

STRATEGI INOVASI PRODUKSI DAN KOMPTITIF BISNIS DALAM PERSPETIF ISLAM

Ismail Nawawi

IAIN Sunan Ampel Surabaya, Jl. Jend. A. Yani 117. Surabaya. Jawa
Timur 60237
email: haisnaw52@gmail.com

Abstract: *Many new products fail in the market for one simple reason, that consumers do not want them. Then the company is obliged to develop products based on market demand. In connection with the phenomenon of the business, a company in Jombang, East Jawa, Indonesia, named Karya Kerja Sejahter Jombang (KKSJ), has been promoting innovation in production, anticipated the changes and dynamics of the business, enhanced market research, and identified business opportunities, desires and expectations of consumers as a first step in the innovation of production. This study was conducted to understand, describe and analyze the strategy of product innovation and the implementation in the growing competition in the enterprise business. The research data obtained from in-depth interviews with company management, then analyzed using the concept of production-based market research combined with the concept of agile management and agile manufacturing. Furthermore, this study concludes that the company has been able to bring the overall KKSJ management to agility in pursuing the strategy of innovation in production according to consumer needs and wants and has been able to encourage competition in the business. The strategy of production innovation involves the tasks of marketing, engineering, and manufacturing, combined with agility of management and agility of manufacturing. The synergy amongst each of these factors has reached concurrent engineering/CE. The strategy of product innovation has taken according to market forces and technological developments, which in turn encourages business competition.*

ملخص: لقد فشل العديد من المنتجات الجديدة في السوق لسبب واحد بسيط، وهو بأن المستهلكين لا يريدونها. لذا، يتعين على الشركة المصنعة لتطوير المنتجات التي تعتمد على الطلب السوقي. ففي اتصال مع ظاهرة الأعمال التجارية المذكورة، قد حققت الشركة Karya Keluarga Sejahtera Jombang الابتكار في الإنتاج، وتوقع تغيرات الأعمال التجارية وديناميكيتها، وعمل أبحاث السوق، وتحديد فرص العمل، و رغبات المستهلكين وتوقعاتهم، وذلك كخطوة أولى في ابتكار الإنتاج. وقد أحرزت هذه الدراسة لفهم استراتيجية الابتكار للمنتج وتحليلها، وتوصيفها وتفنيها في خفض المنافسة في المشاريع التجارية. البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات المتعمقة مع إدارة الشركة قد تم تحليلها باستخدام مفهوم الإنتاج المستندة إلى أبحاث السوق حيسا إلى حسب مع مفهوم رشاقة الإدارة و التصنيع. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة تخلص إلى أن الشركة قد تمكنت من جعل الإدارة العامة للرشاقة في اتباع استراتيجية الابتكار في الإنتاج وفقا لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم. وإضافة إلى ذلك، فإن الشركة قد وجدت نفسها قادرة على تشجيع المنافسة. واستراتيجية الابتكار التي استخدمتها الشركة قد شاركت مجال التسويق، والهندسة، والتصنيع، حيسا إلى حسب مع إدارة رشيقة وتصنيع رشيق. وقد تم التوصل بفضل تصافر الجهود بين هذه العوامل الهندسة المتزامنة. واستراتيجية الابتكار لمنح قد حررت وفقا لقوى السوق والتطورات التكنولوجية، والتي بدورها تشجع المنافسة التجارية.

Abstrak: Banyak produk baru yang gagal di pasaran karena satu masalah sederhana, yaitu konsumen tidak menginginkan produk tersebut. Maka perusahaan berkewajiban melakukan pengembangan produk atas dasar permintaan pasar. Sehubungan dengan fenomena bisnis tersebut, perusahaan Karya Keluarga Sejahtera Jombang (KKSJ), telah melakukan inovasi produksi, mengantisipasi perubahan dan dinamika bisnis, dengan melakukan riset pasar, mengidentifikasi peluang usaha, keinginan dan harapan konsumen sebagai langkah awal dalam inovasi produksi. Penelitian ini dilakukan untuk memahami, mendeskripsikan dan menganalisis strategi inovasi produk serta implementasinya dalam menumbuhkan kompetisi bisnis di perusahaan tersebut. Data yang didapatkan dari wawancara mendalam dengan manajemen perusahaan kemudian dianalisis dengan menggunakan konsep tentang produksi berbasis riset pasar yang digabungkan dengan konsep tentang ketangkasan manajemen (agile management) dan ketangkasan manufaktur (agile manufacturing). Selanjutnya, studi ini menyimpulkan bahwa perusahaan ini telah mampu membawa keseluruhan manajemen untuk tangkas dalam melakukan strategi inovasi produksi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen dan mampu mendorong kompetisi bisnis. Strategi inovasi produksi yang dilakukan melibatkan bidang marketing, engineering, dan manufacturing yang dipadukan dengan agile management dan agile manufacturing. Berkat sinergi antar faktor-faktor

tersebut dicapailah *concurrent engineering/CE*. Strategi inovasi produk sesuai dengan dorongan pasar dan perkembangan teknologi yang pada akhirnya mendorong adanya kompetisi bisnis.

Keywords: inovasi, produksi, bisnis berbasis kemitraan

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan yang fundamental merupakan daya dorong (*driving forces*) perubahan perekonomian dan bisnis. Perubahan dalam semua aspek kehidupan harus direspons sesuai dengan tingkat kebutuhan dan kemanfaatan bisnis perusahaan. Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan perusahaan beroperasi di tingkat lokal, regional dan global, tanpa harus membangun sistem bisnis di tempat perusahaan tersebut beroperasi. Proses informasi dan komunikasi memperluas kemungkinan operasi jaringan perusahaan.¹

Dalam merespons kondisi tersebut, ekonomi bisnis harus menajutkan pilihan yang tepat dalam memanfaatkan sumber daya produktif yang langka dan terbatas jumlahnya untuk menghasilkan berbagai barang, serta mendistribusikannya kepada pelbagai anggota masyarakat untuk mereka pakai atau konsumsi. Banyak produk baru yang gagal di pasaran, karena satu masalah sederhana: konsumen tidak menginginkan produk tersebut.

Pengembangan dan inovasi produksi dilakukan meliputi beberapa tahapan, yaitu: (1) penelitian pasar atau penelitian terapan (*market research* atau *applied research*), (2) desain produk (*product design*), (3) desain proses dan perekayasaan manufakturing, dan (4) pemasaran penjualan dan distribusi (*marketing sales dan distribution*). Pengembangan produk dapat didorong oleh pasar atau teknologi. Apabila pengembangan produk secara mendasar disebabkan oleh permintaan pasar di masa mendatang, maka dorongan utama yang besar berasal dari hasil riset pasar dan aplikasi riset. Dalam studi yang dilakukan Albert dan Bushman Musselwhite² dikatakan bahwa 60% sampai 80% inovasi penting yang dilakukan di beberapa industri yang berbeda lebih merespons permintaan pasar dibandingkan orientasi internal atau teknologi.

1 TM Flaherty, *Global Operation Management* (New York: Mc Grau HillCmpancis, 1996), 5.

2 Musselwhite, W. Christopher, "Time-Based Innovation the New Competitive Advantatage" *Training and Development Journal* (Vol. 18, Number 2, 1990), 55-56.

Sehubungan dengan fenomena bisnis tersebut, tulisan ini meneliti tentang perusahaan Karya Keluarga Sejahtera Jombang (selanjutnya disebut Perusahaan KKSJ). Perusahaan ini bergerak dalam pengolahan kayu untuk perabot rumah tangga kualitas lokal dan ekspor yang merespons perubahan dengan melakukan inovasi produksi, mengantisipasi perubahan dan dinamika bisnis, dengan melakukan riset pasar, mengidentifikasi peluang usaha, keinginan dan harapan konsumen sebagai langkah awal dalam inovasi produksi. Perusahaan membuat model baru dan melihat apakah konsumen menyukainya. Perusahaan dalam merespons kompetitif bisnis melakukan inovasi produksi dengan pengembangan manajemen yang berkonsentrasi pada ketangkasan manajemen, melakukan pelayanan yang cepat (*agile management*) serta pemenuhan kebutuhan dan selera konsumen dengan tangkas manufaktur (*agile manufacturing*).

Perusahaan KKSJ berpandangan bahwa fungsi produk bukan satu-satunya perhatian utama bagi konsumen, sehingga *reliability* dan biaya menjadi faktor tambahan saja. Konsumen mulai menitikberatkan pada aspek agronomi, keamanan produk, serta dampak produk terhadap lingkungan. Kualitas produk bukan hal yang terpenting dalam pemilihan produk. Pandangan tersebut membawa implikasi manajemen tentang proses inovasi produk dari perspektif yang berbeda, yaitu harus dapat memunculkan kompetitif yang berkelanjutan dalam perubahan lingkungan yang cepat dan menuju pada persaingan kompetitif yang sehat sesuai dengan dukungan lingkungan bisnis.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, tulisan ini bertujuan:

1. Memahami, mendeskripsikan dan menganalisis strategi inovasi produk di perusahaan Karya Keluarga Jombang,
2. Memahami, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi inovasi produksi dalam menumbuhkan kompetitif bisnis di perusahaan Karya Keluarga Jombang, dan
3. Memahami, mendeskripsikan dan menganalisis respons ketangkasan manajemen dan ketangkasan manufaktur dalam mewujudkan kompetitif bisnis di perusahaan Karya Keluarga Jombang.

Kegunaan hasil penelitian ini untuk pengembangam teori produksi dan kompetitif bisnis, secara praktis dapat digunakan sebagai strategi pengembangan bisnis di Perusahaan Karya Keluarga Sejahtera Jombang serta bila memungkinkan dapat dilakukan *transferibility* ke perusahaan lain.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam tinjauan pustaka ini dikemukakan berbagai konsep dan teori berkaitan dengan inovasi produksi dan respons terhadap kebutuhan dan selera konsumen

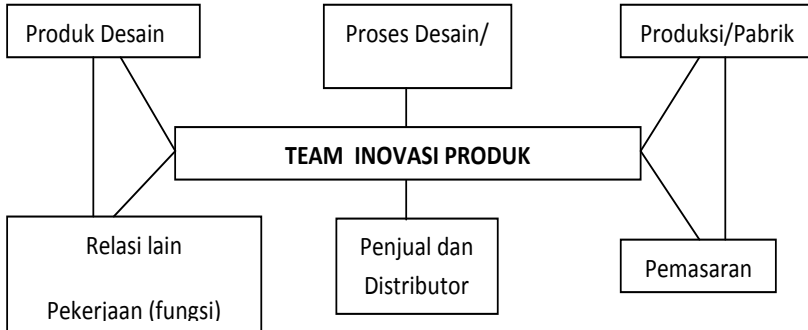
1. Strategi Inovasi Produksi

Strategi inovasi produksi dalam bisnis merupakan fenomena yang kompleks, terdiri dari proses yang saling terkait yang melibatkan bidang pemasaran (*marketing*), teknikal (*engineering*), dan produksi pabrikan (*manufakturing*). Bila ketiga faktor di atas saling bekerjasama hasilnya adalah rekayasa kebersamaan (*concurrent engineering/CE*).³ Konsep CE dapat disamakan dengan pendekatan *cross-functional team*. Menurut Van Assen⁴ tahapan inovasi produksi, yaitu: (1) penelitian terapan (*applied research*), (2) Disain produk (*product design*), (3) Desain perekayasaan *mnufacturing*, dan (4) Pemasaran dan distribusi (*marketing, sales dan distribution*). Pendekatan inovasi produk ini disebut *cross-functional team* sebagai suatu strategi yang kompetitif untuk mengelola ide ke pengembangan produk pasar, diilustrasikan pada gambar 1.

3 Zangwill, Wilard, *Lightning for Innovation* (McMillan Inc, 1993), 75.

4 Van Assen, M.F., Agile- Based Competence Management: the Relation between Agile Manufacturing and Time Based Competence Management. *International Journal of Agile Management System* (Vol. 2, Number 2, 2000), 149.

Gambar 1. Pendekatan Cross Fungsional untuk Pengembangan Produk



Keberhasilan *cross-functional team* didukung oleh proses *team*, *desainer produk*, *proses*, *engineering*, *manufacturing engineering*, dan ahli teknik lain adalah keahlian teknikal yang utama. Pendapat lain mengatakan bahwa inovasi produksi harus didukung strategi dasar tangkas manajemen (*agile-based management strategy*). Berney⁵ mengemukakan inovasi produksi agar sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumen dengan tangkas manufaktur (*agile manufacturing*) dan melakukan tangkas manajemen (*agile management*).

Sementara, Gehani⁶ menyarankan enam tindakan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan *agile-based management strategy* yaitu meliputi:

- a. Lintas berbagai fungsi tim (*Cross Functional Team Sharing*),
- b. Pemberdayaan garis keputusan (*Empowerment Front Line Decision Making*),
- c. Modul integrasi teknologi available (*Modular Integration of Available Technology*),
- d. Membuat spesifikasi desain (*Delayed Specification Design*),
- e. Perencanaan kesuksesan produksi (*Production Succession Planning*),
- f. Pengembangan/pelebaran integrasi pembelajaran (*Entreprise Wide Integration of Learning*).

⁵ Berney JB, The Firm Resources and Sustainable Competitif Advantage, *Journal of Management* (Vol 17, Number. 1, 1991) 115.

⁶ Gehani RR, Time-based Management of Technology, a Taxonomic Intregration and Roles, *International of Operation and Production Management* (Vol. 15, Number 2, 1995), 95.

Perusahaan dalam membangun kompetitif bisnis berbasis inovasi produksi menurut Porter⁷ melandaskan lima kekuatan, yaitu (1) kemampuan penawaran pemasok, (2) kemampuan penawaran pembeli, (3) ancaman produk substitusi, (4) ancaman masuknya perusahaan lain yang sejenis, (5) persaingan diantara perusahaan sejenis.

Kedua pendapat di atas bila dianalisis merupakan hal yang berbeda tapi saling melengkapi dengan lima landasan yang dikemukakan oleh Porter didukung oleh pendapat Gehani berkaitan dengan perubahan yang terus menerus dalam upaya melakukan penyesuaian dengan lingkungan bisnis maka menimbulkan keunggulan kompetitif bisnis yang handal dan profesional.

2. Inovasi Produksi dalam Perspektif Ekonomi Islam

Produksi dalam ekonomi Islam dipandang sebagai suatu hal yang penting. Iman Ghazali (1058-1111 M) sangat memperhatikan masalah produksi yang cukup besar dalam upaya kesejahteraan masyarakat. Menurut Imam Ghazali, melakukan kegiatan ekonomi termasuk ibadah individual, sedangkan memproduksi barang-barang untuk memenuhi kebutuhan merupakan kewajiban sosial.⁸ Produksi secara konseptual merupakan aktivitas mewujudkan kemanfaatan atau menambah nilai manfaat dengan mengeksploitasi sumber daya ekonomi yang tersedia, untuk memenuhi kebutuhan manusia secara material dan spiritual. Konsep produksi berkaitan dengan hal sebagai berikut:

- a. Produksi mempunyai target utama perolehan barang-barang yang halal dan dilaksanakan secara adil dalam memperoleh profit.
- b. Produksi merupakan penanggulangan masalah-masalah sosial dengan memperhatikan dampak negatif lingkungan dan merefleksikan kebutuhan dasar masyarakat.
- c. Produsen harus memperhatikan nilai-nilai material dan spiritualisme⁹, di mana nilai-nilai tersebut dijadikan penyeimbangan dalam melakukan produksi.

7 DJ. Power, AS. Sohal, S. Rahman, Critical success factors in agile supply chain management: An empirical study, *International Journal of Physical Distribution and Logistics* (Vol. 31, Number 4, 2001), 250.

8 Adiwirman A. Karim, *Ekonomi Mikro Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 102.

9 QS. al-Qasas: 77.

Hal ini sebagaimana firman Allah dalam dalam QS. al-Qasas :77. Sebagai berikut di bawah ini.

وَأَتَّبِعْ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي
الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: *dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*

Dari ayat tersebut, produksi harus membawa manfaat, masalah dan kebaikan (وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ), produksi harus terhindar dari masalah-masalah negatif, merusak lingkungan, kebisingan maupun gangguan lainnya (وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ) dan produksi harus mendasarkan pada kebutuhan material dan spiritual (الدُّنْيَا نَصِيبَكَ مِنْ). Produsen dalam melakukan produksi harus melakukan perubahan¹⁰ dan menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat atau konsumen. Hal ini disebut dengan inovasi produksi. Firman Allah dalam QS. al-Ra'd:11.

...إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ...

Artinya... *Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.*

Perubahan yang dimaksud dalam firman Allah tersebut bersifat general, termasuk perubahan atau inovasi produksi dan perubahan lingkungan bisnis dalam memproduksi komoditas yang berkualitas. Dengan adanya perubahan fisik atau bentuk dan kualitas produksi, diharapkan mampu mendorong kompetitif bisnis yang sehat dan baik,¹¹ sebagaimana amanah firman Allah dalam QS. al-Baqarah:148.

10 QS. al-Ra'd:11.

11 QS. Al-Baqarah: 148

فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَكُ مِثَابُكُمْ ۚ يَأْتِ اللَّهَ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

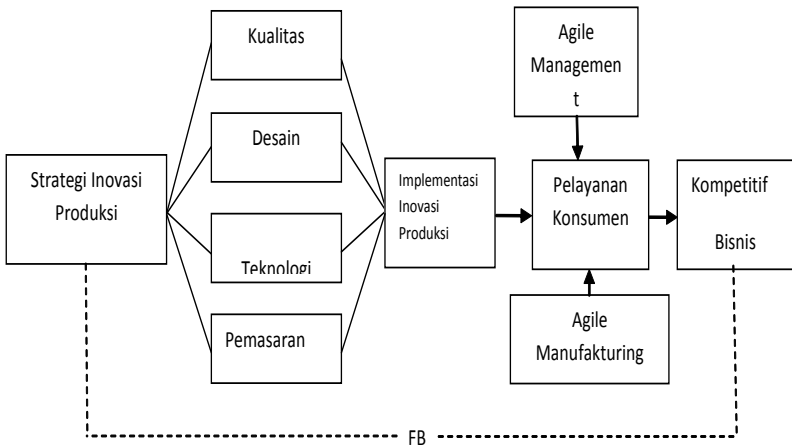
Artinya... Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Ayat tersebut menyebutkan dan memberikan dasar kompetitif yang sehat dan baik, secara umum di mana saja tempatnya baik di organisasi sosial atau organisasi bisnis dan lainnya, dalam profesi apapun termasuk dalam kompetitif bisnis (فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا).

KERANGKA KONSEPTUAL

Dari uraian dalam kajian pustaka sebagaimana di atas dapat dituangkan dalam kerangka konseptual penelitian dengan ilustrasi gambar di bawah ini, pada gambar 2.

Gambar 2 Kerangka Konseptual Penelitian



Ilustrasi gambar tersebut menunjukkan bahwa strategi inovasi produksi mewujudkan pemasaran, desain produk, teknologi, dan kualitas produk melalui berbagai alternatif pilihan aplikatif. Strategi inovasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan selera konsumen dengan dukungan pelayanan bisnis. Dalam pelayanan bisnis, dibutuhkan dukungan ketangkasan manajemen (*Agile Management*) dan ketangkasan manufaktur (*Agile Manufaktur*) dan selanjutnya dapat membangun kompetitif bisnis.

METODE PENELITIAN

1. Setting dan Jenis penelitian

Setting penelitian ini di perusahaan KKSJ yang memproduksi kayu olahan dan perabot rumah tangga kulaitas lokal dan ekspor. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan ranah kasuistik. Anselm Strauss dan Yuliet Corbin¹² mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Hasilnya diilustrasikan dengan model bagan, tabel dan gambar berdasarkan dukungan data yang faktual. Penyajian secara terperinci mengenai data, fenomena yang faktual merupakan karakteristik dari penelitian ini.

2. Teknik Pengumpulan Data dan Informan

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, studi dokumentasi dan observasi mendalam. Dalam hal ini peneliti melakukan, (a) Pengkajian berbagai dokumentasi, membuat catatan serta komentar terhadap data yang ada relevansinya dengan materi yang diteliti, (b) Pembuatan memo atau rangkuman data dengan tahapan secara reflektif. peneliti mengkompilasikan temuan teori dari data penelitian, (3) Pemanfaatan berbagai metafora, analogi dan konsep serta interpretasi data. Pengumpulan data lapangan menggunakan informan kunci yang berkompeten di bidangnya, yaitu Direktur Utama, Direktur Produksi dan Direktur Pengembangan Investasi dan Kerjasama Perusahaan Karya Keluarga Sejahtera Jombang.

3. Teknik Analisis Data

Penelitian ini proses analisis datanya menggunakan model analisis Miles dan Huberman,¹³ dengan proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi data, diilustrasikan pada gambar 4. Sedangkan analisis datanya, menggunakan model analisis isi¹⁴ dengan kerangka kerja analisis kategori, mengembangkan kategori

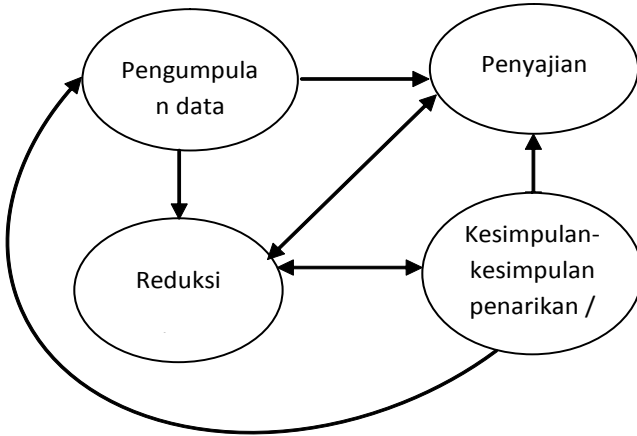
12 Anselm Strauss dan Yuliet Corbin, *Qualitative Analysis for Social Scientist* (Cambridge, Cambridge University Press, 2003), 3.

13 Miles, M.B dan Huberman, A.M, *Qualitatif Data Analysis*, (Beverly Hill: Sage Publication, Inc., 1994), 30

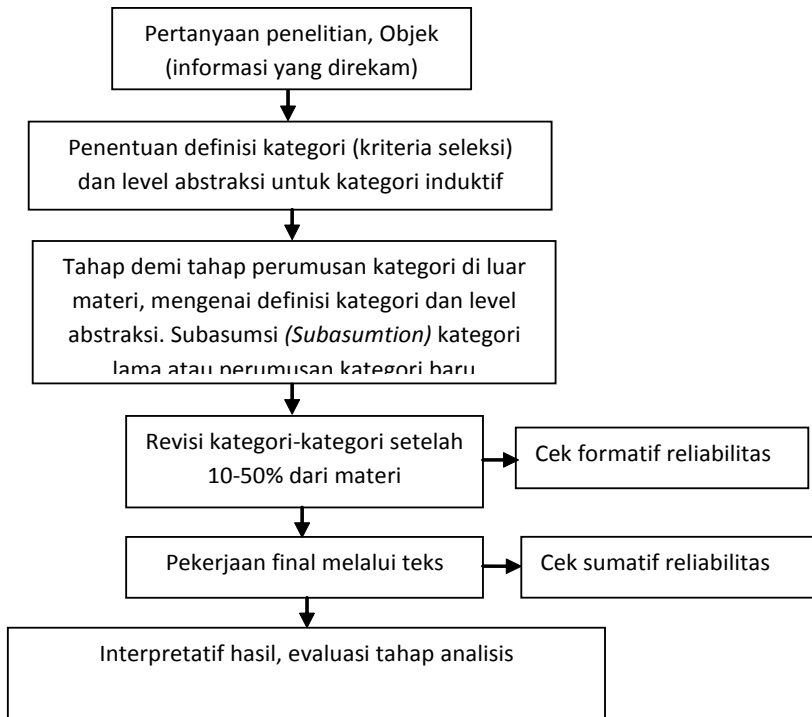
14 Philip Mayring, *Qualitative Conten Analysis*, Forum Qualitative Sozial forschung/Forum: *Qualitative Social Research On-line Journal*, (Vol.1, Number 2, 2000), 15

dan interpretatif kategori yang dekat dengan materi, selanjutnya merumuskannya istilah-istilah dari materi tersebut. Langkah-langkah analisis ini diilustrasikan pada gambar 5

Gambar 4. Komponen-Komponen Analisis Data: Model Interaktif



Gambar 5 Langkah Pengembangan Kategori Model Induktif



4. Validasi Data

Pemeriksaan keabsahan data penelitaian ini dilakukan dengan pelbagai kegiatan, yaitu:

- a. Melakukan *triangulation* (memverifikasi temuan dengan berbagai sumber informasi).
- b. Melakukan *peer debriefing* (pemeriksaan data melalui sejawat dengan melakukan diskusi),
- c. Melakukan *member check* (langkah meningkatkan hasil penelitian dengan cara melibatkan partisipan untuk mereview data/informasi) dan *audit trial* (menguji keakuratan data melalui pemeriksaan data mentah)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam analisis dan pembahasan hasil penelitan sebagaimana data yang diperoleh dari hasil penelitian, dilakukan analisis sebagai berikut:

1. Strategi Inovasi Produksi dalam Membangun Kompetitif Bisnis

Inovasi produksi dalam perusahaan KKJS merupakan adopsi dan difusi terhadap ide atau gagasan produksi perusahaan. Inovasi produksi secara general bergerak dari industri menuju pada kebutuhan dan keinginan konsumen dan pengembangan produk dengan memperhatikan peningkatan produktivitas dan persaingan usaha.

Inovasi produksi yang dilakukan oleh Perusahaan KKSJ berpedoman dan mendasarkan pada (1) barang-barang yang halal zatnya, cara memperolehnya dan cara pengembangannya, (2) produksi dilakukan dalam mewujudkan penambahan nilai produk, manfaat dan masalah untuk kebutuhan manusia, (3) produksi dilaksanakan secara adil dan jujur dalam memperoleh profit, dan (4) produksi dilakukan dengan memperhatikan dampak negatif lingkungan dan merefleksikan kebutuhan dasar masyarakat dan memperhatikan nilai-nilai sosial dan spiritualisme.

Sehubungan dengan implementasi ide dan gagasan di atas, tema dan kategori umum inovasi produksi yang dibangun oleh perusahaan KKSJ adalah "membangun pola keunggulan kompetitif bisnis" didasarkan pada lima kategori implementatif bisnis, yaitu:

- a. Inovasi produksi mendasarkan pada desain dan kualitas produksi sesuai dengan tuntutan pasar, baik lokal, nasional dan global, serta memperhatikan daya beli konsumen, segmentasi pasar dari hasil pengembangan aplikasi reset pasar,
- b. Bahwa inovasi yang sulit ditiru (*imitability*), pola ini menjadikan perusahaan unggul di dalam persaingan. Strategi yang kurang baik dan mudah ditiru, membutuhkan lebih banyak sumber daya yang tahan lama dalam keunggulan kompetitif.
- c. Inovasi yang merefleksikan secara akurat terhadap reaksi pasar yang menjadikan perusahaan unggul dalam *sustainable competitive advantage*.
- d. Inovasi yang mampu mengeksploitasi karakteristik waktu (*timing*) pada industri yang relevan akan lebih menjadikan perusahaan unggul.
- e. Inovasi yang mendasarkan pada kapabilitas dan teknologi yang mudah digunakan akan menjadikan perusahaan lebih unggul di dalam persaingan.

Dengan demikian, inovasi produk yang dikembangkan oleh Perusahaan KKSJ menumbuhkan peluang usaha yang harus dipenuhi, membutuhkan pengembangan kuantitas dan kualitas produk spesifik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

2. Implementasi Inovasi Produksi

Dalam mengimplementasikan pengembangan produksi, perusahaan KKSJ merumuskan perencanaan strategi operasional inovasi produksi dengan cermat kemudian diimplementasikan dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut, yaitu:

- a. Mengaplikasikan kompetensi manajerial. Untuk mencapai keberhasilan, inovasi produk mengoperasionalkan perencanaan strategik dengan baik. Perencanaan tersebut melalui riset dan pengembangan rekayasa manufaktur dan pengenalan pasar.
- b. Membangun komitmen pimpinan dan partisipasi aktif bawahan dalam menyukseskan inovasi produksi. Dalam hal ini, pimpinan bersikap terbuka dengan bawahan dan sebaliknya, sehingga lebih bisa aktif lagi dalam proses produksi yang pada gilirannya mendorong keberhasilan internalisasi budaya inovasi dalam perusahaan.

- c. Mengaplikasikan kompetensi sumber daya manusia perusahaan secara tangguh, handal, kompeten profesional dalam inovasi produksi dan mampu mencegah kegagalan. Di sisi lain, karyawan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan proses produksi, sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan dan perubahan pasar.
- d. Membangun sistem jejaring informasi bisnis yang berorientasi pada pelanggan, siapa pesaing yang dihadapi, bagaimana kekuatan dan kelemahan pesaing, memposisikan bisnis dengan mengetahui yang baik, siapa konsumen perusahaan yang sebenarnya. Dengan persediaan informasi yang mampu dan memuat indentifikasi segmentasi pasar, dapat diketahui potensi lainnya yang mungkin untuk dimasuki dan mampu mengakomodasi perusahaan dan perkembangan tuntutan pasar.
- e. Pemilihan waktu untuk memasuki pasar dengan berbagai persaingan dan mampu mengatasi perubahan keadaan ekonomi secara umum, perubahan pada preferensi konsumen dan daur industri. Pemahaman terhadap tuntutan konsumen, perhatian terhadap pemasaran adalah aspek kritis waktu inovasi.

3. Ketangkasan Manajemen dan Ketangkasan Manufaktur

Perusahaan KKSJ melakukan ketangkasan manajemen melalui 6 (enam) kegiatan manajerial sebagai berikut:

- a. Kegiatan manajerial didukung oleh struktur dan infrastruktur informasi secara bersamaan dan sumber daya manajerial atau sumber daya korporasi yang memadai.
- b. Melakukan pemberdayaan karyawan untuk mengambil keputusan dan memberikan tindakan perbaikan secara cepat. Respons lebih cepat akan memberikan dampak pada tingkat pemenuhan pesanan.
- c. Melakukan modularitas organisasi untuk memenuhi spesifikasi konsumen dengan modifikasi bagian-bagian yang lebih tepat dengan waktu tunggu yang relatif cepat, sehingga konsumen merasa puas.
- d. Melakukan spesifikasi desain sesuai dengan kebutuhan pasar dengan memberikan lebih banyak ruang perubahan sebagaimana permintaan pasar dan dinamika kompetitif bisnis.

- e. Kegiatan produksi memerlukan dan menggunakan waktu lama serta produksi final dibutuhkan setelah konsumen dipuaskan dengan spesifikasi. Dan produksi merupakan respons dari tuntutan kebutuhan dan keinginan konsumen.
- f. Pengembangan integrasi pembelajaran di perusahaan. Hal ini dilakukan dan terjadi ketika manajer memfokuskan pada perusahaan mereka untuk menghindari kesalahan-kesalahan sebelumnya. Dengan keterlibatan pemasar dalam kerangka konsep produksi dan keterlibatan orang-orang manufaktur yang melakukan proses produksi, beberapa masalah yang ada akan dapat dicegah lebih awal.

Perusahaan KKSJ di dalam melakukan ketangkasan manajemen didukung ketangkasan berproduksi sesuai dengan perubahan pasar dengan membangun pelayanan publik di bidang bisnis (*The Public Bussiness Service*), yang memuat ide pokok dan pelaksanaan sebagai berikut, yaitu:

- a. Dalam melakukan pelayanan, bisnis perusahaan merupakan pelayanan masyarakat bukan konsumen. Kepentingan masyarakat adalah hasil dari dialog tentang pembagian nilai tentang kumpulan dari kepentingan individu yang membutuhkan pelayanan bisnis. Oleh karena itu, pengusaha memberikan pelayanan masyarakat, tidak hanya merespons keinginan masyarakat/konsumen, tetapi lebih fokus pada pembangunan kepercayaan dan kolaborasi dengan dan antar masyarakat.
- b. Dalam melakukan pelayanan, perusahaan memposisikan nilai masyarakat lebih tinggi dari pengusaha. Kepentingan masyarakat lebih dimajukan atau ditonjolkan oleh komitmen dari pengusaha dengan warga negara untuk membuat kontribusi lebih berarti dari gerakan manajer swasta sebagai bagian dari keuntungan masyarakat yang menjadi milik mereka.
- c. Bertindak demokratis dalam melaksanakan strategi bisnis. Perusahaan menjadi tempat pertemuan antara kebijakan bisnis dan program bisnis agar tercapai secara lebih efektif dan berhasil secara bertanggung jawab mengikuti upaya bersama serta proses bersama.

- d. Dalam melaksanakan strategi pelayanan, perusahaan melakukan pelayanan bisnis dengan penuh perhatian lebih baik dari pada pasar. Perusahaan mengikuti peraturan perundangan dan kontitusi, nilai-nilai masyarakat, norma politik bisnis, standar profesional dan kepentingan masyarakat.
- e. Dalam melakukan pelayanan, bisnis perusahaan bukan melayani, tapi mengarahkan. Semakin bertambah penting bagi pelayanan bisnis untuk menggunakan adil, nilai kepentingan mendasar dan membantu masyarakat mempertemukan kepentingan yang menjadi bagian mereka lebih dari berusaha untuk mengontrol dan mengendalikan masyarakat pada petunjuk baru.
- f. Penilaian masyarakat bukan sekedar produktivitas. Organisasi bisnis dan kerangka kerjanya berpartisipasi dan melakukan kesuksesan dalam kegiatan mengoperasikan sesuai proses kebersamaan dan mendasarkan diri pada kepemimpinan yang menghormati pada semua orang.

4. Pembahasan Hasil Penelitian

Inovasi produksi yang dilakukan perusahaan KKSJ mengarah pada peningkatan nilai produksi yang spesifik, sehingga sulit ditiru oleh perusahaan lain. Di samping itu, perusahaan membuat diversifikasi produk sesuai dengan segmentasi pasar lokal, nasional dan global, dan memperhatikan tingkat daya beli, kebutuhan dan keinginan konsumen. Inovasi produksi model ini merupakan peningkatan pelayanan pada konsumen atau masyarakat.

Dalam perspektif ekonomi Islam, inovasi produksi merupakan perwujudan dari peningkatan pelayanan pada kebutuhan masyarakat. Kegiatan ekonomi merupakan ibadah individual, sedangkan memproduksi (inovasi produksi) merupakan kewajiban sosial. Inovasi produksi¹⁵ merupakan penjabaran dari firman Allah dalam QS. al-Ra'd :11 sebagaimana di atas, yang merupakan anjuran untuk melakukan pembaharuan, termasuk dalam produksi. Dalam suatu hadits¹⁶ diriwayatkan oleh Baihaqi bahwa Rasulullah bersabda artinya "*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang di antara kalian, jika ia melakukan pekerjaan, maka ia menyempurnakannya.*" Hadith

15 QS. al-Ra'd:11.

16 Ahmad Umar Hasyim, *Shakhsīyyat al-Muslim* (Makkah al-Mukramah, Maktabat al-Tijāriyah, 2004), 54.

tersebut menjelaskan nilai pekerjaan bukan hanya tergantung pada kuantitasnya, namun juga metoda yang digunakan termasuk inovasi produksi yang berkelanjutan. Sabda Rasulullah saw diriwayatkan dari Ibn Mas'ud artinya "*Pekerjaan yang disukai oleh Allah Swt. adalah yang berkelanjutan, kendati sedikit.*"¹⁷ Ungkapan ini merupakan nilai pengembangan dan inovasi produksi untuk memenuhi kebutuhan manusia, serta mewujudkan peningkatan kesejahteraan lahir dan batin.

Perusahaan KKSJ dalam mengimplementasikan inovasi produksi menggunakan kompetensi manajerial dan sumber daya pendukung produksi. Manifestasi kompetensi adalah komitmen manajer dan bawahannya untuk membangun sistem jejaring informasi pasar, memilih waktu untuk memasuki pasar dengan pelbagai persaingan, memahami tuntutan pasar dan perhatian terhadap pemasaran.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*) kemampuan (*skills*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang berpenampilan kerja (*perform*) dan tidak berpenampilan kerja (*non perform*). Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang yang berperan sebagai manajer dan sumber daya manusia pendukung produksi mewujudkan penampilan kerja (*perform*) seseorang dalam dunia bisnis. Allah mengangkat derajat orang yang berilmu pengetahuan yang profesional,¹⁸ sebagaimana firman-Nya dalam QS. al-Mujādilah:11.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

Artinya " ... Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan..."

Dan dengan ketrampilannya, manusia akan mampu melakukan pekerjaan yang profesional dan produktif,¹⁹ sebagaimana firman Allah dalam QS, al-Isra':84.

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

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

17 *Ibid.*, 6.

18 QS. al-Mujādilah: 11.

19 QS al-Isra': 94.

Kedua ayat di atas merupakan motivasi bagi manusia pada umumnya dan bagi manajemen dan sumber daya manusia yang melakukan proses produksi untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan menggunakan kompetensi yang sesuai dengan bidang dan keadaannya masing masing (يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ). Dengan kompetensi manajer dan sumber daya manusia pendukung produksi, perusahaan mampu melakukan inovasi produksi sesuai dengan permintaan pasar dan dinamika lingkungan industri.

Perusahaan KKSJ mampu memanfaatkan inovasi produksi yang dapat menumbuhkembangkan bisnis berbasis inovasi produksi dan mampu memanfaatkan semua sumber daya perusahaan dalam berproduksi. Di samping itu, perusahaan KKSJ mampu mengoperasionalkan *agile-based management strategy* dalam merespons kebutuhan dan keinginan konsumen dengan waktu tunggu secara cepat untuk mendapat hasil produksi sesuai dengan konsep kecerdasan produksi dan pelayanan prima dan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Semua kemampuan tersebut merupakan upaya membangun hubungan, keperdulian dan ketertangapan sosial serta melakukan pelayanan bisnis.

Dalam ekonomi Islam, hal tersebut merupakan tata nilai sosial Islam²⁰ dan anjuran al-Qur'an dan al-Hadits. Dalam firman Allah QS. al-Ra'd: 21.

وَالَّذِينَ يَصِلُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ ۖ أَنْ يُوصَلَ وَيَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ وَيَتَخَفُونَ سُوءَ الْحِسَابِ

“dan orang-orang yang menghubungkan apa-apa yang Allah perintahkan supaya dihubungkan, dan mereka takut kepada Tuhannya dan takut kepada hisab yang buruk”.

Manusia yang terbaik di sisi Allah dan manusia adalah orang yang mampu memberikan manfaat pada orang lain.²¹ Sebagaimana Hadith Rasulullah yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah bawah Rasulullah bersabda “*Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling banyak memberi manfaat bagi manusia.*” Dalam memberikan pelayanan atau pemberian manfaat pada orang lain, perusahaan harus bersikap ramah. Rasulullah saw senantiasa memberikan saran dan

20 QS. al-Ra'd : 21.

21 Ibnu Majah. Lihat Ahmad Umar Hashim, Shakhshiyat al-Muslim, 55.

dorongan untuk bersikap ramah dan lembut²² dalam segala aspek kehidupan, termasuk ketika melakukan pelayanan bisnis. Suatu ketika Aishah sedang menaiki onta, namun mengalami kesulitan yang membuatnya jengkel. Rasulullah saw pun mengatakan kepadanya “*engkau harus melakukannya dengan lemah lembut*”. Pelayanan bisnis yang ramah dan lembut merupakan sifat yang terpuji dan keutamaan Islam yang mulia.²³ Firman Allah dalam QS. Ali-Imrān:159.

فِيمَا رَحِمْتَهُمْ لَوْلَا كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ

Artinya: *Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu*

Implementasi inovasi produksi berbasis kompetensi dan kemampuan mengoperasionalkan *agile-based management strategy* menumbuhkan kompetitif bisnis. Kompetitif bisnis mencerminkan kemampuan pengenalan pesaing, pengetahuan kekuatan dan kelemahan pesaing, peluang dan ancaman bisnis serta kemampuan memosisikan bisnis masa depan. Dalam ekonomi Islam, keunggulan kompetitif bisnis merupakan sebuah kebutuhan dan tuntutan dengan dukungan kompetensi dan profesionalisme. Dalam implementasi bisnis, kompetensi dan profesionalisme bisnis merupakan kemampuan yang didukung pengetahuan dan skill serta kemampuan memenuhi peluang usaha, kebutuhan dan dinamika pasar lokal dan global. Implementasi kompetitif²⁴ bisnis sesuai dengan firman Allah dalam QS. al-Baqarah:148.

فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ

Artinya ... *Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan..* Dalam firmanNya yang lain menganjurkan agar persaingan bisnis mewujudkan model yang baik ditempuh dengan perbuatan yang baik pula²⁵, dalam QS. al-Mukminūn: 51.

22 Muslim. Lihat Ahmad Umar Hashim, Shakhṣiyat al-Muslim, 61.

23 QS. Ali-Imrān:159.

24 QS. al-Baqarah: 148.

25 QS. al-Mu'minūn: 51

يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُّوْا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ

Artinya “Hai rasul-rasul, makanlah dari makanan yang baik-baik, dan kerjakanlah amal yang saleh. Sesungguhnya aku Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”. Kompetitif bisnis dilakukan dalam rangka mencapai kebutuhan material dan kebutuhan spiritual, bahwa dalam mencapai keberhasilan kehidupan di akhirat/kebutuhan spritual jangan melupakan kehidupan keduniaan atau kebutuhan material.

PENUTUP

Perusahaan KKSJ dalam menjalankan bisnis mampu melakukan satrategi inovasi produksi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen dan mampu mendorong kompetitif bisnis. Strategi inovasi produksi yang dilakukan melibatkan bidang *marketing*, *engineering*, dan *manufakturing* yang dipadukan dengan *agile management* dan *agile manufacturing*. Dengan saling sinerginya faktor-faktor tersebut dan saling bekerjasama, hasilnya adalah *concurrent engineering/CE*. Strategi inovasi produk tersebut sesuai dengan dorongan pasar atau teknologi yang pada akhirnya mendorong adanya kompetitif bisnis.

Implementasi inovasi produksi adalah mengoperasionalkan perencanaan strategik dengan dukungan teknologi produksi yang memadai, komitmen pimpinan puncak dan partisipasi aktif dari karyawan yang berkompeten dan profesional. Di samping itu, perusahaan membangun jejaring informasi bisnis yang berorientasi pada pelanggan dan pemilihan waktu memasuki pasar dengan berbagai persaingan bisnis dan memahami tuntutan, harapan dan selera konsumen.

Perusahaan KKJS dalam kompetitif bisnis mempunyai komitmen dan selalumerespons pada ketangkasan manajemen (*agile Management*) dan ketangkasan pelayanan produk industri (*agile manufacturing*). Di samping itu, inovasi produksi mendorong keunggulan kompetitif bisnis, juga ditentukan oleh (*agile-based management strategy*); yaitu penerapan strategi dasar ketangkasan manajerial dan ketangkasan pelayanan masyarakat atau konsumen mendasarkan dengan nilai-nilai Islam.

Hasil penelitian ini secara teoritik membentuk teori kompetitif bisnis dengan mengembangkan dan memadukan teori produksi dan teori manajemen yang dikemukakan oleh Barney dan Mussewhite, yaitu *Cross Functional* dan *agile-based management strategy*. Tim pengembangan produksi mensinergikan desain produksi, kualitas produksi, pemasaran, *engineering*, dengan dukungan ketangkasan berproduksi yang cepat dan tepat dan ketangkasan berproduksi sesuai dengan perubahan pasar. Hasil penelitian ini secara praktis memberikan masukan pada perusahaan KKSJ untuk mampu melakukan inovasi produksi memadu dengan menjalankan ketangkasan manajemen dan ketangkasan manufaktur dalam mewujudkan kompetitif bisnis. Dan diharapkan pula dapat dilakukan *transfertability* ke perusahaan lain.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Qur'an al-Karim dan Terjemahannya. Departemen Agama RI al-Aliyi. Bandung, Diponegoro, 2000
- Barney, J.B. and Arikan. The Resources-based View Implication. dalam *Journal of Mananagment*, (Vol. 17, Number 1, 2000).
- Bogdan R.C dan Biklen SK. *Qualitative Educational Research Qualitatif, An Introduction To Teori and Metode*. Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Coronado, M.A.E., Sarhadi, M., Millar, C, Defining framework for information systems requirement for agile manufacturing. dalam *International Journal of Production Economics*, (Vol.75, Number 1, Pebruari, 2002).
- Christoper, W. Musselwhite, W., Time-Based Innovation the New Compotitive Advantatge" *Training and Development Journal* (Vol. 18, Number 2, 1990).
- Cagliano, R & Spina, G., How improvement programs of manufacturing are selected: the role of strategic priorities and past experience. *International Journal of Production and Operation Management* (Vol. 20, Number 7, 2000).

- Chiesa, V., Manzini, R., Teccila, F., Selecting sourcing strategies for technological innovation: an empirical case study. *Intenational Journal of Production and Operation Management* (Vol. 20, Number 9, 2000).
- Ellitan, Lena dan Lina Anatan. *Manajemen Operasi dalam Era Baru Manufaktur*. Alfabeta, Bandung, 2007.
- Flaherty, T.M. *Global OperationManagement*. New York Mc Grau HillCmpaneis, 1996.
- Gehani, R.R. Time-based Management of Technology; a Taxonomic Integration of Tactical and Strategic Roles. *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 15, Number. 2, 1995).
- Hitt, Michael A. *Strategic Management : Competitiveness And Globalization Concepts*. Edition Fourth, South Western College Publishing, United States, 2001.
- Hooper, M.J., Steeple, D., Winters, C.N., Costing Customer Value: An Approach for The Agile Entreprice. *International Journal of Operation and Production Management* (Vol.21, Number 5, Juni, 2001).
- Karim, A, Adiwarmarman. *Ekonomi Mikro Islam*. Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2004.
- Lincol, Y.S. Dan Guba 1. *Naturalistic Inquiry*. Beverlly Hill, Sage Publication, Inc, 1993,
- Miles, Matthew. B dan Huberman, A. Michael. *Qualitatif Data Analysis*. Beverly Hill, Sage Publication, Inc, 1994.
- Mayring, Philip Qualitative Conten Analysis, Forum Qualitative Sozial forschung/Forum: *Qualitative Social Research On-line Journal* (Vol.1 Number 2, 2000).
- Power, D.J., Sohal, AS., Rahman, S., Critical success factors in agile supply chain management: An empirical study. *International Jurnal of Physical Distribution and Logistics* (Vol. 31, Number 4, 2001).

Strauss, Anselm dan Yuliet Corbin. *Qualitative Analysis for Social Scientist*. Cambirdge , Cambirdge University Press, 2003.

Umar Hasyim, Ahmad. *Shahshiyatul Muslim*. Makka al-Mukraha, Maktabah al-Tijariyah, 2004.

Van Assen, M.F., Agile- Based Competence Management: the Realation between Agile Manufacturing and Time Based Competence Management. *International Journal of Agile Management System* (Vol. 2, Number 2, 2000), 142-155.

Wilard, Zangwill. *Lightening for Innovation*. McMillan Inc, 1993.