

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Geliat pertumbuhan industri cat erat hubungannya dengan pertumbuhan industri properti. Menurut Panangian Simanungkalit (2014)¹, Direktur pusat studi properti Indonesia, mengemukakan bahwa industri cat dipengaruhi oleh industri properti, atau dengan kata lain, pertumbuhan industri cat berbanding lurus dengan pertumbuhan industri properti.

Di Indonesia, pertumbuhan industri cat mengalami peningkatan, khususnya cat dekoratif. Menurut data dari Mars Indonesia (2013), menunjukkan bahwa sejak tahun 2010 konsumsi cat nasional adalah 688.770 ton dan terjadi peningkatan pada tahun 2011 dan 2012 mencapai 748.004 ton dan 822.804 ton. Menurut data dari *Coating Center* bahwa industri cat dekoratif akan stabil pada tahun 2015. Hal ini dikarenakan adanya pertumbuhan kelas menengah yaitu dari 74 jiwa menjadi 141 jiwa dalam kurun waktu 2012-2020 (Rastogi dalam situs SWA, 2013). Fenomena ini mengindikasikan bahwa tingkat konsumsi cat juga tidak akan meningkat dan cenderung stabil. Dari jumlah total penjualan cat di Indonesia, sejumlah 60% berasal dari cat dekoratif².

Sejalan dengan pertumbuhan industri cat, industri properti juga mengalami pertumbuhan. Menurut data Mars Indonesia 2013, industri properti mengalami pertumbuhan yaitu 10% per tahun. Ini berarti bahwa industri properti masih mendatangkan peluang besar. Hal ini semakin didukung dengan pernyataan oleh Reza Priyambada, dalam Mitra Investor, bahwa hingga tahun 2015 terjadi

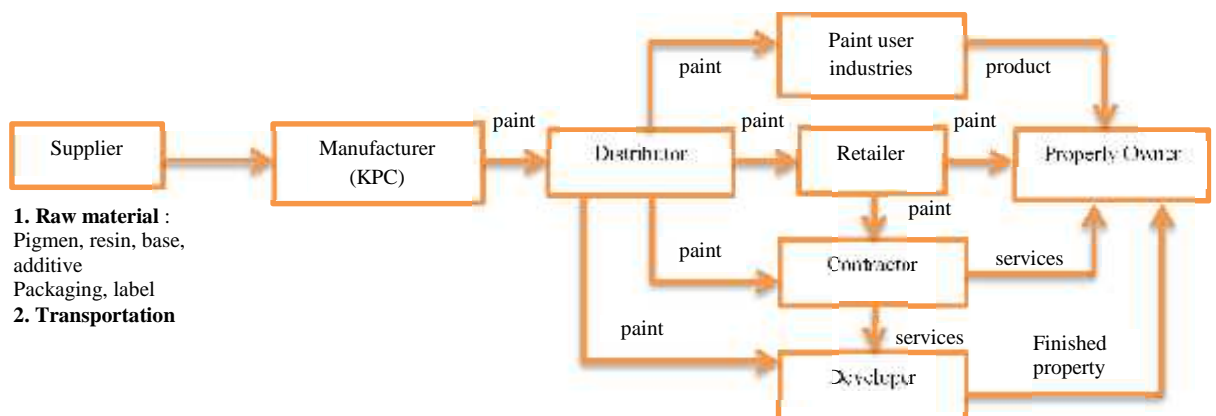
¹ <http://www.republika.co.id/berita/koran/nusantara-koran/14/11/05/nejsg819-produk-cat-yang-peduli-lingkungan>

² <http://www.marsindonesia.com/newsletter/tidak-mudah-bermain-di-bisnis-cat>

peningkatan dengan kisaran 10%-15% pada industri properti. Angka ini diperkirakan akan cukup stabil untuk beberapa tahun mendatang.

Pertumbuhan industri properti dapat memicu pertumbuhan industri konstruksi, khususnya sektor properti. Menurut Rustam Agus, menjelaskan bahwa data yang didapat dari Kementrian Pekerjaan Umum (PU), industri konstruksi mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2012, pasar konstruksi di Indonesia mencapai angka 284 triliun, 369 triliun di tahun 2013, sampai 407 triliun di tahun 2014³. Untuk beberapa tahun mendatang, industri optimis akan masih bertumbuh. Hal ini membuka peluang usaha bagi para pebisnis yaitu kontraktor. Pada tahun 2014, jumlah kontraktor sudah mencapai angka 117.042.

Keterkaitan antara industri cat dengan industri lain seperti industri properti, kontraktor, *developer* dan *retailer* secara umum digambarkan dalam suatu rantai pasok, seperti dapat dilihat pada gambar dibawah:



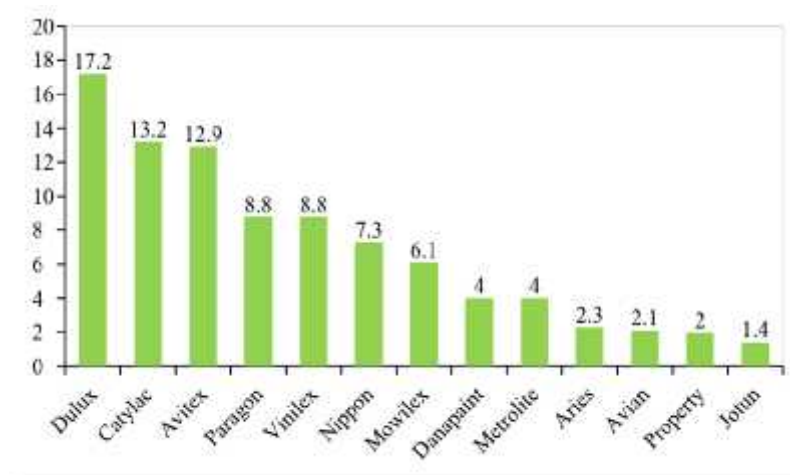
Gambar 1.1 Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia

Rantai pasok industri cat berawal dari pihak *supplier* yang memasok bahan baku kepada pabrik cat. Bahan baku yang dialirkan berupa pigmen, resin, aditif, kemasan, label dan juga label. Bahan baku yang dipasok oleh *supplier* akan

³ <http://industri.bisnis.com/read/20140112/45/196836/pasar-konstruksi-2014-capai-rp407-triliun>

dikelola oleh pabrik melalui proses produksi dan menghasilkan produk cat yang bernilai tambah tersendiri. Produk cat yang telah siap, akan didistribusikan kepada berbagai pelanggan. Para pelanggan dapat berupa toko-toko retail, kontraktor dan pengembang (*developer*). Cat yang didapat ini kemudian dapat diolah ataupun disalurkan kembali kepada pelanggan lain. Pada toko retail, produk cat akan dijual kembali kepada konsumen tingkat akhir. Lain halnya dengan kontraktor, cat yang didapat merupakan bagian dari jasa pembangunan kepada pengembang dan juga pemilik properti. Di sisi lain, bagi pengembang properti, produk cat digunakan untuk menambah nilai properti yang dibangunnya.

PT Kansai Prakarsa Coatings (KPC) merupakan salah satu produsen penghasil cat di tanah air. Variasi produknya diklasifikasikan dalam enam divisi, antara lain, divisi *decorative*, *auto-refinish*, *wood and rattan finish*, *project*, *industrial* dan *protective*. Dari jumlah total penjualan cat di PT KPC, sejumlah 75% berasal dari kontribusi cat dekoratif. Visinya untuk tahun 2017 yaitu menjadi perusahaan produsen cat peringkat tiga besar (*top three*) di Indonesia. Sedangkan hingga saat ini, produsen cat yang menduduki peringkat tiga besar antara lain, Akzo Nobel (Dulux dan Catylac), Nippon Paint (Vinilex dan Nippon) dan Avia Avian (Avitex, Aries, dan Avian). Hal ini dapat dilihat dari survey dari Mars Indonesia pada tahun 2013 mengenai pangsa pasar dalam industri cat:

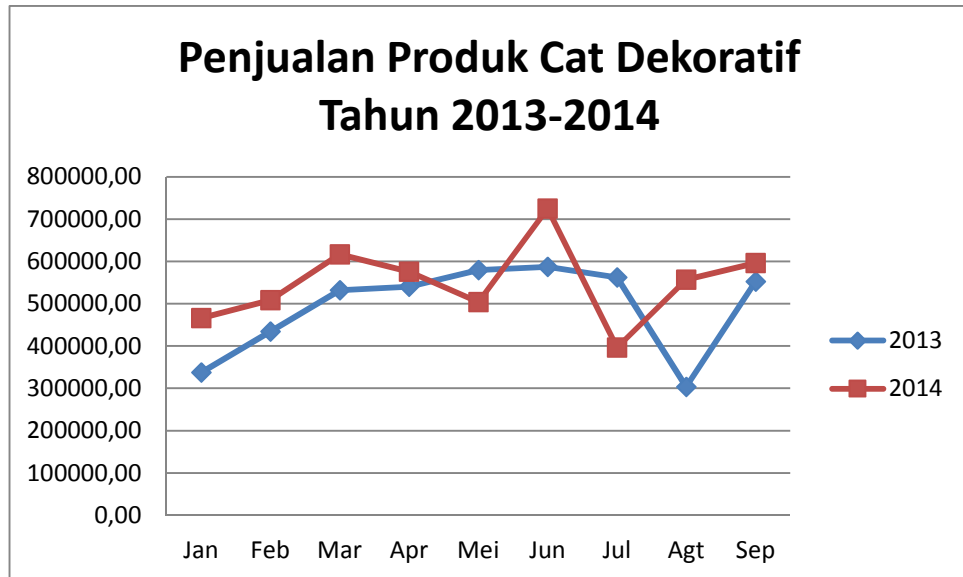


Gambar 1.2 *Market Share* Industri Cat di Indonesia

Sumber : PT Mars Indonesia, 2013

Berdasarkan gambar di atas, dapat terlihat bahwa PT KPC dengan merek produk Property hanya memiliki pangsa pasar sebesar 2%. Ini sangat jauh ketinggalan dengan 3 pemain utama dalam industri cat dekoratif. PT KPC membutuhkan usaha yang besar dan strategi yang tepat guna sama atau bahkan melampaui ketiga pemain besar tersebut.

Menurut Corporate HR Senior Manager PT KPC, pada tahun 2013 volume penjualan cat dekoratif di Indonesia mencapai 900.000 ton per tahun. PT KPC hanya mampu memproduksi rata-rata sebesar 512.370 ton per tahun dengan *market share* sebesar 3% untuk cat dekoratif. Prediksi volume penjualan untuk industri cat dekoratif pada tahun 2017 adalah 1.136.000 ton per tahun. Agar visi di tahun 2017 untuk menjadi *top three* dapat tercapai, maka PT KPC harus menaikkan *market share* menjadi 5% dengan volume penjualan sebesar 55.680 ton per tahun. Saat ini kondisi PT KPC khususnya untuk industri cat dekoratif dapat dilihat pada gambar penjualan cat dekoratif periode 2013-2014 di bawah ini:



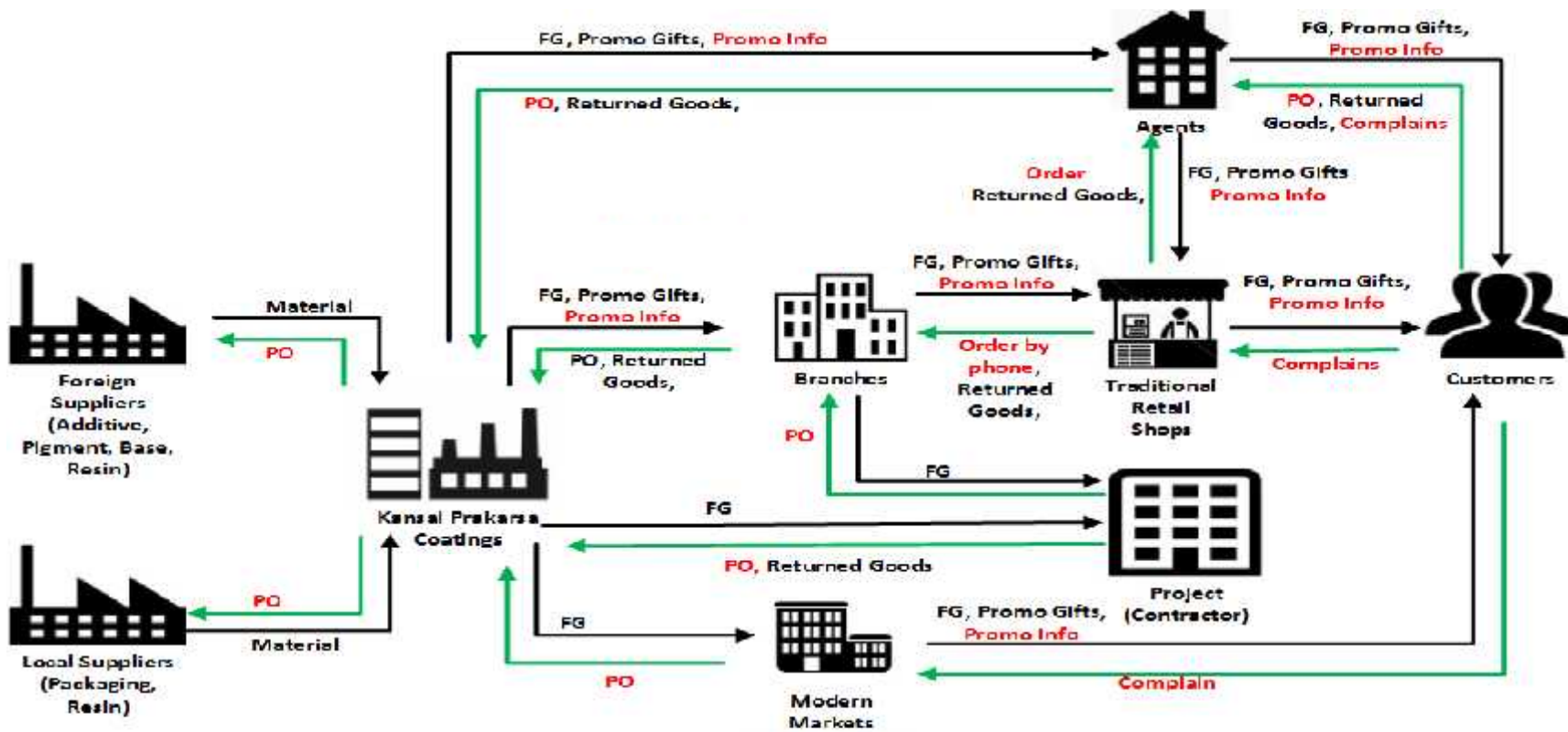
Gambar 1.3 Penjualan Produk Cat Dekoratif Tahun 2013-2014

Sumber : Internal PT KPC

Berdasarkan gambar di atas, dapat terlihat bahwa terjadi peningkatan penjualan dari tahun 2013 dengan volume rata-rata 492.055 ton menjadi 549.439 ton per periode Januari-September. Pada bulan Juni-Juli 2013 terjadi penjualan tertinggi dikarenakan musim lebaran. Begitu pula yang terjadi pada bulan Juni 2014 yang merupakan penjualan tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa momen seperti lebaran dan hari besar lainnya dapat membuat penjualan cat meningkat. Penjualan yang meningkat ini hanya penjualan kepada agen. Penjualan akhir dari konsumen tidak dapat diketahui. Walaupun sudah mengalami peningkatan penjualan dari tahun 2013 ke tahun 2014, PT KPC masih sangat jauh untuk mencapai angka penjualan melebihi 1.136.000 ton di tahun 2017.

Saat ini PT KPC menghadapi tantangan untuk memenangkan persaingan dan menduduki peringkat tiga besar dalam industri cat. Untuk memenangkan persaingan, PT KPC melakukan berbagai upaya dan peningkatan mutu dalam beberapa aspek. Salah satunya yaitu melakukan kerja sama dengan berbagai mitra

kerja dalam rantai pasok, yang merupakan satu faktor sangat penting untuk mewujudkan visi besar perusahaan ini. Rantai pasok PT KPC saat ini, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.4 Rantai Pasok PT KPC

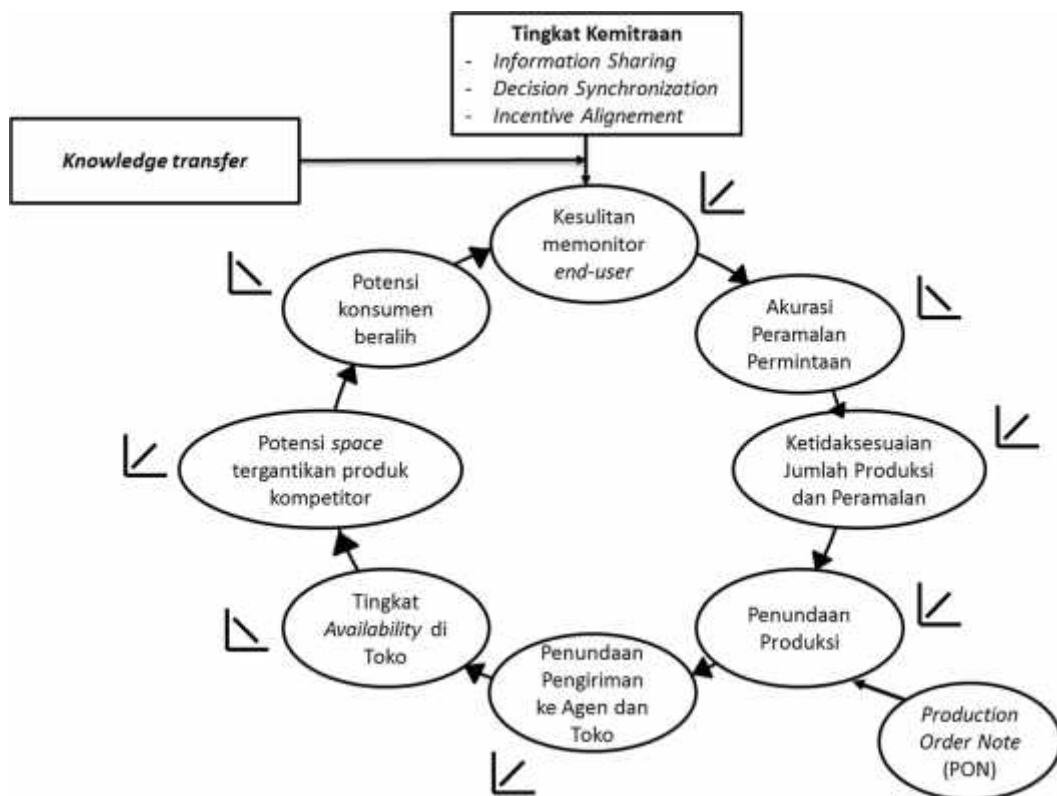
Mitra kerja yang dimaksud meliputi para agen, cabang-cabang PT KPC, toko modern dan toko tradisional. Dari segi penjualan, para agen PT KPC menyumbang setidaknya 60% dari total penjualan perusahaan tersebut, diikuti kontribusi dari cabang-cabang yaitu sebesar 30% dan toko modern sebesar 10%. Berdasarkan angka-angka tersebut, para agen seakan terlihat seperti pelanggan PT KPC yang paling berharga. Bagaimanapun, penjualan para agen pun dipengaruhi oleh perilaku konsumen akhir yang cenderung dapat berubah-ubah setiap periode tertentu. Mengetahui hal ini, PT KPC terus berupaya agar informasi mengenai konsumen akhir dapat juga secepatnya teridentifikasi. Namun sangat disayangkan, belum adanya kerjasama yang baik antara PT KPC dengan para mitra rantai pasoknya. Dengan kata lain, hubungan mereka masih bersifat transaksional atau lebih umum dikenal istilah “beli putus”.

Sesuai jaringan rantai pasoknya, PT KPC tidak berhubungan langsung dengan konsumen tingkat akhir, namun adalah penting bagi perusahaan untuk mengetahui setiap transaksi penjualan yang terjadi pada mitra kerja, terutama pada konsumen akhir. Informasi terkini mengenai merek terjual, warna, dan jumlah yang masih tersedia di toko, agen, maupun cabang merupakan data penting bagi pihak perusahaan agar selalu *update* guna memprediksi tren warna yang laku di pasaran dan menjaga level inventori pada posisi minimum. Menurut Sony, bagian Komersial PT KPC, pihak perusahaan selalu terlambat untuk mengetahui tren warna yang sedang diminati konsumen dikarenakan tidak adanya sistem informasi yang mendukung untuk menyampaikan hal tersebut.

Di sisi lain, toko tradisional, toko modern dan sebagian kecil agen mendapat kesempatan untuk berinteraksi langsung dengan konsumen tingkat akhir

sehingga informasi mengenai pelanggan seakan terdokumentasi pada pihak-pihak tersebut. Meskipun demikian, tampaknya informasi tersebut terhambat dan menetap pada pihak manapun yang memilikinya. Sebagai akibatnya, PT KPC hanya dapat secara tidak langsung mendapat berbagai informasi yang melibatkan konsumen akhir. Dengan kata lain, membutuhkan usaha yang besar dalam mendapatkan berbagai informasi yang PT KPC butuhkan. Dalam mendapatkan data penjualan, PT KPC masih mengandalkan laporan karyawan perusahaan yang ditempatkan sebagai SPG di toko-toko modern maupun tradisional. Dalam melakukan peramalan, PT KPC pun masih memanfaatkan data historis yang didapatkan dari penjualan-penjualan periode sebelumnya.

Dari hasil Kerja Praktek, didapatkan bahwa permasalahan yang berkaitan dengan sistem informasi yang terjadi di PT KPC, dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.5 Kerangka Permasalahan

Permasalahan pada PT KPC dimulai dari kesulitan memonitor tren yang diminati di pasar, seperti tren warna. Sebagai akibatnya, peramalan yang dilakukan oleh PT KPC tidak akurat. Dengan kata lain, ada selisih antara jumlah barang yang diproduksi dengan peramalan. Terkadang, muncul permintaan khusus (PON) yang memiliki prioritas lebih tinggi sehingga harus segera dipenuhi. Hal ini berakibat pada proses produksi barang sesuai peramalan mengalami penundaan. Apabila terjadi penundaan produksi, secara tidak langsung, proses pengiriman kepada pelanggan akan tertunda. Semakin lama proses pengiriman tertunda, akan mempengaruhi jumlah barang yang tersedia di toko. Pada saat itulah, potensi ruang yang seharusnya digunakan untuk produk PT KPC, akan digantikan dengan produk kompetitor. Pada akhirnya, apabila konsumen datang dan tidak mendapatkan barang yang diinginkan, besar potensi konsumen akan beralih ke produk kompetitor. Jika konsumen beralih ke produk kompetitor, maka akan semakin sulit bagi PT KPC untuk memprediksi tren permintaan mereka, karena konsumen memiliki preferensi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penting bagi PT KPC untuk dapat bekerja sama dengan semua pihak dalam hilir rantai pasoknya untuk memprediksi tren yang diminati konsumen.

Penerapan kemitraan dalam hilir rantai pasok PT KPC akan semakin bernilai tambah apabila ada proses alih pembelajaran. Menurut Done (2011), proses alih pembelajaran (*knowledge transfer*) dengan rekan kerja dalam rantai pasok akan meningkatkan kinerja rantai pasok di suatu organisasi, salah satunya adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam rantai pasok yang paling akhir. Karena tanpa adanya penerapan alih

pembelajaran antar anggota dalam rantai pasok, koordinasi informasi, dan hubungan/kerjasama yang baik dengan anggota rantai pasok tidaklah akan tercipta efektifitas dan efisiensi dalam rantai pasok. Alih pembelajaran adalah perpindahan pengetahuan mengenai suatu hal oleh orang yang ahli dibidangnya atau mempunyai pengalaman tertentu kepada orang lain yang masih awam.

Salah satu bentuk dari alih pembelajaran (*knowledge transfer*), dapat diilustrasikan dalam suatu hubungan kemitraan PT KPC dengan para mitra dalam rantai pasoknya seperti para agen, cabang dan toko. Alih pembelajaran ini tentunya untuk mencapai tujuan PT KPC yaitu menjadi perusahaan cat peringkat tiga besar dan juga meningkatkan penjualan. Untuk merealisasikannya, penting bagi PT KPC untuk mengetahui produk yang diminati dipasar, misalnya dengan melakukan riset dan pengembangan produk bersama-sama. Kerjasama ini, dilakukan mengingat keterbatasan sumber daya (*resources*) dan kemampuan pendanaan (*budget*) yang dianggarkan apabila PT KPC harus melakukannya sendiri. Oleh karena itu, kerjasama dengan hilir rantai pasok KPC dijadikan sebagai aset berharga. Sebagai pihak yang berdekatan langsung dengan konsumen akhir, agen dan toko dapat berfungsi sebagai mitra riset bagi PT KPC. Hasil riset dilapangan yang dilakukan agen dan toko akan dipresentasikan, didokumentasikan dan menjadi pengalaman berharga bagi internal PT KPC.

Berdasarkan ilustrasi diatas, dapat disimpulkan pentingnya alih pembelajaran dalam rantai pasok. Informasi yang terdapat pada toko/agen dapat tersampaikan dan berguna bagi PT KPC. Informasi yang diperoleh pun

dapat menjadi bahan analisis sehingga dapat membantu manajemen PT KPC dalam menetapkan keputusan. Pada akhirnya, hendaknya PT KPC mempertimbangkan insentif yang diberikan sehingga tidak satu pihak pun dirugikan.

Menurut Simatupang dan Sridharan (2008), elemen penggerak itu adalah *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment*. Ketiga elemen ini penting menjadi perhatian bagi PT KPC untuk menyusun rencana kerjasama dengan agen, toko, dan cabang. Hubungan kemitraan antara PT KPC dengan agen, toko, dan cabang yang selama ini bersifat transaksional haruslah ditinggalkan. Kemitraan jangka panjang dengan berbagi informasi secara transparan seperti *update* data penjualan antar agen, cabang, dan toko, serta pembuatan keputusan seperti pemberian promo produk, haruslah melibatkan keseluruhan anggota dalam rantai pasok.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Adapun perumusan masalah dalam penulisan tesis ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *knowledge transfer* dapat membantu *supply chain collaboration* untuk meningkatkan penjualan agar mencapai visi periode 2015-2017?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penulisan tesis ini adalah:

1. Tersusunnya rekomendasi *supply chain collaboration* di hilir rantai pasok PT KPC yang didukung oleh penerapan *knowledge transfer* agar tercapai visi periode 2015-2017.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan

- Memperoleh penjelasan akan manfaat penerapan *knowledge transfer* dalam pengembangan *supply chain collaboration* di PT KPC.
- Mendapatkan rekomendasi kolaborasi dengan penerapan *knowledge transfer* pada hilir rantai pasok dalam mencapai visi PT KPC periode 2015 -2017.
- Mendapat masukan mengenai rencana implementasi kolaborasi pada rantai pasok dalam mencapai visi PT KPC periode 2015 -2017.

b. Bagi Penulis

- Mendapat kesempatan untuk menerapkan ilmu manajemen operasi khususnya dan menghasilkan pemikiran-pemikiran serta rekomendasi yang bernilai strategis yang diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan konsep *supply chain collaboration* dan *knowledge transfer* pada konteks bisnis PT KPC.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

- a. Penelitian ini dilakukan hanya pada bagian hilir rantai pasok cat dekoratif di PT KPC yang terdiri dari agen, cabang, toko modern dan toko tradisional.
- b. Produk cat dekoratif adalah berupa cat *ready mix* bukan cat hasil *tinting machine*.
- c. Penelitian ini hanya meliputi kawasan Jawa. Penetapan cakupan produk dan area dilakukan dengan pertimbangan besaran penjualan.

- d. Rekomendasi yang disusun pada tesis ini tidak mencakup pada perhitungan biaya.
- e. Faktor-faktor yang mempengaruhi market share hanya ketersediaan produk dan informasi mengenai produk (*product knowledge*). Faktor lainnya yaitu harga dan promosi tidak berpengaruh secara signifikan. Sedangkan faktor eksternal berada diluar kendali PT KPC sehingga tidak termasuk cakupan penelitian.

1.6. Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab I menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan pada penulisan tesis, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi peneliti dan perusahaan, serta ruang lingkup penulisan tesis.

Bab 2 Landasan Teori

Landasan teori berisi penjabaran secara teori sebagai acuan bagi peneliti. Teori-teori yang digunakan akan menjadi dasar acuan dan analisis bagi peneliti untuk menjawab mengenai kebutuhan perusahaan.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam tesis ini. Pada bab ini dijelaskan kerangka analisis penelitian dan metode pengumpulan data.

Bab 4 Profil Perusahaan

Penggambaran mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, strategi perusahaan saat ini. Pada bab ini juga dijelaskan kondisi eksisting

perusahaan dilihat dari penerapan elemen kolaborasi dan penerapan alih pembelajaran (*knowledge transfer*) dalam meningkatkan kinerja bisnis.

Bab 5 Analisis Rantai Pasok

Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap kondisi rantai pasok di PT KPC. Dari analisis ini akan dilihat kelebihan dan kelemahan internal sepanjang rantai pasok serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi kedepannya.

Bab 6 Analisis Hasil Wawancara

Pada bab ini akan dilakukan analisis perbandingan penerapan *knowledge transfer* dan *supply chain collaboration* antara PT KPC dan beberapa industri lainnya.

Bab 7 Penyusunan Rekomendasi dan Rencana Implementasi

Bab ini berisi rekomendasi berdasarkan pada hasil analisis pada bab sebelumnya, untuk dilakukan perbaikan disesuaikan dengan peluang serta ancaman dari luar dan kondisi ideal agar visi 2017 tercapai. Penyusunan rekomendasi juga berdasarkan pada analisis perbandingan antara PT KPC dan beberapa industri lainnya.

Berdasarkan rekomendasi yang telah disusun, kemudian dirumuskan rencana implementasi dan target pelaksanaan rekomendasi, serta resiko yang akan dihadapi kedepannya.

Bab 8 Kesimpulan dan Saran

Pada bab terakhir akan disusun ringkasan mengenai garis besar tesis berupa kesimpulan. Saran untuk penelitian selanjutnya dan saran untuk perusahaan juga akan dibahas pada bab ini.

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1. *Supply chain Management*

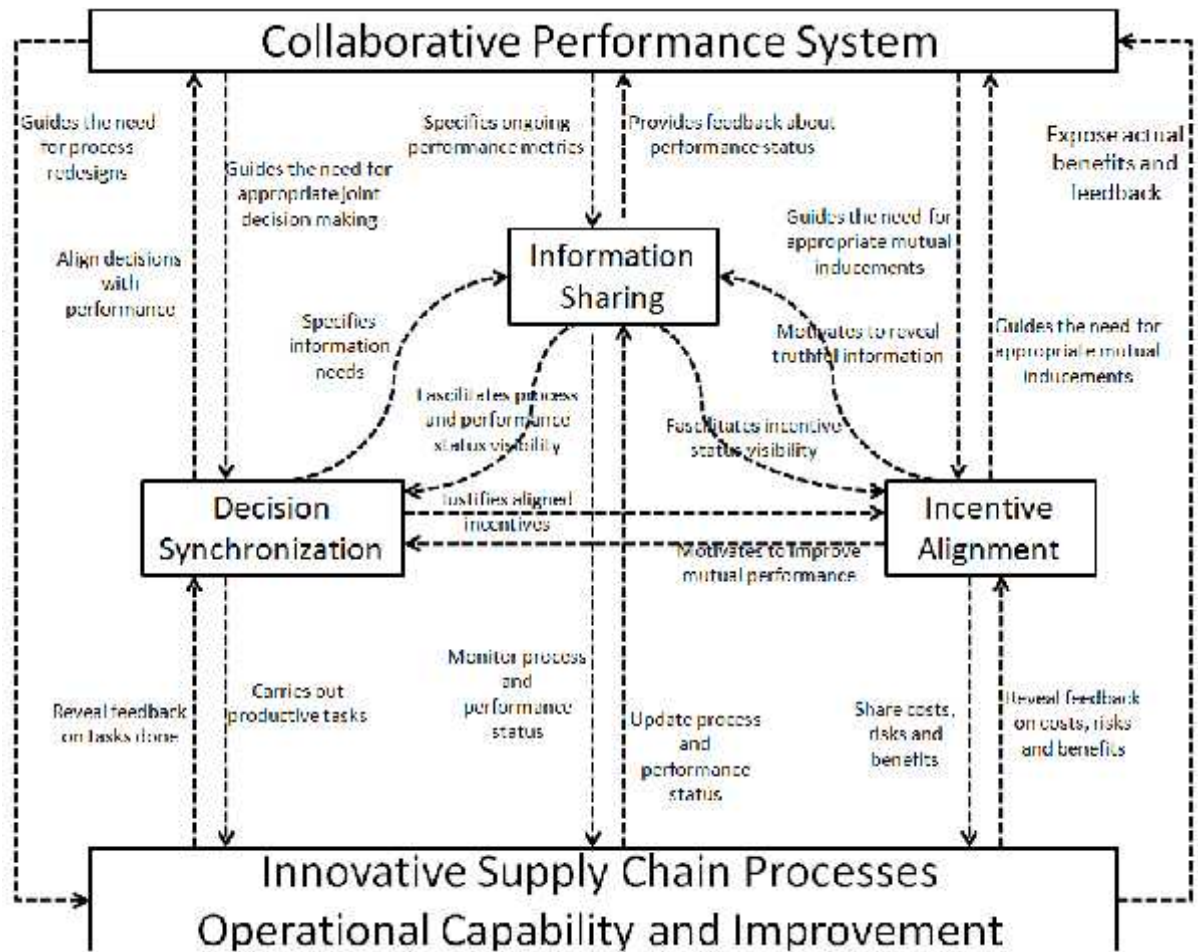
Menurut Lambert dan Cooper (2000), *supply chain management* (manajemen rantai pasok) merupakan proses bisnis yang terintegrasi mulai dari pemasok sampai dengan konsumen akhir dengan menyediakan produk, pelayanan, dan informasi yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan keseluruhan *stakeholders*. Menurut (Said, Soedjarwo, dkk (2006)), manajemen rantai pasok akan menjadi aset strategi yang kedepannya akan menjadi ciri khas atau pembeda serta daya saing bagi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan tiga prinsip dalam menjalankan manajemen rantai pasok yang baik, yaitu:

- *Agility*, yaitu menangkap perubahan sekecil apapun serta dimanapun dengan tujuan agar dapat diketahui oleh semua pihak dalam mata rantai. *Agility* dapat tercapai apabila terjadi pengelolaan informasi secara terbuka baik dengan pelanggan maupun pemasok.
- *Adaptibility*, yaitu penyesuaian perusahaan akan perubahan lingkungan, misalnya terjadinya pergeseran perilaku konsumen, transportasi baru, distributor baru, metode kerja baru, atau bahkan bisa memanfaatkan pihak ketiga guna pencapaian informasi yang diperlukan.
- *Alignment*, yaitu penyelerasan antara pemasok, pabrik, dan distributor. Hal ini akan terjadi apabila pertukaran informasi dan pengetahuan sepanjang mata rantai telah berlangsung secara terbuka sehingga perubahan permintaan dan pasokan dapat diketahui secara cepat dan tepat.

2.2. Supply chain collaboration

Supply chain collaboration atau kolaborasi rantai pasok didefinisikan sebagai kerjasama antara dua anggota atau lebih dalam suatu rantai pasok guna menciptakan keuntungan bersama (Spekman *et al.*, 1998 dalam Simatupang dan Sridharan (2008)). Definisi tersebut diperkuat oleh Narus dan Anderson (1996) dalam Simatupang dan Sridharan (2008) yang menyatakan bahwa kolaborasi adalah suatu bentuk kerjasama antar perusahaan independen yang sejenis dimana semua elemen tersebut secara bersama-sama menggunakan setiap sumber daya dan kapabilitasnya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Sesuai dengan pernyataan Lambert *et al.*,(1999) dalam Simatupang dan Sridharan (2008), definisi kolaborasi tidak bersifat tetap dan cenderung dapat berevolusi dari waktu ke waktu. Simatupang dan Sridharan kemudian menyimpulkan bahwa kolaborasi rantai pasok adalah sebuah kerjasama antar perusahaan independen yang sejenis pada suatu rantai pasok dalam memproduksi barang/jasa dengan tujuan mendapatkan profit dalam jangka panjang serta menciptakan keunggulan bersaing (Simatupang dan Sridharan, 2008).

Kolaborasi rantai pasok terdiri dari lima elemen utama, yaitu *collaborative performace system, information sharing, decision synchronization, incentive alignment* dan *innovative supply chain processes*.



Gambar 2.1 Arsitektur kolaborasi rantai pasok: Kolaborasi lima elemen (diadaptasi dari Simatupang dan Sridharan (2008))

Gambar di atas menyatakan bahwa semua pihak dalam rantai pasok perlu menetapkan lima elemen seperti dalam arsitektur kolaborasi rantai pasok, yaitu:

1. CPS: menetapkan kriteria-kriteria terkait kinerja dan target sepanjang rantai pasok.
2. *Information sharing*: menetapkan faktor-faktor yang harus disampaikan pada seluruh rantai pasok, meliputi perencanaan, proses, kontrol dan kinerja.
3. *Decision synchronization*: memfasilitasi setiap pihak untuk membuat keputusan yang mempengaruhi seluruh kinerja rantai pasok.

4. *Incentive alignment*: Menetapkan insentif sesuai dengan kinerja.
5. *Innovative supply chain process*: memfasilitasi semua pihak dalam proses penyampaian barang, informasi dan uang pada rantai pasok.

Dalam penulisan tesis ini, *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment* merupakan elemen dasar dan syarat utama untuk menjalankan kolaborasi di suatu organisasi. Fokus utama organisasi adalah ketiga elemen ini sehingga apabila ketiga elemen ini sudah berjalan efektif maka akan menjadi penguat bagi kedua elemen lainnya yaitu *collaborative performance system* dan *innovative supply chain process* agar berjalan efektif pula.

Menjalinkan kolaborasi dalam rantai pasok akan menghasilkan biaya logistik yang rendah, meningkatkan nilai *supply chain*, dan meningkatkan kinerja pelayanan (Lee (2000); Stank et al (2001) dalam Chun Ha (2010)). Faktor-faktor kunci keberhasilan dalam kolaborasi adalah rasa kepercayaan, komunikasi, bersama dalam membuat keputusan, dan berbagi informasi (Barratt (2004); Spekman et al (2002) dalam Chun Ha (2010)). Namun, Chun Ha (2010) menyebutkan bahwa faktor penting dalam kolaborasi diantaranya adalah pembuatan keputusan secara bersama (*joint decision making*), berbagi informasi (*information sharing*), berbagi manfaat dan resiko (*benefit/risk sharing*). *Joint decision making* meliputi keinginan antar mitra untuk memecahkan permasalahan secara bersama dan keinginan mencari solusi dari permasalahan secara bersama. *Information sharing* merupakan kegiatan yang mencakup pertukaran data operasional dengan menggunakan sistem komputer secara kontinu. *Benefit/risk sharing* dengan tujuan untuk menciptakan keuntungan bersama, berbagi biaya, dan berpartisipasi dalam acara promosi.

Kumar dan Banerjee (2012) menyatakan bahwa faktor kunci kesuksesan kinerja rantai pasok dapat dicapai dengan memperhatikan beberapa hal diantaranya *collaborative culture, joint planning for executing schedule, joint planning for increasing market share, operational resource sharing, market based information sharing, joint problem solving and performance measurement*. *Collaborative culture* menurut Kumar dan Banerjee (2012) meliputi keterbukaan dalam berkomunikasi, berbagi pengetahuan dan keterampilan, berkomitmen. Dan loyalitas antar-organisasi. *Joint planning for executing schedule* merupakan salah satu faktor dalam kolaborasi dengan kondisi dimana dua organisasi bersama dalam menyelaraskan keputusan dalam penentuan material, pembelian, dan perencanaan anggaran untuk membuat produk dan pelayanan yang sesuai permintaan. *Joint planning for increasing market share* merupakan kegiatan guna meningkatkan pangsa pasar dengan cara merubah persepsi masyarakat melalui kegiatan promosi produk dan kebijakan harga, pengembangan terhadap produk baru, serta menetapkan target dan tujuan. *Operational resource sharing* merupakan kegiatan berbagi data dan informasi yang bersifat privat diantara anggota dalam rantai pasok dengan menggunakan mesin yang berteknologi untuk melaksanakan kegiatan operasional seperti produksi dan distribusi. *Market based information sharing* adalah kemampuan organisasi memahami kebutuhan pelanggan dan keluhan pelanggan terkait kualitas produk. Dan yang terakhir adalah *joint problem solving and performance measurement*, merupakan kegiatan bersama untuk mencari solusi dari permasalahan baik dari intrik ketika berkolaborasi, masalah teknis di lapangan, dan pengukuran terhadap target yang telah dicapai.

2.2.1. Collaborative Performance System

Collaborative Performance System (CPS) didefinisikan sebagai sebuah proses perancangan kriteria dan penetapan target yang memandu semua pihak dalam rantai pasok untuk dapat menilai kinerja baik secara keseluruhan maupun individual. Dengan adanya kriteria kinerja dan target bersama, maka semua pihak menjalankan kriteria tersebut untuk mencapai tujuan kolaborasi dan juga kesuksesan menyeluruh pada rantai pasok. Elemen-elemen yang pada umumnya terkandung dalam CPS adalah tujuan, metrik, tujuan spesifik, periode dan umpan balik kinerja.

2.2.2. Information sharing

Dalam *information sharing*, semua anggota yang terlibat dalam rantai pasok berperan serta untuk memotret, menyimpan, dan memberikan informasi terkait kondisi masa kini guna pengambilan keputusan secara efektif (Simatupang dan Sridharan, 2002). Semua anggota dalam rantai pasok mempunyai hak untuk melihat, memantau, serta mengontrol setiap kegiatan yang sedang berjalan. *Information sharing* yang berkualitas apabila memenuhi kriteria *relevancy*, *accuracy*, *timeliness*, dan *reliability*. Kegunaan *information sharing* dalam rantai pasok yaitu untuk mengevaluasi dan membuat perencanaan target dan kriteria baru terkait dengan kondisi sekarang untuk meningkatkan kinerja dalam rantai pasok, dengan mempertimbangkan pengambilan keputusan dengan sudut pandang yang lebih luas.

2.2.3. Decision synchronization

Tahap penyalarsan keputusan (*decision synchronization*) merupakan metode dimana setiap perencanaan dan pelaksanaan keputusan dikoordinasi

diantara semua pihak yang terlibat dalam suatu rantai pasok (Simatupang et al., 2002). Penerapan koordinasi keputusan dapat menghasilkan suatu dampak yang luar biasa dalam hal peningkatan profit dan penekanan total biaya yang hanya dapat dirasakan oleh setiap pihak yang mengkoordinasikan keputusannya. Sebaliknya, keputusan yang diambil secara sepihak akan menghasilkan kinerja yang tidak optimal, yang juga berdampak pada pihak yang bertindak secara independen tersebut. Hal ini diperkuat dengan pernyataan (Fisher (1997) dan Lee et al (1997) dalam Simatupang dan Sridharan (2002)) yang menyatakan bahwa keputusan yang diambil secara sepihak berakibat pada performa yang kurang optimal kepada pihak itu sendiri, sedangkan keputusan yang diambil secara terkoordinasi akan memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terlibat. Tingkat sinkronisasi keputusan bergantung pada kemampuan biaya dan kesepakatan dari anggota rantai pasok terhadap akses informasi yang penting untuk dikomunikasikan. Beberapa pertanyaan yang mendasari diterapkannya sinkronisasi keputusan, antara lain, apa yang mendorong ditetapkannya suatu keputusan, informasi apa saja yang dibutuhkan, siapa yang harus diperlengkapi dengan informasi tersebut sehingga ia dapat menetapkan keputusan.

Dengan demikian, sinkronisasi keputusan dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana sebuah keputusan penting didelegasikan kepada anggota rantai pasok yang bertanggung jawab atas hasil yang akan dicapai.

2.2.4. *Incentive alignment*

Incentive alignment menggambarkan proses berbagi biaya, risiko, dan manfaat diantara anggota dalam rantai pasok (Simatupang dan Sridharan, 2002). Ini akan memotivasi keseluruhan anggota dalam rantai pasok agar bertindak

secara konsisten sesuai dengan tujuan strategik, termasuk membuat keputusan secara optimal untuk keseluruhan rantai pasok dan memberikan informasi sesuai dengan fakta. Untuk mencapai *incentive alignment* yang efektif, keseluruhan anggota dalam rantai pasok harus memperhatikan tiga hal, yaitu jenis insentif yang akan diberikan, apakah insentif berpengaruh terhadap keseluruhan kinerja, dan dalam bentuk apa insentif akan diberikan. Misalkan, jika tujuan adanya kolaborasi adalah untuk menciptakan profit dan penekanan terhadap biaya, maka keseluruhan anggota harus menetapkan pengukuran kinerja yang selaras dengan tujuan dan digunakan untuk menentukan besaran insentif. Rancangan dari *incentive alignment* harus bersifat menarik, memotivasi, dan mampu mempertahankan anggota dalam pencapaian kinerja secara keseluruhan. *Reward* dan *punishment* ditetapkan sebagai dasar pencapaian terhadap kinerja. Apabila pencapaian kinerja mencapai atau bahkan melebihi target, maka dapat diberikan *reward* berupa kenaikan gaji, bonus, dan promosi jabatan. Rancangan dan implementasi *incentive alignment* yang efektif dapat memberikan nilai (*value*) dalam kolaborasi rantai pasok seperti meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

2.2.5. Innovative Supply Chain Process

Innovative Supply Chain Processes mengacu kepada perancangan dan penerapan proses dalam rantai pasok yang adaptif, yang memberikan produk kepada konsumen akhir secara tepat waktu dengan biaya yang lebih rendah. Proses dalam rantai pasok harus fleksibel untuk menjawab berbagai macam kebutuhan pelanggan dengan biaya minimum. Agar dapat menjadi fleksibel, maka anggota dalam rantai pasok dapat melakukan desain ulang pada sistem distribusi,

produk, proses produksi, dan pengelolaan terhadap inventori, sehingga dapat memenuhi *cost-effective* (Fisher, 1997; Simchi-Levi *et al.*, 2003 dalam Simatupang dan Sridharan (2002)). *Innovative supply chain processes* memungkinkan para anggotanya melihat secara cepat perpindahan barang dalam rantai pasoknya, dimulai dari pengembangan terhadap produk baru, perencanaan permintaan, dan *order fulfillment* dengan biaya yang paling minimum.

2.3. Knowledge Management

Menurut Probst, Raub, dan Romhardt (2000) dalam Munir (2008), pengetahuan merupakan keterampilan yang digunakan oleh individu untuk memecahkan suatu masalah. Dengan kata lain, menurut Budiman Pratomo (2004) dalam Tjakraatmadja dan Lantu (2006), pengetahuan dapat diartikan sebagai kebiasaan, keterampilan, atau pemahaman yang diperoleh dari pengalaman, latihan, ataupun melalui proses belajar-mengajar. Pengetahuan berbeda dengan data maupun informasi. Menurut F.N. Teskey (1989) dalam Munir (2008), data adalah hasil pengamatan secara langsung terhadap suatu kejadian. Sedangkan informasi merupakan kumpulan dari data-data yang memperlihatkan adanya hubungan antar entitas.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, untuk mengelola pengetahuan diperlukan manajemen pengetahuan. Menurut Tiwana (2000) dalam Munir (2008), manajemen pengetahuan merupakan proses mengelola pengetahuan untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keuntungan bersaing. Hal yang penting dari manajemen pengetahuan adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga terciptanya motivasi bekerja, serta menumbuhkembangkan pengetahuan masing-masing individu. Pada akhirnya ketersediaan berbagi pengetahuan baru

yang didapat untuk menjadi pengetahuan organisasi. Dengan kata lain, Tujuan adanya manajemen pengetahuan adalah agar individu semakin produktif untuk menumbuhkembangkan pengetahuan dan memiliki keinginan untuk berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) dengan individu lainnya (Tjakraatmadja dan Lantu (2006)).

Menurut Nonaka et al (2000); Ngai&Chan (2005) dalam Olubusayo (2011), pengetahuan merupakan aset penting dalam organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Pengetahuan dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu :

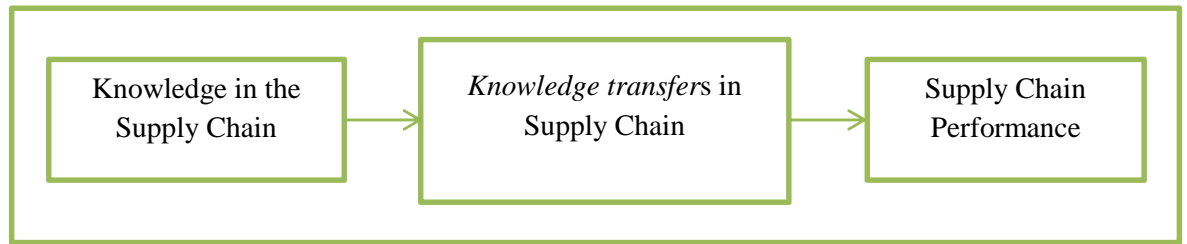
1. *Tacit knowledge*, adalah pengetahuan yang terbatinkan dan berada dalam benak manusia, bersifat personal dan sulit untuk dirumuskan.
2. *Explicit knowledge*, adalah pengetahuan yang berupa angka dan dokumen atau dalam bentuk lainnya sehingga dapat mudah diteruskan kepada individu lainnya.

Menurut Nonaka et al (1995) dalam Nonaka dan Nishiguchi (2001) yang dikutip dalam Munir (2008), pengetahuan *tacit* dan *explicit* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Pengetahuan} = \text{tacit knowledge} + \text{explicit knowledge}$$

2.3.1. Penerapan *Knowledge Management* dalam *Supply Chain*

Menurut Done (2011), proses alih pembelajaran (*knowledge transfer*) dengan rekan kerja dalam rantai pasok akan meningkatkan kinerja rantai pasok di suatu organisasi. Berikut merupakan kerangka keterkaitan manajemen pengetahuan dalam rantai pasok:



Pada awalnya, proses alih pengetahuan (*knowledge transfer*) akan terjadi antar mata dalam rantai pasok berupa *explicit knowledge*, seperti level inventori, rencana produksi, ramalan permintaan, dan jadwal pengiriman. Apabila pengetahuan sudah mampu diserap oleh individu dengan proses “*learning by doing*”, maka *tacit knowledge* akan meningkat (Kogut dan Zander (1992) dalam Done (2011)). Melalui komunikasi yang aktif dan bekerja secara bersama dengan anggota pada rantai pasok untuk berbagi informasi (*knowledge sharing*), juga akan meningkatkan *tacit knowledge* (Szulanski (1996) dalam Done (2011)).

Knowledge management dalam organisasi tidak dapat diabaikan, hampir semua aspek dalam organisasi menerapkan manajemen pengetahuan, seperti rekrutasi pegawai, pelatihan dan pengembangan sumber daya, aspek pemasaran dan penjualan, serta rantai pasoknya. Terlebih lagi, saat ini era informasi sudah bergeser menjadi era pengetahuan. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Ahyad dan Firdanianty (2014) bahwa perbedaan mendasar antara era informasi dan era pengetahuan adalah:

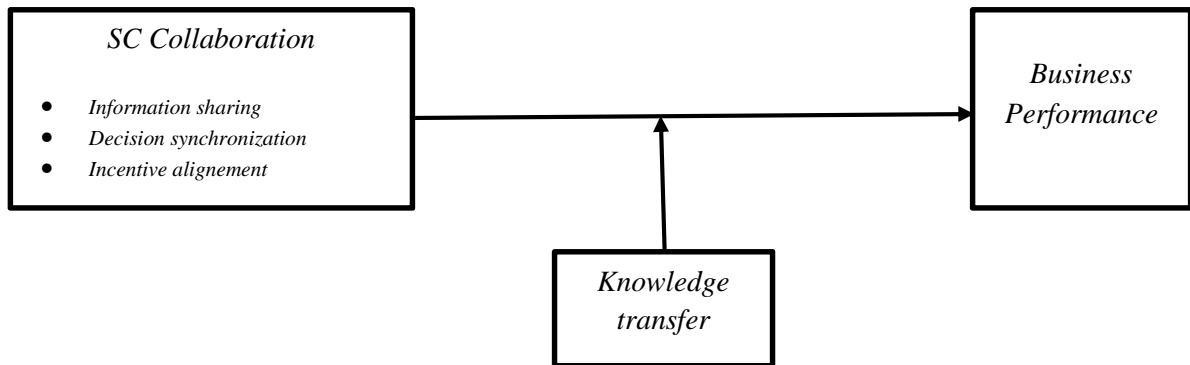
Tabel 2.1 Perbandingan Era Teknologi Informasi dan Pengetahuan

Era/Indikator	Teknologi Informasi	Pengetahuan
Aset Utama	Perangkat pengolah informasi	Informasi, Pengetahuan
Model	Kolaborasi	Kolaborasi
Teknologi Unggulan	Internet	Mengelola pengetahuan
Keahlian Penting	Mengelola informasi	Belajar, transfer pengetahuan
Sumber Daya Penting	Pekerja informasi	Pekerja pengetahuan
Produk	Teknologi	Ide, Kreativitas, Inovasi

Sumber : KMPlus, 2014

2.3.2. Keterkaitan Kolaborasi dalam Rantai Pasok dan Alih Pembelajaran

Penerapan *Supply chain collaboration* yang berbasis pada *knowledge transfer* sebagai pendukung dalam berkolaborasi dapat dijelaskan pada kerangka dibawah ini :



Gambar 2.2 Keterkaitan Kolaborasi dalam Rantai Pasok dan Alih Pembelajaran

Berdasarkan kerangka diatas, kolaborasi rantai pasok (*supply chain collaboration*) berhubungan sebab-akibat dengan kinerja bisnis suatu perusahaan (*business performance*). Clarke dan Cooper (2000) berpendapat bahwa pertukaran pengetahuan dalam bentuk *tacit* yang dapat dijadikan acuan untuk praktik dalam pengembangan produk atau pelayanan. Dengan kata lain, kreativitas yang dimiliki individu yang dapat dipertukarkan agar menghasilkan suatu inovasi dan berujung kepada keberlangsungan hidup organisasi. Clarke dan Cooper (2000) juga menyebutkan bahwa suatu sistem manajemen pengetahuan, dalam hal ini konteks pertukaran, akan sukses bagi suatu organisasi apabila menjalankan strategi kolaborasi yang berbasis pada teknologi informasi. Pada intinya adalah *knowledge transfer* dapat mendukung keberhasilan penerapan strategi kolaborasi.

Kolaborasi rantai pasok akan lebih efektif ketika didukung oleh suatu sistem pertukaran pengetahuan diantara mitra rantai pasok. Menurut Schroeder

(2002) yang dikutip dalam Li, Tarafdar dan Rao (2011), alih pembelajaran antar mitra rantai pasok meningkatkan performa perusahaan. Pernyataan ini diperkuat oleh Bessant et al. (2003) dalam Done (2011) yang menyatakan bahwa untuk memperkaya pengetahuan, kombinasi manajemen pengetahuan dan konsep rantai pasok akan melahirkan sebuah perusahaan yang terus belajar tanpa batas. Sebagai akibatnya, disimpulkan dalam Bessant et. al. (2003) dalam Done (2011) bahwa sangat penting menerapkan manajemen pengetahuan dan proses pembelajaran dalam rantai pasok untuk membangun dan mempertahankan strategi rantai pasok dalam persaingan.

Pernyataan dari Ueki (2013) yang memaparkan bahwa penerapan *information sharing* dan *decision synchronization* berdampak positif pada hubungan jangka panjang antar mitra rantai pasok sehingga mendorong adanya pertukaran informasi diantara pihak-pihak terkait. Tahap pertukaran informasi ini mendukung sinkronisasi keputusan yang pada akhirnya berdampak langsung pada kinerja bisnis suatu perusahaan. Simatupang dan Sridharan (2002) yang dikutip dalam Krishnapriya dan Baral (2014) menyatakan bahwa kombinasi antara insentif dengan faktor lain dalam kolaborasi rantai pasok adalah penting karena berpotensi memotivasi para mitra rantai pasok untuk menyelaraskan tindakan dengan tujuan bersama sehingga turut meningkatkan performa bisnis suatu perusahaan. Menurut Chen & Paulra (2007), Pandey et. al. (2012) dalam Krishnapriya dan Baral (2014), beberapa studi juga telah membuktikan bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh terhadap performa rantai pasok. Kemudian dalam karya ilmiahnya, Krishnapriya dan Baral (2014) menyimpulkan

bahwa investasi berupa teknologi informasi berdampak pada tingkat kolaborasi yang lebih baik dan pada akhirnya meningkatkan performa bisnis perusahaan.

Done (2011) menyatakan bahwa pembelajaran berbasis pengetahuan (*knowledge based learning*) menjadi kunci sukses pada era *supply chain* di abad ke-21. Done (2011) menyebutkan bahwa pengetahuan dalam bentuk *explicit* yang digunakan dalam proses *learning* dalam rantai pasok. Zack (1999) dalam Done (2011) memaparkan bahwa pengetahuan *explicit* lebih mudah untuk dirumuskan dan diartikulasikan sehingga mempermudah dan lebih akurat dalam proses analisis. Kogut dan Zander (1992) dalam Done (2011), menjelaskan bahwa pengetahuan *explicit* terbagi menjadi 2 jenis yaitu *declarative* dan *procedural*. *Declarative explicit knowledge* yaitu transfer pengetahuan berupa level inventori dan informasi pengiriman barang. Sedangkan *procedural explicit knowledge* merupakan kegiatan bersama seperti perencanaan dan peramalan produksi serta metode yang digunakan seperti kanban.

Tanpa adanya manajemen pengetahuan, akan sulit bagi organisasi untuk mempertahankan rantai pasok secara efektif. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akhir dalam rantai pasok yang efektif dan efisien dalam jaringan rantai pasok, koordinasi informasi dan hubungan dengan anggota dalam rantai pasok sangatlah penting. Hal ini akan sebagai keunggulan bersaing dan sebagai pencegahan dari ancaman industri sejenis akibat dari perubahan lingkungan bisnis (Lee (2010); Cox (2001) dalam Done (2011)).

2.3.2.1. Kinerja Bisnis (*Business Performance*)

Menurut Bourne et al (2003) dalam Santos et al (2007), kinerja bisnis suatu organisasi merujuk kepada penilaian terhadap kinerja atau prestasi kerja

yang mengacu pada tujuan bisnis suatu organisasi, sejauh mana organisasi sudah berkembang. Untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien kinerja bisnis suatu organisasi, maka dilakukan penilaian kinerja. Kaplan dan Norton (1996) dalam Santos et al (2007), menjelaskan bahwa *balanced scorecard* dapat dijadikan suatu alat ukur kinerja bisnis yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis proses internal dan *learning and growth*. Pada intinya, penilaian terhadap kinerja bisnis dapat merujuk pada kemampuan organisasi dalam mewujudkan target yang telah ditetapkan berdasarkan pada standar pengukuran kinerja yang ditetapkan.

2.3.2.2. Alih Pembelajaran (*Knowledge transfer*)

Menurut Bajracharya & Masdeu (2006), alih pembelajaran dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan sistematis dalam memperoleh, mengingat, mengatur, memodifikasi dan menyebarkan sebuah pengetahuan dan mendistribusikannya sehingga dapat diadopsi untuk diterapkan oleh pihak lain. Selain itu, Liyanage et al (2009) menyatakan bahwa alih pembelajaran adalah proses mendapatkan dan mengaplikasikan sebuah pengetahuan dan mengaplikasikannya untuk memperoleh ide-ide baru ataupun mengembangkan ide-ide yang telah ada sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam segala hal.

Manajemen pengetahuan dapat digunakan dalam konteks kegiatan seperti pembelajaran dan inovasi, *benchmarking* dan praktek ilmu terbaik, strategi, budaya, dan pengukuran kinerja (Martin (2000) dalam Anantatmula (2004)). Sedangkan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi merupakan proses pertukaran informasi dan bertukar pengetahuan dengan mitra kerja, pemasok, dan pelanggan guna meningkatkan kinerja dan hasil bisnis secara

keseluruhan (Stankosky & Baldanza (2001) dalam Anantatmula (2004)). Untuk mengukur seberapa jauh penerapan manajemen pengetahuan didalam suatu organisasi, ada beberapa kriteria yang menjadi tolak ukur, seperti dibawah ini:

Tabel 2.2 Kriteria Pengukuran Pembelajaran dalam Penerapan Manajemen Pengetahuan di Organisasi

	Kriteria
<i>Create Knowledge</i>	<i>Sharing best practices</i>
	<i>Faster response to key business issues</i>
	<i>New or better ways of working</i>
<i>Exploit Knowledge</i>	<i>Better decision making</i>
	<i>Improved employee skills</i>
	<i>Improved productivity</i>
<i>Employee Development</i>	<i>Improved learning/adaptation capability</i>
	<i>Increased empowerment of employees</i>
	<i>Better customer handling</i>
<i>Customer Satisfaction</i>	<i>Enhanced product or service quality</i>
	<i>Creation of more value to customers</i>
	<i>Increased market share</i>
<i>Succeed Commercially</i>	<i>Improved new product development</i>
	<i>Increased market size</i>
	<i>Creation of new business opportunities</i>

(diadaptasi dari Anantatmula (2004))

2.3.3. Manfaat Penerapan *Supply chain collaboration* yang Berbasis *Knowledge transfer*

Amin, Shawana, dan Khan (2014) menyebutkan beberapa keuntungan dalam penerapan kolaborasi dalam rantai pasok diantaranya adalah peningkatan *market share*, peningkatan utilisasi terhadap aset, peningkatan pelayanan pelanggan, dan pastinya akan berdampak pada kinerja positif di keseluruhan anggota rantai pasok. Ueki (2013) menyatakan bahwa kolaborasi dalam hal *information sharing* dan *decision synchronization* akan berdampak positif dalam hal ketepatan waktu dan kecepatan-tanggapan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Selanjutnya, Ueki (2013) juga menyatakan bahwa *partner* dalam rantai pasok tidak perlu mempermasalahkan batasan-batasan seperti *nationality*

dan *size* dari perusahaan *partner*, yang terpenting adalah kesamaan tujuan dalam berkolaborasi untuk mencapai kinerja optimal.

Van Zyl (2003) menyatakan *knowledge transfer* merupakan penghubung dalam *supply chain*. Penggerak dari *supply chain* adalah kemampuan akses pengetahuan secara *real-time*. Informasi dan pengetahuan yang dipertukarkan antar organisasi harus mengalir secara bebas. Pemasok dan toko retail harus bertukar informasi mengenai penjualan dan peramalan dengan bantuan internet mengenai ketersediaan produk dan status pengiriman. Selain itu, WooYoon dan Yamada (2009) memaparkan bahwa kolaborasi berbasis *best practice knowledge* melalui *information sharing* akan memaksimalkan total profit dengan mempertahankan ketepatan waktu pengiriman, peningkatan penjualan dan memperkecil inventori.

Penerapan kolaborasi yang berbasis *knowledge* memiliki keuntungan untuk meningkatkan value-added produk dan *pareto improvement* (Guangdong, 2013). *Pareto improvement* yaitu membuat suatu keadaan organisasi lebih baik tanpa merugikan pihak lainnya. Dalam hal ini, dua keuntungan tersebut dapat dicapai dengan melakukan penyesuaian terhadap rentang insentif yang ditawarkan dalam bermitra. Pemberian insentif dapat disesuaikan berdasarkan tingkat inovasi yang dihasilkan dan besaran investasi.

2.4. Market Share

Menurut Kotler, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penguasaan pangsa pasar (*market share*). Yang pertama adalah faktor internal berupa *marketing mix* (*Product, Price, Place* dan *Promotion*). Faktor lain yang berpengaruh berasal dari pihak eksternal, seperti, kompetitor, industri dan lingkungan makro.

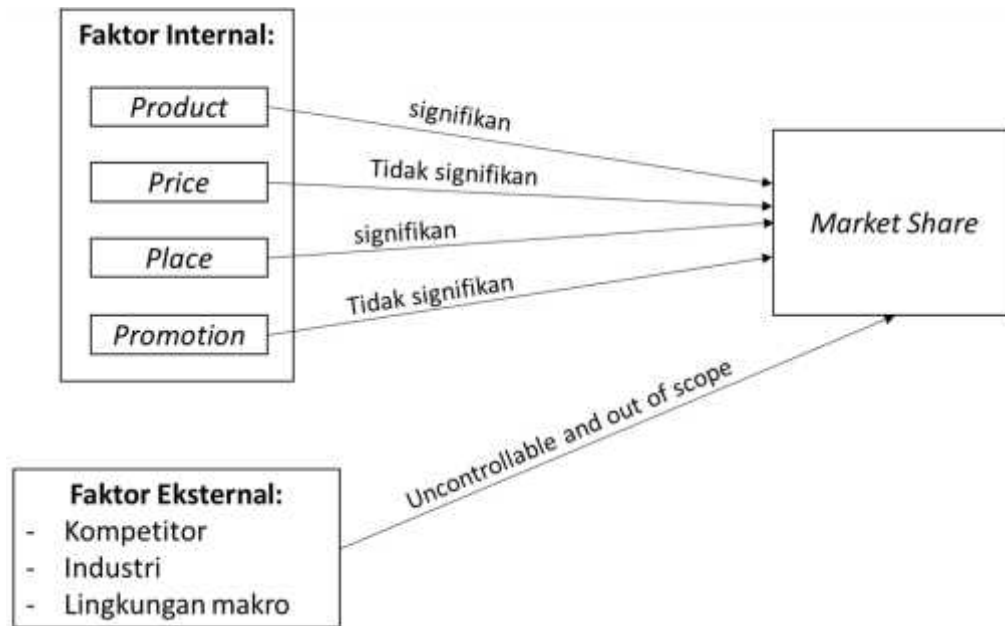
Tidak semua faktor internal mempengaruhi penguasaan pangsa pasar. Perlu diketahui bahwa kategori produk cat dekoratif PT KPC tergolong dalam kelas menengah, maka hanya faktor *product* dan *place* yang berpengaruh secara signifikan. Menurut para praktisi, faktor *place* mencakup ketersediaan produk yang ada pada distributor. Karena produk cat dekoratif PT KPC tergolong dalam kelas menengah, konsumen akan dengan mudah untuk beralih kepada produk kompetitor apabila produk PT KPC tidak tersedia. Oleh karena itu, dengan terjaminnya ketersediaan produk, beralihnya konsumen kepada produk kompetitor dapat dicegah.

Faktor *product* mencakup variasi warna, ukuran dan kemasan. Semakin banyak pilihan warna yang tersedia, konsumen berpotensi melakukan pembelian.

Faktor *promotion* tidak berpengaruh secara signifikan. Menurut hasil survey dari perusahaan sejenis, efek dari promosi hanya bersifat sementara terkait peningkatan pangsa pasar. Dengan kata lain, setelah promosi ditiadakan, maka penjualan dinyatakan menurun.

Faktor *price* tidak berpengaruh secara signifikan karena sebagai produk golongan kelas menengah, tidak terdapat perbedaan harga yang cukup berarti antara produk PT KPC dengan produk kompetitor. Oleh karena itu, ketika produk PT KPC tidak tersedia, maka konsumen dengan mudah beralih ke produk kompetitor karena harga bukan lagi pertimbangan utama.

Dengan demikian, diterapkannya kolaborasi dapat menjamin efektivitas dari rantai pasok dengan mengalirnya informasi mengenai produk, kebutuhan pelanggan akan produk dan ketersediaan produk di pasar.



Gambar 2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *market share*

2.5. Penelitian Kualitatif

2.5.1. Tiga Elemen Utama

Menurut Yin (2011) dalam bukunya berjudul *Qualitative Research from Start to Finish*, menyatakan bahwa untuk memulai penelitian kualitatif, setidaknya terdapat tiga elemen penting yang harus dipenuhi. Elemen pertama penentuan adalah topik. Elemen ini hendaknya menjawab pertanyaan, apa yang akan dipelajari pada suatu penelitian. Dalam menentukan topik, pada umumnya terlebih dahulu dilakukan studi literatur (*develop study bank*). Literatur yang dipelajari adalah literatur yang telah mencakup bagian awal hingga akhir secara lengkap. Dengan kata lain, output dari penelitian tersebut telah dirumuskan dan ditulis dalam sebuah literatur yang dipelajari.

Elemen kedua yaitu metode pengumpulan data, yang berisikan, bagaimana data-data yang diperlukan selama penelitian dapat diperoleh. Dalam bukunya, Yin juga mengemukakan empat aktivitas dalam mendapatkan data yang umum diterapkan,

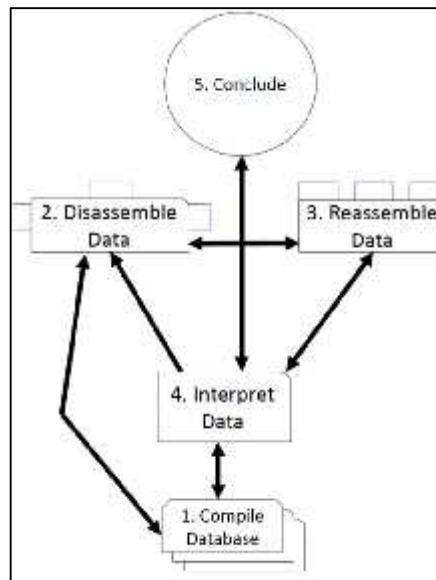
yaitu wawancara, observasi, pengumpulan dan pemeriksaan (*collecting and examining*) dan perasaan (*feeling*).

Tabel 2.3 Metode Pengumpulan Data Pada Pendekatan Kualitatif

Metode Pengumpulan Data	Tipe Data
Interview	Bahasa verbal ataupun tubuh, misal, dalam bentuk penjelasan seseorang terhadap suatu topik tertentu
Pengamatan	Pengamatan terhadap interaksi sosial, aktivitas, sebuah kejadian, lingkungan
Pengumpulan dan pemeriksaan	Konten dari berbagai dokumen, gambar, catatan bersejarah, artifak
Perasaan	Sensasi Misal: interpretasi mengenai tingkat kenyamanan orang lain, tingkat hangat atau dinginnya suatu tempat

Elemen ketiga yaitu sumber data. Dalam hal ini, dilakukan identifikasi terhadap beberapa responden sehingga data-data dapat diperoleh.

2.5.2. Analisis Data Kualitatif



Gambar 2.4 Tahapan Analisis Pada Pendekatan Kualitatif

- *Compiling*

Tahap analisis dimulai dari tahap pertama yaitu *compiling*, yaitu mengumpulkan dan mengklasifikasikan data yang diperoleh dari responden sehingga terbentuk sebuah *database* dari sekumpulan data tersebut.

- *Disassembling*

Dalam tahap kedua ini, seluruh data yang terkumpul akan dipecah kembali menjadi lebih spesifik. Dalam tahap ini tidak menutup kemungkinan muncul klasifikasi baru yang tidak teridentifikasi sebelumnya.

- *Reassembling*

Tahap ketiga ini merupakan kelanjutan dari tahap sebelumnya. Data yang telah diklasifikasikan secara detil akan dikelompokkan kembali kedalam kategori yang berbeda.

- *Interpreting*

Data yang digunakan pada tahap keempat ini berasal dari tahap sebelumnya. Data tersebut akan dinarasikan beserta tabel dan grafik yang relevan

- *Concluding*

Tahap terakhir ini berisikan seluruh kesimpulan yang dilakukan dalam studi ini. Kesimpulan dapat ditetapkan berdasarkan hasil dari tahap keempat dan berkaitan dengan seluruh tahap-tahap sebelumnya.

Pada umumnya, lima tahap ini dipergunakan dalam menganalisis penelitian kualitatif, namun waktu setiap peneliti untuk menyelesaikan tahap ini berbeda-beda. Semakin berpengalaman seorang peneliti, tahap satu hingga tiga dapat dilalui dengan cepat. Berbeda dengan para peneliti yang belum berpengalaman, pada umumnya, mereka terpusat pada tahap *disassembling*, kemudian mengalami

hambatan pada tahap *reassembling* sehingga tahap *interpreting* tertunda dan pada akhirnya lambat untuk membuat kesimpulan.

2.5.3. Validitas dan Reliabilitas

Untuk menjaga validitas dari penelitian yang dilakukan, Joseph Maxwell (2009, pp. 244-245) dalam Yin (2011) menyatakan bahwa terdapat tujuh strategi dalam menjaga validitas penelitian kualitatif, yaitu:

1. *Intensive long-term (field) involvement*

Keterlibatan dalam suatu kegiatan dalam waktu yang lama sehingga berkesempatan melakukan berbagai observasi dan wawancara.

2. *“Rich” data*

Mencakup seluruh variasi data hasil observasi dan juga interview yang dibutuhkan dalam penelitian.

3. Validasi Responden

Validasi responden berperan penting dalam memperoleh umpan balik dari responden dan memperkecil kemungkinan adanya kesalahpahaman.

4. Mencari *discrepant evidence and negative cases*

Mencari bukti yang bertentangan untuk menguji teori yang telah dinyatakan sebelumnya.

5. *Triangulation*

Triangulasi berperan untuk menemukan suatu bukti yang diuji dari beberapa sumber.

6. *Quasi-Statistics*

Tahap ini berarti mengganti setiap penggunaan kata sifat yang cenderung ambigu dengan angka sehingga pernyataan dapat dinilai lebih spesifik diukur.

7. *Comparison*

Tahap ini bertujuan untuk membandingkan hasil secara eksplisit pada berbagai pengaturan, kelompok dan juga lingkungan.

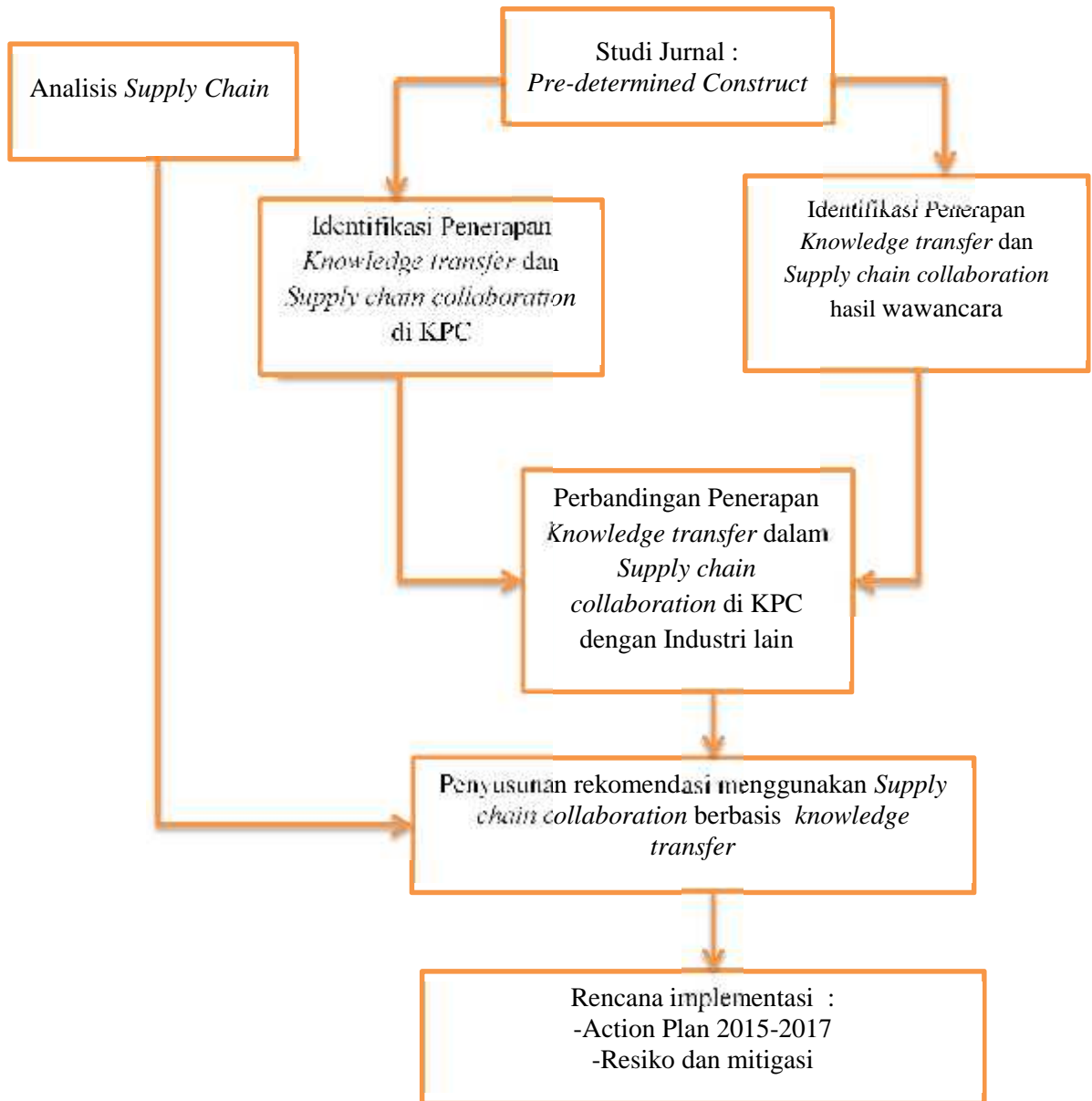
2.5.4. Protokol Penelitian

Menurut Yin (2011), pembuatan protokol penelitian dapat melemahkan kekuatan utama dalam sebuah penelitian kualitatif. Beberapa peneliti lebih memilih tidak menyusun protokol pada tahap awal karena prosedur dalam protokol dapat membatasi kinerja dalam tahap pengumpulan data. Dengan kata lain, seorang peneliti akan berusaha sehingga data yang didapatkan berasal dari segala macam perspektif tanpa dibatasi. Di sisi lain, ketika topik penelitian telah ditetapkan, beberapa pertanyaan telah disusun, sejumlah responden telah teridentifikasi dan perkiraan jawaban responden memenuhi ekspektasi, maka pembuatan protokol dapat berperan sebagai panduan utama penelitian, tanpa membatasi luasnya perspektif data/informasi yang dijalankan.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan kerangka kerja bagi peneliti dalam penulisan tesis. Adapun kerangka penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

Berdasarkan topik yang telah ditetapkan dalam tesis ini, langkah awal yang dilakukan adalah melakukan studi literatur dari beberapa sumber mencakup berbagai jurnal. Studi literatur dilakukan dengan tujuan untuk mencari pernyataan pendukung mengenai *pre-determined construct* yang telah dibangun. Setelah melakukan studi literatur dan melakukan verifikasi *pre-determined construct*, maka disusun daftar pertanyaan yang merupakan dasar untuk keperluan pengambilan data berupa wawancara kepada beberapa industri terkait.

Pada saat yang bersamaan, dilakukan analisis yaitu *supply chain analysis*. Serupa dengan metode PESTEL dan Porter's Five Forces, *supply chain analysis* juga menunjukkan isu-isu strategik yang berpengaruh dari sisi eksternal maupun internal. Perbedaannya adalah pembahasan dalam *supply chain analysis* hanya mencakup isu-isu strategik yang berpengaruh terhadap rantai pasok PT KPC.

Langkah selanjutnya yaitu identifikasi terhadap penerapan *knowledge transfer* dan *supply chain collaboration* pada PT KPC dan juga beberapa perusahaan lainnya. Identifikasi ini dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan juga survei lapangan.

Setelah teridentifikasi penerapan *knowledge transfer* dan *supply chain collaboration* pada PT KPC dan perusahaan lainnya, maka kedua kelompok ini dibandingkan satu sama lain. Tujuan dari tahap ini adalah sebagai tolak ukur mengenai hal-hal yang harus ada dalam penerapan *knowledge transfer* dan juga *supply chain collaboration*.

Berdasarkan perbandingan yang telah diidentifikasi dan juga mempertimbangkan *supply chain analysis*, maka disusunlah rekomendasi mengenai *knowledge transfer* dan *supply chain collaboration* kepada PT KPC

periode 2015 – 2017. Pada akhirnya, rekomendasi yang telah tersusun akan dilengkapi dengan *timeline* sehingga segala kegiatan dan sumberdaya tetap terencana. Selain itu, rekomendasi yang disusun juga dilengkapi dengan kemungkinan resiko yang dihadapi beserta mitigasinya.

3.2. Metodologi Penelitian

Dalam penulisan tesis ini, metode analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif. Pada analisis ini mencoba memahami subjek yang dijadikan sebagai bahan penelitian secara menyeluruh, dengan menekankan analisis pada data hasil wawancara dan survei lapangan.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada 10 responden pada industri yang berbeda. Tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk melakukan tinjauan akan pengaruh *knowledge transfer* terhadap kesuksesan berjalannya kolaborasi dalam rantai pasok guna meningkatkan kinerja bisnis suatu perusahaan. Wawancara ini penting dilakukan dalam tahap penyusunan tesis sebagai masukan bagi PT Kansai Prakarsa Coating untuk meninjau kembali kolaborasi dalam hilir rantai pasok yang selama ini telah dijalankan. Wawancara dilaksanakan dengan menggunakan metode delphi, yaitu melakukan wawancara kepada masing-masing pihak dan melakukan konfirmasi ulang dalam jangka waktu tertentu. Tujuan adanya konfirmasi ulang adalah penekanan kembali akan hal-hal penting yang berkaitan dengan topik wawancara. Apakah responden menyetujui setiap pernyataan atau apakah adanya komentar serta saran tambahan dari responden.

Adapun kriteria responden wawancara adalah responden yang memiliki pengalaman kerja diatas 3 tahun pada industri yang memiliki rantai pasok sama dengan PT Kansai Prakarsa Coatings yaitu memiliki distributor (agen/cabang), dan minimal menduduki posisi sebagai pengawas (*supervisor*).

3.3.2. Survei lapangan

Survei lapangan dilakukan dengan melihat secara langsung kondisi eksisting PT Kansai Prakarsa Coatings dengan mendatangi beberapa toko modern dan toko tradisional. Tujuannya adalah untuk melihat tingkat ketersediaan produk di pasar dan melihat hubungan antara toko dan perusahaan dalam berkomunikasi.

3.4. Sumber Data

Dibutuhkan beberapa data guna menunjang penulisan tesis ini berupa data primer dan data sekunder.

3.4.1. Data primer

Data primer yaitu data yang diolah secara langsung, dengan melakukan wawancara dan observasi ke lapangan. Wawancara melibatkan pihak internal KPC, toko modern, toko tradisional dengan pertanyaan terbuka serta beberapa industri lainnya. Sedangkan observasi yaitu dengan melihat fenomena yang terjadi di lapangan seperti survei ke tenaga penjualan pada toko modern.

3.4.2. Data sekunder

Data sekunder terbagi menjadi dua bagian yaitu data yang didapatkan dari internal PT KPC dan data yang berasal dari pihak eksternal.

3.4.2.1. Internal

Data internal diperoleh dari PT KPC berupa :

- a. Data penjualan produk cat dekoratif dari bagian *Sales Administration*

- b. Strategi Korporat yang diperoleh dari Senior HR Manager
- c. Wawancara dengan 10 responden dari beberapa industri

3.4.2.2. Eksternal

Data eksternal adalah informasi yang didapatkan dari luar perusahaan, yaitu melalui artikel ilmiah yang diakui secara internasional terkait kolaborasi dalam rantai pasok dan *knowledge transfer*, buku terkait manajemen rantai pasok, dan berita terkini dari internet.