

PENGUATAN *LEAN MANAGEMENT* DALAM PROBLEMATIKA PENGAWASAN INDUSTRI HALAL DI PROVINSI ACEH

Ramadhan Razali

IAIN Lhokseumawe
ramadhan@iainlhokseumawe.ac.id

Fuadi

Universitas Malikussaleh
fuadi.msm@unimal.ac.id

Falahuddin

Universitas Malikussaleh
falahuddin@unimal.ac.id

Abstract

Both SMEs and non-SMEs have seen a sharp rise in the number of business actors in recent years. Aceh Province noticed a rise in the number of business actors. CSR toward the local environment has not been felt despite the growing number of business actors. This study's objective is to critique the oversight given to the halal industry in an effort to prevent any further growth. A qualitative method with a phenomenological perspective was used in this investigation. The conclusions of this study are ; first, to maximize halal value, supervision of the main ingredient supply chain needs to be carried out. Supervision can be done by using an external supervisor. Second, IKM business actors in Aceh Province have not implemented value stream mapping in their industry. Even though the application of VSM can minimize waste costs. Third, to minimize wastages costs, IKM actors should provide guidance to breeders and farmers. The existence of farmers or livestock breeders will cut wasteful costs, such as ordering costs, purchasing costs and carry costs. Fourth, to attract consumer and investor interest, according to researchers, business actors must carry out application revolutions, such as using blockchain as a database. The existence of blockchain can help business actors in supervising supply chains and even finances.

Keywords: *Supervision, Lean Management, Value Stream Mapping, Halal Industry, Aceh Province*

Pendahuluan

Halal Market Report 2021/2022 menunjukkan bahwa ekonomi syariah terus berperan dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian di Indonesia. BI mencatat kontribusi yang disumbang oleh ekonomi syariah sebesar US\$ 5,1 miliar

terhadap PDB nasional. Dengan jumlah kontribusi yang diberikan membuat pemerintah lebih fokus terhadap perkembangan ekosistem ekonomi syariah. Apalagi melihat potensi pasar industry halal pada tahun 2025 dimana pangsa pasar diproyeksikan mencapai USD 281,6 miliar. Potensi yang besar tersebut membuat Indonesia menjadi negara rumah industry halal terbesar di dunia (Dinar Standard, 2022; Islamic Economy, 2021).

Besarnya potensi industri halal tidak hanya dilihat dari sisi permintaan konsumen saja, melainkan juga harus dilihat dari konsistensi produsen. Konsistensi yang dimaksud adalah adanya pengawasan yang dilakukan terhadap produsen, baik dari HSCM (*halal supply chain management*) maupun sistem produksi itu sendiri (Razali, 2021). Pengawasan sendiri sangat perlu dilakukan dalam proses produksi produk halal. Tujuan dilakukannya pengawasan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah dalam pelaksanaan produksi. Menurut George R Terry dengan adanya pengawasan, segala tindakan yang dilakukan dalam produksi akan berjalan sesuai dengan rencana (George R. Terry, 2005). Sementara itu, peneliti berpendapat bahwa pengawasan merupakan ekosistem manajemen yang paling esensial. Sebaik apapun kegiatan yang dilakukan tanpa pengawasan, kegiatan tersebut tidak dapat dikatakan berhasil. Hal serupa juga dijelaskan oleh Fremont E. Kast et al (Kast & Rosenzweig, 1972).

Banyaknya permintaan produk halal berimplikasi terhadap minimnya pengawasan yang dilakukan. Hal ini disebabkan dengan terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang dimiliki oleh Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJH). Oleh karena itu, pemerintah melalui BPJH mengadakan pelatihan-pelatihan untuk auditor halal dan pengawas industri halal. Namun, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan bahwa pengawasan produk halal sangat minim dilakukan. Salah satu faktor yang menyebabkan minimnya pengawasan adalah kurang profesionalnya pengawas baik pengawas internal maupun eksternal. Untuk memaksimalkan *halal holistic*, pengawasan terhadap produk halal wajib dilakukan. Hal ini dikarenakan tujuan dari industri halal sendiri tidak hanya memenuhi kebutuhan konsumen saja, melainkan juga untuk menjamin kesyari'ahan dalam produk tersebut. Tentunya kesyari'ahan yang dimaksudkan adalah kesyari'ahan secara kaffah. Yang berarti produsen tidak hanya memproduksi produk halal, melainkan harus memiliki pondasi kehalalan yang kuat dalam memproduksi

produk halal tersebut.

Berbagai penelitian terhadap pengawasan telah banyak dilakukan. Misalnya saja seperti yang dilakukan oleh (Dave et al., 2023; Garcia & Mendonça, 2023; Ito et al., 2023; Kok et al., 2023; Lakshmanan et al., 2023; Mukhibad et al., 2023; Wijayanti & Setiawan, 2023; Yu et al., 2023) dalam penelitiannya mereka menjelaskan tentang pentingnya pengawasan dalam berbagai sektor baik dalam sector industri maupun sektor keuangan. Namun dalam penelitiannya mereka tidak menjelaskan tentang pentingnya pengawasan industri halal.

Penelitian ini merupakan penelitian studi kritis terhadap perilaku produsen dalam memproduksi produk halal. Selain kurangnya pengawasan yang dilakukan, menurut observasi yang peneliti lakukan acapkali pondasi yang dibangun dalam memproduksi produk halal masih kurang halal. Berdasarkan permasalahan yang peneliti temukan, peneliti menggunakan pendekatan fenomenologi sebagai pisau penelitian. Pendekatan fenomenologi digunakan guna menggali kesadaran dalam diri produsen mengenai pengalaman dalam memproduksi produksi halal.

Kajian Literatur

1. Diskursus Manajemen Pengawasan Dalam Berbagai Teori

Manajemen pengawasan terkonstruksi melalui teori kontigensi (David S. Bedford, 2020). Dimana teori ini berpandangan bahwa parameter kepemimpinan dilihat dari pengaruh yang diberikan terhadap kelompoknya. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins bahwa ada lima model dari teori kontigensi (Dalley et al., 2001). Pertama, model kontigensi fiedler dimana efektifitas kinerja kelompok bergantung pada gaya pemimpin (Nunes et al., 2012; Peters et al., 1985). Kedua, teori situasional hersey dan blanchard dimana kepemimpinan yang baik diukur dari diterima pemimpin tersebut oleh pengikutnya (Hakim et al., 2021; Henkel et al., 2018; J. Ramakanth, 1988). Ketiga, teori pertukaran pemimpin-anggota dimana parameter dari kepemimpinan yang baik diukur dari peningkatan jumlah pekerja atau kelompok (Day & Gerstner, 1997; Liden et al., 1997; van Breukelen et al., 2006). Keempat, teori jalur tujuan dimana parameter kepemimpinan diukur dari tercapainya tujuan kelompok berkat dukungan dari pemimpin (Farhan, 2018; House, 1996; Priyowidodo, 2021). Kelima, teori partisipasi pemimpin dimana parameter dari kepemimpinan yang baik dalam teori ini adalah mampu mengambil keputusan dalam situasi-situasi tertentu (Huang et al., 2010; Miao et

al., n.d., 2014; Wang et al., 2022).

Secara historis teori ini mempelajari tentang pemerikaan terkait dengan anggaran, ukuran kinerja, insentif, dll. Kritis terhadap teori ini pun telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Briers & Hirst, Fisher, Hartmann, Kren & Liao, Shields & Shields (Briers & Hirst, 1990; Hartmann, 2000; Kren, 1992; Olulu-Briggs, 2021; Shields & Shields, 1998) . Dalam penelitian tersebut kritisasi dilakukan untuk mengevaluasi metode statistic yang dilakukan dalam teori kontigensi. Setidaknya menurut Fisher, Rahman, Chenhall dan Otley penerapan kontigensi dipengaruhi oleh konteks, dimana sistem tersebut beroperasi dan perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi. Menurut Slijivic Slavoljub menajamen pengawasan adalah suatu proses dimana dalam proses tersebut organisasi berusaha untuk mencapai apa yang direncanakan atau hasil yang diinginkan. Dalam melakukan pengawasan tersebut, organisasi atau perusahaan dapat mengambil berbagai tindakan untuk meminimalkan efek negative yang timbul baik dari dari internal maupun eksternal.

Dalam pengembangannya, menurut Hubber teori manajemen pengawasan (*management controlling*) mengidentifikasi tentang kontribusi praktik, dan resolusi dari permasalahan pengawasan itu sendiri (Ashmos & Huber, 1987; Author, n.d.; Karlgaard & Schaub, 2012; Letafatkar et al., 2017) . Oleh karena itu, Terry dan Leslie mendefinisikan pengawasan sebagai proses evaluasi yang dilakukan dalam linkup pekerjaan dengan cara mengkomparasikan pelaksanaan actual denga napa yang diharapkan (*goal and objectives*) serta mengambil tindakan yang perlu (Terry, 1982).

Menurut Harold Koontz terdapat lima azas yang berkenaan dengan azas-azas pengawasan, yaitu : pertama azas tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*). Kedua, azas efisiensi pengendalian (*principle of efficiency of control*). Ketiga, azas tanggung jawab pengendalian (*principle of control responsibility*). Keempat, azas pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*). Kelima, azas pengendalian langsung (*principle of direct control*). Keenam, azas refleksi perencanaan (*principle of reflection of plans*). Ketujuh, azas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organizational sustability*). Kedelapan, azas pengendalian individual (*principle of individuality of control*). Kesembilan, azas standar (*principle of standard*). Kesepuluh, azas pengawasan terhadap hal

strategis (*principle of strategic point control*). Kesebelas, azas kekecualian (*the exception principle*). Kedua belas, azas pengendalian fleksibilitas pengawasan (*principle of flexibility of control*). Ketiga belas, azas peninjauan Kembali (*principle of review*). Keempat belas, azas tindakan (*principle of action*). Keempat belas point ini merupakan point penting yang harus diterapkan dalam manajemen pengawasan (Koontz, 2012).

Pengawasan dilakukan tidak hanya dari internal saja, melainkan juga dari eksternal. Pengawasan dilakukan guna untuk mengukur sinkronisasi kinerja dan tujuan secara obyektif. Sifat pengawasan pun dilakukan dengan mengedepankan sifat preventif, dimana pengawasan dilakukan agar tidak terjadinya penyimpangan dan pelanggaran. Kedua, sifat represif, dimana pengawasan dilakukan setelah terjadinya penyimpangan kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan. Ketiga, sifat detektif, dimana pengawasan dilakukan untuk mendeteksi terjadinya penyelewengan penyimpangan atau pelanggaran. Namun, peneliti, fungsi dari pengawasan tidak akan maksimal jika tidak dibarengi dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain seperti *planning*, *organizing*, dan *actuating* (Chapman, 2005; Reichmann, 1997).

Dalam industri halal, pengawasan di interpretasikan sebagai perilaku kontrol baik dari pimpinan maupun BPJH terhadap produksi. Tentunya dalam ekosistem industri halal, pengawasan sangat perlu dilakukan. Selain menjamin produk halal, fungsi dari pengawasan sendiri adalah menjamin sistem infiltrasi syariah dalam industri halal. Menurut Grabner & Moers dalam pelaksanaannya manajemen pengawasan memiliki perbedaan dengan sistem (Chapman, 2005; Isabella Grabner, 2013; Reichmann, 1997). Pengawasan tidak hanya harus dilakukan oleh pemilik usaha terhadap karyawan-karyawannya, melainkan pemerintah dan masyarakat harus ikut andil dalam pengawasan yang dilakukan.

LPPOM MUI sebagai badan garda depan dalam mengeluarkan sertifikat halal melakukan sidak terhadap industri halal minimal satu kali dalam setahun. Hal ini dilakukan untuk menjaga konsistensi produsen dalam memproduksi produk halal. Sidak yang dilakukan berdasarkan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2014 tentang Jaminan Produk Halal. Selain itu, LPPOM MUI juga memiliki hak untuk mencabut sertifikasi halal pada produk yang dinilai tidak halal. Temuan yang dilakukan oleh Ahyakudin dkk, selain LPPOM MUI pengawasan yang dilakukan masyarakat dinilai sangat membantu LPPOM MUI dalam

melakukan pengawasan. Adanya laporan dari masyarakat dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dari LPPOM MUI dengan melakukan uji laboratorium sehingga informasi tentang temuan pelanggaran pada kehalalan produk (Ahyakudin, 2020).

2. Potensi Pasar Halal di Aceh

Provinsi Aceh merupakan daerah gerbang masuknya Islam ke nusantara. Oleh karena itu, mayoritas penduduk di Provinsi Aceh beragama Islam. Berdasarkan data Direktorat Kementerian Dalam Negeri, jumlah penduduk di Provinsi Aceh yang memeluk agam Islam sebanyak 5,24 juta jiwa atau 98,56% dari total populasi 5,33 juta jiwa (Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh, 2022; Kota Banda Aceh, 2022; Kusnandar, 2022; Nora, 2022) . Dengan banyaknya jumlah penduduk di Provinsi Aceh tentunya berimplikasi terhadap permintaan produk halal. Selain mayoritas muslim, Provinsi Aceh merupakan salah satu provinsi yang menerapkan syari'at di segala sektor. Oleh karena itu, menurut peneliti dua indikator ini membuat Provinsi Aceh menjadi salah satu pasar terbesar di Indonesia.

Untuk memaksimalkan potensi tersebut pihak pemerintah daerah melalui pemerintah Indonesia melakukan berbagai upaya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah pemberdayaan UKM, harmonisasi sertifikasi halal, konektivitas infrastruktur, serta mengembangkan fasilitas dan digitalisasi perdagangan. Namun, problematika yang lain muncul. Minimnya kesadaran pemilik UKM dalam mensertifikasikan produknya merupakan salah satu permasalahan yang besar. Selain itu, kurangnya literasi masyarakat terhadap sertifikasi halal merupakan faktor pendukung lain dalam rendahnya perkembangan UKM di Provinsi Aceh.

Dalam penelitian terdahulu, peneliti menemukan dua faktor lain yang menyebabkan rendahnya kepemilikan sertifikat halal. Menurut peneliti, faktor tersebut adalah kurangnya infrastruktur yang memadai, dan urgensi kebijakan-kebijakan pemerintah daerah dalam mengembangkan industry halal di Provinsi Aceh . Kemudian Muhammad Jaiz menambahkan faktor ketiga yaitu kurangnya sosialisasi untuk mendukung terselenggaranya industry halal. Sosialisasi ini harus dilakukan kepada pelaku usaha, regulator, dan masyarakat. Kelima, produksi, menurut Jaiz untuk meningkatkan kepercayaan konsumen dalam mengkonsumsi produk, pemilik usaha perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas produk. Bukan hanya terfokus pada labelitas halal saja, pemilik usaha juga harus

mengawasi agar terjaminnya kehalalan dalam produk tersebut (Jais, 2022). Selaras dengan temuan tersebut, Ikhsan Sulaiman menjelaskan bahwa, rendahnya kesadaran pemilik IKM dalam mensertifikasikan produknya hanya dapat diatasi dengan break down, mensubekosistem-ekosistem, mendefinisikan permasalahan, melakukan kebijakan-kebijakan baru (Admin DPMPTSP, 2021).

Eksistensi potensi pasar halal di Provinsi Aceh tentunya akan memancing para investor. Apalagi saat ini, pemerintah negara Indonesia menggalakkan teknologi blockchain sebagai basis data dalam pengembangan industry halal di Indonesia. Oleh karena itu, menurut peneliti adanya sertifikasi, kemudahan kebijakan yang diberikan, memadainya infrastruktur, sosialisasi yang diberikan dan pengawasan terhadap produk tidak cukup dilakukan. Pemilik usaha dan pemerintah harus melakukan upaya lain guna mengembangkan IKM tersebut. Dalam penelitian terdahulu peneliti menemukan bahwa pentingnya pelaku usaha melakukan pembukuan melalui digital berbasis big data. Adanya pembukuan laba dan rugi melalui teknologi terkini tentunya akan menkostruk paradigma baru bagi investor asing. Paradigma baru ini akan memudahkan pelaku usaha untuk mendapatkan modal segar.

Tentunya untuk meyakini investor diperlukan pengawasan yang ketat dalam IKM. Pengawasan ini tidak hanya dilakukan berdasarkan evaluasi saja, melainkan juga perlu dilakukan dengan menggunakan berbagai metode. Metode yang digunakan bisa saja dengan menggunakan metode *lean management* atau metode yang lain. Selain mengedepankan value, peneliti meyakini metode ini akan lebih mengedepankan value halal pada produk tersebut. Namun, untuk mengimplementasikan metode tersebut pada IKM diperlukan sosialisasi yang lebih giat lagi.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan Teknik analisis deskriptif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologi. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, peneliti akan memaparkan kejadian-kejadian dan fenomena yang terjadi pada Industri Halal di Provinsi Aceh. Terutama pada aspek pengawasan yang dilakukan baik dari pihak pemilik usaha maupun pemerintah dan masyarakat. Adapun alur dari metode penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 1 Alur penelitian

Sumber data primer yang digunakan adalah wawancara, sedangkan sumber data sekunder diambil dari kepustakaan (*library research*).

Teknik sampling yang digunakan adalah Teknik purposive sampling. Adapun karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Karakteristik Responden

No.	Reponden	Karakteristik Responden
1.	Pemilik Usaha	a. Telah melakukan ekspor < 2 b. Melakukan penjualan tidak hanya pada pasar grosir, melainkan juga merambah ke supermarket c. Memiliki segala perizinan penjualan seperti sertifikasi halal dl.
2.	Karyawan IKM	a. Bekerja pada IKM lebih dari 2 tahun b. Memiliki pendiidkan minimal SMA atau sederajat.

Selain responden di atas, peneliti juga melakukan wawancara Bersama pihak-pihak terkait dalam penelitian ini. Pihak terkait tersebut seperti pemerintah daerah, LPPOM MPU, Dinas Koperasi dan IKM dan lain-lain.

Temuan Penelitian dan pembahasan

Salah satu fungsi terakhir dalam manajemen adalah *controlling* atau pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi dasar manajemen yang dilakukan

dengan cara diawasi, dikendalikan dan dievaluasi agar sesuai dengan tujuannya. Oleh karena itu, pengawasan memiliki kedudukan penting dalam manajemen. Dengan adanya pengawasan tujuan yang ditetapkan sesuai rencana akan tercapai. Beberapa temuan dilapangan menunjukkan bahwa tanpa adanya pengawasan maka banyak tugas yang tidak terselesaikan, waktu penyelesaian yang tidak ditepati, anggaran yang berlebih, dan adanya kegiatan yang menyimpang dari tujuannya. Hal serupa juga dijelaskan oleh Krisnandi, dimana faktor-faktor yang menyebabkan perlunya pengawasan antara lain adalah : adanya perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas organisasi, kesalahan-kesalahan, dan kebutuhan manajer untuk mendelagasikan wewenang.

1. Halal Value Sebagai Pondasi Dasar di Setiap Produk Halal

Seorang Muslim diwajibkan untuk mengkonsumsi produk halal. Oleh karena itu, kehalalan merupakan parameter penting dalam memilih produk. Diantara parameter produk halal menurut syariat adalah tidak bercampurnya produk dengan zat yang haram, diperoleh dengan cara yang halal, diproses dengan cara yang halal, serta disajikan dan disimpan dengan cara yang halal. Berdasarkan Undang-undang Jaminan Produk Halal, bukti dari halalnya sebuah produk adalah adanya sertifikasi dan label halal disetiap produk yang diproduksi. Logo halal menjadi proses dari identifikasi kepercayaan masyarakat.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di 5 IKM di Provinsi Aceh, peneliti menemukan bahwa dalam proses produksi tidak semuanya dari produk halal di Provinsi Aceh sudah melalui proses yang halal. Salah satu IKM yang peneliti temukan adalah produk daging cepat saji X1, dimana dalam pengeringannya tidak adanya sterilisasi ruangan dan tempat. LPPOM MUI melansir setidaknya ada tiga hal yang harus disoroti dalam proses kehalalan daging kalengan. Pertama, proses pengemasan dengan Teknik pengalengan. Dimana dalam proses ini pelaku industri harus memastikan bahwa alat dan wadah yang digunakan tidak tercemar oleh najis.

Kedua, bahan baku yang digunakan harus dipastikan murni berupa daging sapi. Ketiga, proses penyembelihan bahan utama juga harus dipastikan sesuai dengan syari'at. Namun, secara metode laboratoris maupun Teknik belum mampu membedakan antara penyembelihan syar'I maupun non syar'i. Oleh karena itu, MUI juga memproses sertifikasi halal pada rumah potong. Dalam kasus yang peneliti lakukan, peneliti belum menemukan rumah potong yang dimaksud.

Rantai halal merupakan pondasi wajib didalam setiap produk halal. Kehalalan tidak hanya dijamin dalam proses produksi saja, melainkan juga harus terjamin dari bahan yang digunakan. Berdasarkan data SJPH Provinsi Aceh, terdapat 7 rumah potong yang telah tersertifikasi halal di Provinsi Aceh. Rumah potong tersebut masih berupa rumah potong unggas. Sedangkan untuk rumah potong hewan (RPH) yang tersertifikasi, peneliti hanya menemukan 3 rumah potong hewan yang tersertifikasi.

Tentunya dengan minimnya rumah potong sapi yang tersertifikasi akan berimplikasi terhadap validitas sertifikat halal pada produk tersebut. Padahal permintaan daging sapi di Provinsi Aceh meningkat setiap tahunnya. menurut laporan BPS pada tahun 2019 pemotongan sapi di RPH berjumlah 12.245,00. Pada tahun 2020 berjumlah 10.272,00. Sedangkan pada tahun 2021 berjumlah 10.780,00. Menurut Ryan, minimnya RPH berimplikasi terhadap hilangnya nilai halal pada penyembelihan. Hal tersebut dikarenakan dengan banyaknya permintaan terhadap pemotongan halal, sedangkan jumlah RPH yang minim membuat pelaku rumah potong kewalahan dalam menampung permintaan. Sertifikasi halal pada RPH, RPU, atau RPA merupakan salah satu prioritas Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH). Sosialisasi terhadap sertifikasi RPH pun dilakukan. Sebagai center dalam supply bahan pangan, RPH memiliki peran penting dalam memastikan kehalalan produk terutama dalam industri pangan halal.

Namun, untuk menyikapi terhadap minimnya RPH, menurut peneliti pelaku IKM seyogyanya melakukan pengawasan terhadap pasokan bahan baku produksinya. Selama ini, pelaku industri hanya mengambil bahan baku berasaskan kepercayaan pada rumah potong hewan. Pelaku IKM tidak melihat langsung penyembelihan yang dilakukan. Padahal penjaminan kehalalan bahan baku perlu dilakukan. Selain pelaku IKM, menurut peneliti pemerintah terutama pengawas halal juga harus memaksimalkan pengawasan terhadap rumah penyembelihan. Pengawasan ini dilakukan demi meminimalisir ketidakhallalan yang terjadi.

2. Identifikasi Value Stream Mapping Dalam Setiap Produk Halal

Value Stream Mapping digunakan tidak hanya untuk mengidentifikasi pemborosan, melainkan juga digunakan untuk Menyusun *action plain* dengan mengintegrasikan berbagai Teknik untuk mendapatkan kondisi yang lebih ideal.

Untuk memaksimalkan produk yang ada menurut peneliti VSM sangat penting digunakan dalam industri halal. Untuk mengevaluasi potensi perbaikan, VSM dapat disusun melalui dua tahap penting, yaitu: penggambaran proses kondisi saat ini (*current state process*) dan penggambaran proses masa depan (*future state process*).

Berdasarkan wawancara dan observasi yang peneliti lakukan di IKM di Provinsi Aceh. Hanya sedikit dari pelaku usaha yang menganalisis potensi perbaikan melalui VSM. Wawancara yang peneliti lakukan dengan pelaku usaha telur unggas A disimpulkan bahwa selama ini pelaku usaha mengembangkan usahanya berdasarkan pengalaman yang ada, tanpa ada evaluasi. Jika dalam proses produksinya didapatkan *accident*, pelaku usaha mencari alternatif dan solusi untuk memperbaikinya. Perbaikan yang dilakukan tanpa ada penggambaran proses masa depan untuk meminimalisir potensi kerusakan yang ada.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu pelaku usaha kue di Provinsi Aceh juga demikian. Kurangnya pengawasan dan wawasan yang oleh pelaku usaha menjadi kendala dalam penerapan VSM. Padahal jika VSM ini diterapkan maka penyesuaian sistem produksi dalam memenuhi permintaan pelanggan akan tetap fleksibel. Malahan tujuan dari 3 dari 5 pelaku usaha yang peneliti teliti melakukan produksi hanya untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan pelaku usaha sendiri untuk sehari-hari. Padahal 5 responden yang peneliti teliti merupakan pelaku usaha IKM terbesar di Aceh.

Seperti yang dilansir oleh shiftindonesia bahwa secara umum manfaat VSM adalah membantu memperbaiki proses bisnis secara menyeluruh dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses. Dengan menggunakan VSM pelaku usaha dapat mengetahui titik-titik penumpukan inventori dalam proses bisnis, pelaku usaha juga dapat melihat proses bisnis secara keseluruhan yang sedang berjalan saat ini. Dan pelaku usaha juga dapat merancang proses yang diinginkan, yang efisien, efektif, dan terhindar dari pemborosan.

3. Menghilangkan Pemborosan dari Segala Produksi

Mengurangi pemborosan merupakan salah satu tujuan dari *lean management control*. Dimana dalam praktiknya metode *lean management* mempertimbangkan segala pengeluaran untuk mendapatkan nilai ekonomis terhadap pelanggan. Salah satu sumber pemborosan adalah manajemen persediaan, sehingga banyak

produsen yang memilih pemotongan dalam pengadaan bahan baku produk.

Namun, metode ini nampaknya belum digunakan diseluruh IKM di Provinsi Aceh. Misalnya saja pada 5 IKM yang peneliti jadikan responden, hanya satu 1 IKM saja yang menggunakan bahan baku yang berasal dari petani binaan. Bahkan untuk memangkas sumber penyediaan, pelaku industri tersebut memasok bahan baku yang berasal dari petani lintas kabupaten/kota. Selain mengurangi pemborosan, menurut peneliti dengan memasok barang dari petani binaan akan membantu sektor pertanian tersebut. Tentunya pasokan barang yang dilakukan tanpa membanting harga yang ada.

Berbeda dengan IKM yang bergerak dibidang makanan tersebut, pelaku usaha dari IKM lain memasok barang yang berasal dari provinsi terdekat. Hal tersebut dilakukan menurut responden karena kurangnya bahan baku yang berada di Provinsi Aceh. Padahal observasi yang peneliti lakukan, bahan baku yang ada (telur bebek) sangat banyak di Provinsi Aceh. Seperti yang dilansir oleh BPS konsumsi telur di Provinsi Aceh pada tahun 2020 berjumlah 1.4720021 perminggunya. Jumlah konsumsi ini kemudian meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2022 tercatat jumlah telur itik yang dikonsumsi mencapai 1.317 butir. Jika dilihat jumlah ini menurun bila dibandingkan dengan jumlah tahun sebelumnya.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan pelaku usaha telur asin itik tersebut. Dengan memasok bahan baku yang berasal dari provinsi lain, maka biaya yang dikeluarkan semakin besar, sehingga pelaku usaha merasakan pemborosan yang sangat banyak. Padahal menurut peneliti dengan banyaknya jumlah permintaan terhadap telur itik, pelaku usaha dapat melakukan pembinaan terhadap peternak itik.

Pelaku usaha lain yang bergerak di dalam bidang daging cepat saji menuturkan bahwa dengan menernak sapi berimplikasi terhadap pemborosan waktu oleh pelaku usaha. Oleh karena itu, pelaku usaha lebih memilih mengolah daging yang dipasok dari peternak sapi. Padahal dengan menernak sapi, maka pelaku usaha dapat menekan biaya penyediaan (*inventory cost*) bahan baku. Diantara biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh pelaku usaha adalah *ordering cost*, *purchasing cost*, dan *carrying cost*. Dengan banyaknya biaya yang dikeluarkan berimplikasi terhadap mahalnya harga produk yang akan dijual. Yang berarti bahwa minat dari konsumen pun akan semakin sedikit dalam membeli

produk tersebut.

4. Pengembangan Produk Halal Melalui *Blockchain System*

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti menemukan bahwa pentingnya penggunaan aplikasi berbasis blockchain pada pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya. Selain berfungsi sebagai *tracking* barang, menurut peneliti pengembangan informasi dan penerapan data berbasis blockchain juga mampu menarik investor lain. Saat ini, ke empat responden yang peneliti temui masih menggunakan pembukuan secara tradisional. Dimana pembukuan tersebut dilakukan berdasarkan asas kepercayaan. Bahkan 3 dari 5 pelaku usaha tidak memiliki situs untuk mempromosikan produk yang diproduksinya.

Selama ini, pelaku usaha hanya mempromosikan produknya melalui media sosial seperti instagram, facebook, bahkan tiktok. Menurut peneliti, identitas IKM sangat penting. Dengan adanya situs atau profil IKM akan menarik minat konsumen dalam membeli barang tersebut. Selain itu, tingkat kepercayaan yang dimiliki konsumen semakin tinggi. Bahkan komerce memasukkan menyiapkan profil secara lengkap merupakan salah satu strategi untuk menarik minat membeli konsumen. Selain menyiapkan profil yang lengkap, testimoni dari konsumen juga sangat perlu di perhatikan.

Tentunya penerapan blockchain tidak hanya dapat menarik minat investor dalam berinvestasi. Namun juga dapat menjadi acuan pengawasan yang dilakukan oleh pelaku usaha maupun pengawas eksternal. Dengan diterapkan blockchain akan memudahkan pelaku usaha mentracking penyediaan barang, mentracking proses produksi, bahkan dapat mentracking distribusi yang telah dilakukan, dan transparansi keuangan yang berjalan. Penerapan data berbasis blockchain merupakan pekerjaan rumah tidak hanya bagi pelaku usaha, melainkan juga pekerjaan rumah bagi pemerintah. Betapa tidak, dengan banyaknya IKM yang bermunculan, pemerintah dan pelaku usaha juga perlu memikirkan strategi persaingan bisnis yang digunakan. Tanpa adanya strategi bisnis yang matang menyebabkan pelaku usaha akan mati kutu dalam menghadapi bisnis start up berbasis digital.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa: Pertama, Maksimalisasi terhadap pengawasan sumber bahan pokok dalam industri halal

harus lebih diupayakan. Upaya-upaya dapat dilakukan dengan melakukan pengawasan terhadap pemotongan berbasis halal di rumah potong. Selain itu, pengawasan juga dapat dilakukan melalui auditor halal. Menurut peneliti, sertifikasi halal terhadap rumah potong saja tidak cukup. Pemerintah harus mengupayakan adanya pengawas eksternal yang professional dalam menangani kasus rumah potong non halal. Kedua, Adanya penerapan value stream mapping yang dilakukan oleh pelaku usaha. Dengan adanya penerapan VSM, pelaku usaha dapat mengevaluasi dan meminimalisir *error human* dalam produknya. Selain itu, menurut peneliti adanya VSM juga akan meminimalisir biaya pemborosan yang disebabkan adanya *error* dalam produk. Ketiga, Untuk meminimalisir pemborosan dari penyediaan bahan pokok, menurut peneliti pelaku usaha dapat melakukan pembinaan terhadap petani, maupun peternak. Dengan adanya petani binaan atau peternak binaan akan memangkas biaya operasional yang lain. Seperti biaya *purchasing cost*, *ordering cost*, bahkan *carrying cost*. Keempat, Pengembangan produk halal dengan menambahkan cabang tidak cukup. Menurut peneliti, pelaku usaha juga harus menggunakan aplikasi berbasis digital guna menarik minat investor dalam berinvestasi. Dalam hal ini, menurut peneliti yang lebih relevan dengan menggunakan blockchain sebagai basis data. Peneliti meyakini adanya blockchain dapat memudahkan pelaku usaha dalam melakukan pengawasan terutama dalam hal keuangan dan rantai pasokan barang.

Daftar Pustaka

- Admin DPMPTSP. (2021, September 29). *Kepala DPMPTSP Aceh : Industri Halal di Aceh Perlu Ekosistem Yang Komprehensif*. DPMPTSP Provinsi Aceh.
- Ashmos, D. P., & Huber, G. P. (1987). The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future. *The Academy of Management Review*, 12(4), 607. <https://doi.org/10.2307/258067>
- Author. (n.d.). A Basics of Modeling and Control-Systems Theory A.1 Modeling of Dynamic Systems. In *Springer*. Retrieved March 2, 2023, from <https://link.springer.com/content/pdf/bbm:978-3-642-10775-7/1.pdf>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh. (2022, September 3). *Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh*. BPS Provinsi Aceh. https://aceh.bps.go.id/istilah/index.html?Istilah_sort=keyword_ind
- Briers, M., & Hirst, M. (1990). The role of budgetary information in performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 373–398. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90024-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90024-O)

- Chapman, C. S. (2005). *Controlling Strategy*.
- Dalley, J. W., Mcgaughy, J., O'connell, M. T., Cardinal, R. N., Levita, L., & Robbins, T. W. (2001). Distinct Changes in Cortical Acetylcholine and Noradrenaline Efflux during Contingent and Noncontingent Performance of a Visual Attentional Task. *The Journal Of Neuroscience*, 21(13), 4908–4914.
- Dave, A. J., Lee, T., Ponciroli, R., & Vilim, R. B. (2023). Design of a supervisory control system for autonomous operation of advanced reactors. *Annals of Nuclear Energy*, 182, 109593. <https://doi.org/10.1016/J.ANUCENE.2022.109593>
- David S. Bedford. (2020). *Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations*. Accounting, Organizations and Society. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101187>
- Day, D. v, & Gerstner, C. R. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Article in Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Dinar Standard. (2022). *State of the Global Islamic Economy Report 2022 Unlocking Opportunity*. <https://salaamgateway.s3.us-east-2.amazonaws.com/special-coverage/sgie22/pdf/State%20of%20the%20Global%20Islamic%20Economy%20Report%202022%20-%20Eng.%20Summary%20-.pdf>
- Farhan, B. Y. (2018). Application of path-goal leadership theory and learning theory in a learning organization. *Journal of Applied Business Research*, 34(1), 13–22. <https://doi.org/10.19030/JABR.V34I1.10088>
- Garcia, M. T. M., & Mendonça, F. C. de. (2023). Compliance with the Basel Core Principles and supervisory structure: A cross-country analysis. *Central Bank Review*, 23(2), 100117. <https://doi.org/10.1016/J.CBREV.2023.100117>
- George R. Terry. (2005). *Principles Of Management*. Alexander Hamilton Institute.
- Hakim, A., Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Mas'adah, N. (2021). ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE BY USING THE MODEL OF HERSEY AND BLANCHARD. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2). <https://doi.org/10.22146/jlo.64390>
- Hartmann, F. G. H. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4–5), 451–482. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00036-1)
- Henkel, T. G., Bourdeau, D. T., Henkel, T., & Bourdeau, D. (2018). A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles. *Journal of Diversity Management-December*, 13(2). <https://doi.org/10.19030/jdm.v13i2.10218>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a

- reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143. <https://doi.org/10.1002/JOB.636>
- Isabella Grabner, F. M. (2013). *Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues*. Accounting, Organizations and Society. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>
- Islamic Economy. (2021). *INDONESIA HALAL MARKETS REPORT 2021/2022*. https://isef.co.id/wp-content/uploads/2021/10/ReportIndonesiaHalal2021_2022.pdf
- Ito, J. Y., Silveira, F. F., Munhoz, I. P., & Akkari, A. C. S. (2023). International publication trends in Lean Agile Management research: a bibliometric analysis. *Procedia Computer Science*, 219, 666–673. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2023.01.337>
- J. Ramakanth. (1988). On the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard. *IJIR*, 24(1). <https://www.jstor.org/stable/27767021>
- Jais, M. (2022, July 4). *Membangun Ekosistem Halal di Aceh*. AJNN. <https://www.ajnn.net/news/membangun-ekosistem-halal-di-aceh/index.html?page=all>
- Karlgaard, C. D., & Schaub, H. (2012). Huber-Based Divided Difference Filtering. <https://doi.org/10.2514/1.27968>, 30(3), 885–891. <https://doi.org/10.2514/1.27968>
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 15, Issue 4). <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255141>
- Kok, C., Müller, C., Ongena, S., & Pancaro, C. (2023). The disciplining effect of supervisory scrutiny in the EU-wide stress test. *Journal of Financial Intermediation*, 53, 101015. <https://doi.org/10.1016/J.JFI.2022.101015>
- Koontz, H. (2012). *Essentials of Management* (10th ed.). Tata Mc Graw-Hill Education.
- Kota Banda Aceh. (2022). *Agama*. Banda Aceh Kota. <https://bandaacehkota.go.id/p/agama.html>
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 511–526. <https://www.jstor.org/stable/247975>
- Kusnandar, V. B. (2022, March 14). *Aceh Utara Miliki Pemeluk Islam Terbesar di Aceh pada 2021*. Data Books. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/03/14/aceh-utara-miliki-pemeluk-islam-terbesar-di-aceh-pada-2021>
- Lakshmanan, R., Nyamekye, P., Virolainen, V.-M., & Piili, H. (2023). The

- convergence of lean management and additive manufacturing: Case of manufacturing industries. *Cleaner Engineering and Technology*, 13, 100620. <https://doi.org/10.1016/J.CLET.2023.100620>
- Letafatkar, A., Nazarzadeh, M., Hadadnezhad, M., & Farivar, N. (2017). The efficacy of a HUBER exercise system mediated sensorimotor training protocol on proprioceptive system, lumbar movement control and quality of life in patients with chronic non-specific low back pain. *Journal of Back and Musculoskeletal Rehabilitation*, 30(4), 767–778. <https://doi.org/10.3233/BMR-150404>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research In Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119. <https://psycnet.apa.org/record/1998-07308-002>
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. <Http://Dx.Doi.Org/10.1080/09585192.2014.934890>, 25(20), 2796–2810. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934890>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (n.d.). *Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12025>
- Mukhibad, H., Nurkhin, A., Anisykurlillah, I., Fachrurrozie, F., & Jayanto, P. Y. (2023). Open innovation in shariah compliance in Islamic banks – Does shariah supervisory board attributes matter? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100014. <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2023.100014>
- Nora, A. (2022, August 3). *Ini Sebaran Pemeluk Agama Non Islam Terbanyak di Aceh*. Dialeksis. <https://dialeksis.com/data/ini-sebaran-pemeluk-agama-non-islam-terbanyak-di-aceh/>
- Nunes, A. J. S., Cruz, M. R. P. da, & Pinheiro, P. G. (2012). *Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale*. <https://papers.ssrn.com/abstract=2113000>
- Olulu-Briggs, O. V. (2021). The Fisher Separation Theorem And Capital Budgeting Decisions Of Quoted Firms In Nigeria. *Archives of Business Research*, 9(2), 231–242. <https://doi.org/10.14738/ABR.92.9735>
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership. An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274–285. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.274>
- Priyowidodo, G. (2021). Leadership Based on Path-Goal Theory in Organization Communication: A Perspective of Listening to the Labors' Voices. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11), 111–120. <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/845>
- Razali, R. (2021). Akselerasi Daya Beli Masyarakat Terhadap Produk Halal

- Melalui E-Commerce. *Jurnal Iqtisaduna*, 7(2), 115–126.
<https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v7i2.24080>
- Reichmann, T. (1997). Controlling Concepts Of Management Control, Controllershship, and Rations. In *Controlling*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-60769-1>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00014-7)
- Terry, G. R. (1982). *Principles of management / by George R. Terry and Leslie W. Rue*.
- van Breukelen, W., Schyns, B., & le Blanc, P. M. (2006). Leader - Member Exchange Theory and Research : Accomplishments and Future Challenges. *SAGE Publication*, 2(3), 295–316.
<https://doi.org/10.1177/17427150060666023>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.924357>
- Wijayanti, R., & Setiawan, D. (2023). The Role of the Board of Directors and the Sharia Supervisory Board on Sustainability Reports. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100083.
<https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2023.100083>
- Yu, S., Lin, F., Zhao, G., Chen, J., Zhang, Z., & Zhang, H. (2023). Accurate carbon accounting based on industrial metabolism for the lean management of carbon emission. *Energy Reports*, 9, 3872–3880.
<https://doi.org/10.1016/J.EGYR.2023.02.081>