estimasi jumlah, harga dan waktu yang tepat.

Samryn menyatakan "*Just In Time* merupakan sistem produksi dimana bahan baku hanya akan dibeli sesuai dengan kebutuhan dan permintaan pelanggan".<sup>30</sup> Hansen dan Mowen menyatakan "*Just In Time* merupakan pendekatan yang mempertahankan produk dengan menyesuaikan permintaan pelanggan, bukan mendorong untuk menjalankan konsep umum sesuai perencanaan tanpa memperhatikan jumlah yang dibutuhkan, hal itu demi mengantisipasi permintaan pelanggan".<sup>31</sup> Sedangkan Garrison dan Noreen menyatakan "*Just In Time* merupakan sebuah pengendalian pembelian bahan baku sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan pelanggan. Hal itu bertujuan demi produktivitas dan efisiensi waktu dalam proses produksi perusahaan".<sup>32</sup>

Konsep *Just In Time* dapat menekan waktu proses produksi menjadi lebih pendek atau singkat, dari pengalihan material ditarik kedalam pabrik untuk diproduksi berdasarkan pesanan menjadi material didorong keluar dari pabrik untuk diproduksi berdasarkan rencana yang telah ditentukan.

Tujuan utama *Just In Time* adalah meningkatkan produktivitas sistem produksi dengan cara

---

<sup>30</sup> L M Samryn, "*Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi Dan Investasi*", Edisi I (Kencana pernada Media Group, 2013) 12-15.

<sup>31</sup> Hansen and Mowen, "*Akuntansi Manajemen ....*" 591.

<sup>32</sup> Garrison Ray, W Noreen Eric, and C Brewer Peter, "*Akuntansi Manajerial*" (Terjemahan: A. Totok Budisantoso), Buku 1, Buku 1, Edisi Ke-11, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 38.

menghilangkan semua macam kegiatan yang dianggap tidak memiliki nilai tambah (pemborosan). Kusumawati menyatakan “sasaran *Just In Time* terfokus pada keberlanjutan yang bersifat fleksibel sesuai dengan kondisi pasar dalam mencapai biaya produksi rendah, peningkatan produktivitas dan realibilitas, evaluasi waktu serta memberikan pelayanan sebaik mungkin terhadap konsumen”.<sup>33</sup>

Berikut perbandingan antara pemanufacturan *Just In Time* dengan pemanufacturan tradisional menurut Supriyono :<sup>34</sup>

Taiicho Ohno, pencipta sistem *Just In Time* menemukan bahwa manufaktur tradisional menghasilkan pemborosan pada setiap tahap yaitu :

- 1) Pesanan produksi
- 2) Waktu penyerahan relatif lama
- 3) Pemborosan operasional produk
- 4) Pemborosan proses produksi
- 5) Persediaan yang tidak telalu dibutuhkan
- 6) Memproduksi barang rusak atau cacat

#### **b. Karakteristik *Just In Time***

Kusumawati mengemukakan beberapa karakteristik dalam penerapan sistem *Just In Time* yaitu sebagai berikut,<sup>35</sup>

##### 1) *High Quality* (Kualitas tinggi)

Upaya yang harus ditekankan dalam mencapai tingkat kualitas yang tinggi dimana perusahaan harus melakukan pengendalian persediaan dengan biaya yang minimum namun mampu bersaing di kompetisi pasar yang ketat. Menghilangkan aktivitas yang menyebabkan pemborosan meliputi efesiensi waktu dan serta persediaan yang terlalu berlebihan, itu juga berpengaruh dengan kualitas perusahaan.

---

<sup>33</sup> Kusumawati, "*Studi Just In Time Untuk Meningkatkan .....*", 3.

<sup>34</sup> R A Supriyono, "*Akuntansi Biaya Dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju Dan Globalisasi*", Edisi I, (Yogyakarta: BPFE, 2002), 68.

<sup>35</sup> Kusumawati, "*Studi Just In Time Untuk Meningkatkan .....*", 104.

- 2) Tingkat persediaan rendah  
 Dalam menyikapi pemborosan dalam sistem *Just In Time*, perusahaan harus memperhatikan pengendalian persediaan, sebab pengendalian secara berlebihan merupakan pemborosan yang mengharuskan adanya biaya tambahan, seperti biaya penyimpanan dan biaya pemeliharaan.
- 3) Fleksibel  
 Untuk menciptakan alur produksi yang fleksibel yaitu dengan mengguakan pengaturan *layout* dan peralatan produksi, sehingga tidak memerlukan banyak perpindahan tempat dalam produksi. Karena perpindahan tempat dalam produksi pada konsep *Just In Time* dianggap pemborosan waktu.
- 4) Struktur Organisasi yang sesuai dengan bagian  
 Dengan terbentuknya struktur organisasi kita dapat mengetahui semua bagian yang membidangi dan bertanggung jawab. Sehingga dapat memudahkan penelusuran apabila terjadi sesuatu yang terkait dengan bidang tersebut. hal itu juga dapat berpengaruh dalam estimasi waktu dalam produksi.

### c. Penerapan *Just In Time*

Sekunder W. menyatakan “penerapan sistem *Just In Time* pada dasarnya bisa dilakukan pada berbagai komponen atau berbagai bidang perusahaan meliputi pembelian, produksi, distribusi pemasaran dan lainnya. Tetapi bidang yang banyak menerapkan sistem *Just In Time* ini terjadi pada bidang pembelian (*purchasing*) dan produksi (*production*), dimana itu merupakan proses awal penerapan sistem *Just In Time* sebelum diterapkan ke bidang lainnya”<sup>36</sup>.

#### 1) *Just In Time Purchasing* (Pembelian)

Keberhasilan sistem *Just In Time* tidak lepas dari peran pemasok, sebab itu hubungan dengan pemasok harus dijaga dengan baik demi hubungan jangka panjang yang berkelanjutan dengan baik pula.

---

<sup>36</sup> Heri Sukendar, "Penerapan Just In Time Dalam Sistem Pembelian Dan Sistem Produksi", *Binus Business Review*, 2.1 (2011), 446-55.

Heizer dan Render menyatakan “konsep *Just In Time* akan tercipta jika antara pemasok dan pembeli bekerja sama dalam penekanan biaya yang dianggap mengalami pemborosan”.<sup>37</sup> Mereka juga merumuskan empat sasaran konsep *Just In Time* :

- a) Menghilangkan waktu yang tidak perlu.
- b) Menghilangkan barang persediaan.
- c) Menghilangkan persediaan transit.
- d) Mengganti pemasok yang tidak kompetitif.

Thahjadi menyatakan “bahwasannya perusahaan pembeli harus bisa mencari pemasok yang benar-benar kompetitif dan terpercaya demi keberlangsungan produksi perusahaan dalam mengirimkan barang yang berkualitas dengan waktu dan jumlah yang telah disepakati sebelumnya. Kegagalan dalam menepati waktu dan jumlah barang yang dibutuhkan akan terjadi kegagalan yang fatal dengan berhentinya proses produksi”.<sup>38</sup> Adapun karakteristik hubungan antara pemasok *Just In Time* dengan perusahaan pembeli meliputi :

- 1) Kontrak jangka panjang.
  - 2) Meningkatkan akurasi administrasi pesanan.
  - 3) Meningkatkan kualitas.
  - 4) Fleksibilitas pesanan.
  - 5) Pengiriman jumlah kecil dengan frekuensi pengiriman yang banyak.
  - 6) Perbaikan berkesinambungan dalam kerja sama.
- 2) ***Just In Time Production (Produksi)***

Supriyono menyatakan “*Just In Time production* merupakan sistem penjadwalan produksi dimana harus memperhatikan pengendalian persediaan dengan kapasitas waktu, harga dan kualitas sesuai dengan kebutuhan dan permintaan”.<sup>39</sup> Ada beberapa cara agar dapat mengurangi waktu dan biaya

---

<sup>37</sup> Heizer Render, “*Profil Perusahaan Global*”, Edisi 7 (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 226–58.

<sup>38</sup> Tjahjadi, “*JIT Purchasing, JIT Production System .....*”, 29.

<sup>39</sup> Supriyono, “*Akuntansi Manajemen .....*”, 71.

produksi dalam penerapan sistem *Just In Time production*, diantaranya adalah :

- a) Mengeliminasi persediaan produk
- b) Menghilangkan atau meminimalisir waktu tunggu produksi (*lead time*)
- c) Mengurangi biaya *setup* mesin dalam proses produksi
- d) Menghilangkan kegiatan yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi

Dalam hal ini implementasi sistem produksi sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam perhitungan dan akurasi proses produksi, agar tercapai efektivitas proses produksi sesuai dengan estimasi waktu dan biaya yang telah ditentukan.

#### **d. Tujuan dan Manfaat *Just In Time***

Hansen dan Mowen menyatakan “ada dua tujuan strategis dalam menggunakan *Just In Time*, yaitu meningkatkan profitabilitas dan memperbaiki nilai atau daya saing perusahaan. *Just In Time* memberi pengaruh besar dalam peningkatan efisiensi waktu dan biaya secara sederhana dan bersifat fleksibel dalam menanggapi dan melayani berbagai macam permintaan pelanggan yang variatif”.<sup>40</sup> Sekunder W. menyatakan “*Just In Time* akan dikatakan berhasil bilamana tingkat kualitas produk yang dihasilkan bernilai baik. Jadi disini tujuan *Just In Time* yaitu meningkatkan produktivitas perusahaan dengan mengurangi berbagai kegiatan yang tidak bernilai tambah, mengurangi pengeluaran biaya dan pengendalian persediaan sesuai permintaan pelanggan tanpa mengesampingkan kualitas produk yang akan dihasilkan”.<sup>41</sup>

Adapun manfaat dalam penerapan sistem *Just In Time* adalah sebagai berikut;<sup>42</sup>

- 1) Menghilangkan pemborosan
- 2) Adanya partisipasi karyawan
- 3) Menghilangkan produk cacat

<sup>40</sup> Hansen and Mowen, "Akuntansi Manajemen ..... 217.

<sup>41</sup> Sukendar, "Penerapan Sistem *Just In Time* dalam ...., 27.

<sup>42</sup> Agustina dkk, "Analisa Penerapan sistem *Just In Time* .....,136.

4) Meningkatkan produktivitas

**e. Perbedaan Sistem Pengendalian Persediaan dan Produksi *Just In Time* dengan Tradisional**

Garrison dan Noreen menyatkan “pendekatan *Just In Time* akan menimbulkan dampak signifikan bagi perusahaan manufaktur yang mempunyai tiga komponen persediaan, yakni persediaan bahan baku, persediaan bahan dalam proses dan persediaan bahan jadi”.<sup>43</sup> Sedangkan dalam sistem tradisional harus meliputi ketiga persediaan tersebut dengan skala besar, sehingga terdapat persediaan untuk distribusi jangka panjang.

Berdasarkan konsep *Just In Time* yang telah ada, perusahaan harus meminimalisir adanya persediaan, hal itu dilakukan dalam upaya menekan biaya dan meningkatkan efisiensi waktu dalam produktivitas perusahaan. Dengan minimnya persediaan barang maka resiko kerusakan barang akan berkurang.<sup>44</sup>

Ada beberapa perbedaan lain yang dapat dilihat dalam penerapan *Just In Time* selain dalam pengendalian persediaan, yaitu :<sup>45</sup>

1) *Layout* produksi

*Layout* produksi disini dapat diartikan sebagai susunan atau tata letak ruangan maupun alat dan mesin produksi. *Layout* merupakan salah satu komponen paling penting dalam proses produksi. Dalam penerapan sistem *Just In Time* perusahaan harus memperhatikan pada bagian ini yang berketerkaitan pada berlangsungnya proses produksi, karena apabila dalam pengaturan tempat tidak sesuai dengan proses produksi akan berpengaruh pada tingkat efisiensi waktu.

2) Pengelompokan dan Pemberdayaan Karyawan

Dalam sistem *Just In Time* harus ada pengelompokan dan pemberdayaann karyawan, hal itu

---

<sup>43</sup> Garrison Ray, Noreen Eric, and Brewer Peter, "Akuntansi Manajerial ....., 38.

<sup>44</sup> Sukendar, "Penerapan Sistem *Just In Time* dalam ....., 29.

<sup>45</sup> Agustina, dkk "Analisa Penerapan sistem *Just In Time* ..., 137-139.

dilakukan dalam upaya meningkatkan tanggung jawab dan efektivitas waktu pada produktivitas perusahaan. Dengan adanya pemngelompokan dan pemberdayaan karyawan akan mempermudah dalam penelusuran apabila terjadi sesuatu yang berkaitan dengan bidang dan bagian yang di pegang oleh masing-masing karyawan tersebut.

### 3) *Set up* Mesin

Pengaturan mesin juga perlu diperhatikan dalam proses produksi, dengan penerapan *Just In Time* pengaturan mesin sangat berpengaruh dalam efisiensi waktu pengolahan. Jika peralatan dan mesin dirancang untuk satu jenis produk maka tidak perlu lagi melakukan set up ulang. Beda dalam sistem produksi tradisional yang harus sering melakukan pengaturan dalam produksinya.

### 4) Proses Produksi

Pendekatan dalam sistem tradisional adalah menggunakan pendekatan *push system*, yaitu dengan membeli bahan baku dan disimpan yang kemudian diproduksi, dari berbagai rangkaian proses dari awal hingga siap untuk di pasarkan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam sistem *Just In Time* adalah menggunakan pendekatan *pull system*, yaitu produksi di tentukan berdasarkan kebutuhan dan permintaan pelanggan.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Metode *Just In Time* dan Tradisional**

No	Faktor Pembeda	<i>Just In Time</i>	Tradisional
1.	Karakteristik	<i>Pull through system</i>	<i>push through system</i>
2.	Kuantitas persediaan	Sedikit	Banyak
3.	Struktur manufaktur	Sel manufaktur	Struktur departemen
4.	Kualifikasi tenaga kerja	Multi disiplin	Spesialis
5.	Kebijakan kualitas	Pengendalian mutu	Toleransi produk cacat



6.	Fasilitas jasa	Tersebar	Terpusat
<i>Sumber : Supriyono, (2002:68)</i>			

## 7. Produktivitas Perusahaan

Secara umum pengertian produktivitas adalah perbandingan masukan dan keluaran. Masukan adalah sumber-sumber yang digunakan untuk memperoleh suatu hasil. Sedangkan keluaran adalah hasil yang bermanfaat yang diperoleh melalui kegiatan yang dilakukan. Porter menyatakan “produktivitas merupakan akar penentu tingkat daya saing baik pada level perseorangan, perusahaan bahkan tingkat negara”.<sup>46</sup>

Menurut Sinungan produktivitas adalah interaksi terpadu antara tiga faktor yang mendasar :<sup>47</sup> investasi, manajemen dan tenaga kerja.

### a. Investasi

Modal merupakan komponen pokok dari investasi, dengan adanya modal perusahaan bisa menjalankan suatu bisnis yang akan dijalankan. Tetapi dengan modal saja tidak cukup. Untuk dapat masuk dalam persaingan perusahaan harus menguasai teknologi juga. Dengan teknologi perusahaan mampu mengembangkan daya saing hingga level tertinggi. Kedua komponen ini menjadi faktor pendukung utama untuk mengembangkan perusahaan.

### b. Manajemen

Dalam perusahaan tanpa adanya manajemen yang bagus tidak akan berjalan perusahaan tersebut. Manajemen berfungsi untuk menggerakkan para karyawan dalam mencapai tujuan tertentu.

### c. Faktor-faktor tenaga kerja

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tenaga kerja antara lain :

<sup>46</sup> Rizal Rahmat Darmawan, "Analisis Nilai Total Faktor Produktivitas Pada Industri Manufaktur Di Jawa Timur", *JIET (Jurnal Ilmu Ekonomi Terapan)*, 1.1 (2016), 1.

<sup>47</sup> Muchdarsyah, "Produktivitas Apa dan Bagaimana ..., 19-20 .

- 1) Motivasi kerja, disiplin, etos kerja produktivitas dan masa depannya.
- 2) Hubungan industrial yang serasi dan harmonis dalam susana keterbukaan.

#### 8. Hubungan Sistem *Just In Time* dengan Produktivitas

Mulyadi menyatakan jika proses pembuatan produk menghasilkan MCE satu, maka *non value added activities* telah dapat dihilangkan dalam proses pengolahan produk, sehingga *customer* produk tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas bukan penambah nilai bagi mereka. Sebaliknya, jika proses pembuatan produk menghasilkan MCE kurang dari satu, berarti proses pengolahan produk masih mengandung aktivitas bukan penambah nilai bagi *customer*. MCE yang ideal dicapai jika sama dengan satu atau mendekati angka satu, yang berarti bahwa perusahaan telah mampu menghilangkan waktu yang tidak bernilai tambah dengan memproduksi dalam jumlah yang diperlukan dan jumlah waktu yang tepat pada setiap tahap produksi. *Just In Time* dapat memberikan kontribusi dalam menghilangkan waktu inspeksi, waktu memindahkan dan waktu menunggu sehingga dapat meningkatkan produktivitas akibat hilangnya aktivitas tidak bernilai tambah.<sup>48</sup>

#### B. Penelitian Terdahulu

Dalam upaya menghindari kesamaan pembahasan laporan skripsi ini dengan laporan yang lain, maka penulis menyusun beberapa penelitian yang pernah dilakukan berdasarkan penelitian dahulu yang membahas tentang keselarasan tema yang penulis angkat. Hal ini bertujuan untuk menjadikan bahan pertimbangan dan sebagai penguat hasil penelitian yang dibuat penulis.

Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakannya penelitian tentang Implementasi Strategi Bersaing Berbasis *Just In Time* dalam Meningkatkan Produktivitas Perusahaan Perspektif Manajemen Bisnis Syari'ah Studi Di Toko B'lian Cake Kudus :

---

<sup>48</sup> M Sc Mulyadi, 'Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, Dan Rekayasa', *Edisi Ke-3. Salemba Empat. Jakarta*, 2001.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Jurnal	Judul Jurnal	Nama Penulis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi (Vol. 16 No. 03 Tahun 2016)	<i>“Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Bisnis Document Solution”</i> (Studi kasus pada PT. Astragaphia, Tbk. Manado)	Claudia Vanesha Pitoy, Altje Tumbel, Maria Tielung.	Jurnal ini menerangkan bahwa dalam mengimplementasikan strategi bersaing dengan competitor dalam memenangkan persaingan pasar perusahaan harus melakukan berbagai strategi pemasaran yang dianggap perusahaan mempunyai keunggulan lebih dalam sisi tersebut dalam mencapai target yang telah ditentukan. Sekarang persaingan pasar semakin ketat dan kompetitif dalam menjalankan bisnisnya.	Kedua jurnal membahas tentang strategi bersaing dalam menghadapi kondisi pasar yang semakin kompetitif.	

				Strategi bersaing dalam membuat pasar yaitu dengan mencapai posisi dan brand produk agar tetap konsisten menjadi pemimpin pasar ( <i>market leader</i> ).		
2.	WIDYATECH Jurnal Sains dan Teknologi, (Vol. 10 No. 3 April 2011)	<i>“Strategi Meningkatkan Kualitas Produk Untuk Menang Dalam Kompetisi”</i>	Ni Nyoman Resmi	Jurnal ini menerangkan bahwa strategi yang dapat diterapkan dalam meningkatkan kualitas produk perusahaan yaitu dengan melakukan penelitian yang kemudian dievaluasi, pengembangan produk, memperhatikan <i>total quality management product</i> serta melakukan difrensiasi produk. Peningkatan kualitas bertujuan untuk menjaga kualitas produk agar tetap dibeli, dikonsumsi dan	Kedua jurnal membahas tentang strategi bersaing dalam menghadapi kondisi pasar yang semakin kompetitif.	Jurnal II lebih menekankan ke pembahasan tentang <i>total quality management (TQM)</i> , sedangkan Penelitian yang dilakukan penulis lebih cenderung ke pembahasan sistem <i>Just In Time</i> .

				diminati oleh konsumen. Sehingga perusahaan tetap berada dalam eksistensinya serta dapat mencapai targetnya.		
3.	Jurnal Bisnis dan Manajemen (Vol. 4 No. 2 Februari 2/012)	<i>“Analisis Strategi Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Sektor Usaha Kecil Menengah Di Kota Gorontalo”</i> (Studi Industri Meubel Di Kota Gorontalo)	Idris Yanto Niode	Jurnal ini menerangkan bahwa agresifitas yang semakin tinggi dalam meraih keunggulan bersaing industri meubel di kota Gorontalo akan terjadi di masa yang akan datang. Dalam menyikapi kasus tersebut berusaha melakukan berbagai upaya dan startegi diantaranya perusahaan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan meningkatkan akses kepasar dengan skala luas. Selain itu perusahaan	Kedua jurnal membahas tentang strategi bersaing dalam menghadapi kondisi pasar yang semakin kompetitif.	Jurnal III lebih menekankan ke pembahasan tentang Analisis SWOT, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis lebih cenderung membahas tentang sistem <i>Just In Time</i> .

				juga menggunakan strategi alternatif dengan menerapkan analisis SWOT, dengan menerapkan strategi alternatif tersebut perusahaan dapat mengetahui posisi dan keadaan pesaing dalam segala lini. Dengan seperti itu kita dapat menerapkan strategi alternatif sesuai dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan.		
4.	e-Jurnal Riset Manajemen Podi Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma	<i>“Penerapan Metode Just In Time (JIT) Untuk Meningkatkan Efisiensi Persediaan Bahan Baku.(Pada Home Industry</i>	Rizka Rosita M. Hufron M. Khoirul ABS	Jurnal ini menerangkan bahwa Dengan digunakannya Metode <i>Just In Time</i> (JIT) untuk mengendalikan persediaan bahan baku menunjukkan terjadinya efisiensi yang meningkat dalam persediaan bahan baku.	Kedua jurnal sama-sama membahas tentang sistem <i>Just In Time</i> dalam perusahaan	Jurnal IV membahas tentang efisiensi pengendalian bahan persediaan, sedangkan jurnal penelitian penulis

		<p><i>“Mulya Collection” Jombang).</i></p>		<p>Hal demikian dapat dijelaskan sebagai berikut, nilai persediaan bahan baku Home Industry “Mulya Collection” Jombang pada tahun 2017 sesuai dengan hasil perhitungan perusahaan sebesar Rp 155,860,000 dan hasil perhitungan <i>Just In Time</i> (JIT) nilai persediaan bahan baku pada tahun 2017 sebesar Rp 131,950,000. melihat hasil tersebut terdapat efisiensi nilai persediaan bahan baku dari kebijakan <i>Just In Time</i> (JIT) sebesar Rp 23,910,000.</p>		<p>membahas sistem pembelian dan sistem produksi.</p>
--	--	--	--	--	--	---

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu yang telah dipelajari, memiliki beberapa kesamaan dan perbedaan yang terkandung, mulai dari pembahasan Strategi bersaing, produktivitas dan konsep *Just In Time* yang digunakan.

### C. Kerangka Berfikir

Melihat kondisi pasar yang semakin kompetitif menyebabkan persaingan pasar menjadi salah satu alasan suatu perusahaan melakukan dan menerapkan strategi bersaing secara besar-besaran. Persaingan bisnis pada era globalisasi sekarang semakin ketat terjadi di pasar domestik, regional dan di pasar internasional. Hubungan antar kota, daerah bahkan antar negara seolah tanpa batas sebagai salah satu dampak perkembangan pesat teknologi informasi dan komunikasi secara online, berlangsung cepat, serentak, mendunia dan interaktif.

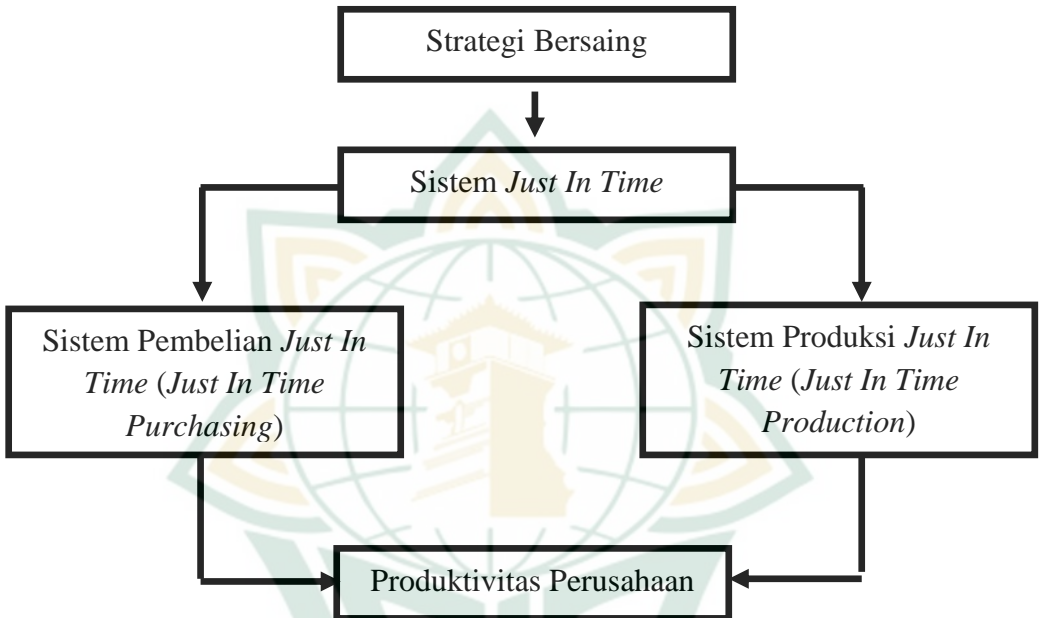
Keunggulan strategi harus dimiliki setiap perusahaan, disamping untuk mengembangkan produk-produk yang sudah ada, perusahaan juga bisa untuk menciptakan produk-produk baru sesuai dengan situasi dan kondisi di lapangan. Memperbaiki pelayanan terhadap konsumen juga termasuk strategi unggul, dengan demikian konsumen akan merasakan kepuasan secara utuh. Dengan strategi tersebut diharapkan dapat menambah Produktivitas kerja dan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Salah satu strategi yang dapat diimplementasikan dalam perusahaan dengan kondisi seperti ini adalah menggunakan strategi bersaing berbasis *Just In Time*.

Menerapkan konsep *Just In Time* perusahaan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan mampu bersaing dalam persaingan pasar yang semakin kompetitif. Dengan konsep *Just In Time* perusahaan dapat menekan waktu proses produksi menjadi lebih pendek atau singkat, dari pengalihan material ditarik kedalam pabrik untuk diproduksi berdasarkan pesanan menjadi material didorong keluar dari pabrik untuk diproduksi berdasarkan rencana yang telah ditentukan.

Adanya kerangka berfikir tentunya akan lebih memudahkan peneliti dalam menguraikan dan membahas pokok permasalahan dalam penelitian secara sistematis. Berikut merupakan skema kerangka berfikir yang menjadi acuan dalam penelitian ini :



**Gambar 2.1**  
**Skema Kerangka Berfikir**



Berdasarkan dari gambar 2.1 skema kerangka berfikir dapat dideskripsikan bahwa untuk mencapai produktivitas perusahaan harus memiliki strategi bersaing, yang dimana peneliti akan menggunakan strategi bersaing berbasis *just in time*. Ada dua sistem *just in time* yang menjadi strategi bersaing, yaitu *just in time purchasing* (pembelian) dan *just in time production* (produksi).