

**PENERAPAN *KNOWLEDGE TRANSFER*
DALAM PENGEMBANGAN *SUPPLY CHAIN COLLABORATION*
UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK CAT DEKORATIF
DI PT KANSAI PRAKARSA COATINGS (KPC)
(PERIODE 2015-2017)**

**Annisa Kusumawati
(2013023256)**

**Gani Andoko
(2013023263)**

**Tesis Program Magister Manajemen Wijawiyata Manajemen
Angkatan LXX**



SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

Jakarta

2015

Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Program Magister Manajemen Wijawiyata Manajemen
Sekolah Tinggi Manajemen PPM,
dan Diterima
Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen
Pada Tanggal

Empat Belas September Dua Ribu Lima Belas

Mengesahkan,

SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

Dr. Alexander Liang, M.Eng.
Ketua

DEWAN PENGUJI:

1. Sumartoyo, M.S.M., D.B.A. :
(Ketua)
2. Ichsan Syarifudin, M.M. :
(Anggota)
3. Erlinda Nusron Yunus, M.M., Ph.D. :
(Anggota)

PERNYATAAN KEASLIAN

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No.17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, kami **Gani Andoko dan Annisa Kusumawati** secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul :

“Penerapan Knowledge Transfer dalam Pengembangan Supply Chain Collaboration untuk Meningkatkan Penjualan Produk Cat Dekoratif di PT KPC Periode 2015-2017.”

Kami tidak,

- a. Mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata, dan/atau kalimat, data, dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. Mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata, dan/atau kalimat, data, dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- c. Menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- d. Merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. Menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 21 September 2015

(Gani Andoko)

(Annisa Kusumawati)

PERNYATAAN PERUSAHAAN

Dengan ini kami menyatakan bahwa tesis berjudul:

**“Penerapan Knowledge Transfer
dalam Pengembangan Supply Chain Collaboration
untuk Meningkatkan Penjualan Produk Cat Dekoratif
di PT KPC Periode 2015-2017”**

benar telah dilaksanakan di perusahaan

PT Kansai Prakarsa Coatings

Dan

(pilih salah satu)

- Dapat dibaca oleh kalangan praktisi dan akademisi dengan tujuan membantu meningkatkan kualitas praktek manajemen yang berlaku di Indonesia, meningkatkan kualitas penelitian ilmiah dalam bidang Manajemen dan memperkaya kajian keilmuan bidang Manajemen di Indonesia.
- Bersifat rahasia dan tidak dapat dibaca oleh kalangan praktisi dan akademisi hingga tahun (maksimal empat tahun sejak Tesis disidangkan).

Jakarta, 4 Mei 2015

PT KANSAI PRAKARSA COATINGS



Farben Marpaung, MM.

Corporate HR Senior Manager

PT Kansai Prakarsa Coatings

Menyetujui,

Dr. Ningky Sasanti Munir, M.B.A.

Ketua Program Pasca Sarjana

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Penerapan *Knowledge Transfer* dalam pengembangan *Supply Chain Collaboration* untuk Meningkatkan Penjualan Produk Cat Dekoratif di PT Kansai Prakasa Coatings (KPC) Periode 2015-2017”. Dengan menyadari adanya keterbatasan kemampuan dan pengalaman penulis sehingga penyusunan tesis ini belum sempurna, maka penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dan bermanfaat bagi tesis ini.

Selama penyusunan tesis ini, penulis mendapat motivasi, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ichsan Syarifudin, M.M., selaku pembimbing tesis kami, yang telah memberikan motivasi, ide, bimbingan dan semangat juang sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Sumartoyo, M.S.M., D.B.A., dan Ibu Erlinda Nusron Yunus, M.M., Ph.D., selaku dewan penguji yang memberikan pengarahan dan saran untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.
3. Ibu Meinita Nurul Rachmawati, S.M., M.M., selaku wali kelas WM 70 yang selalu membina, memberi semangat, dan arahan bagi penulis dalam menyusun tesis ini.
4. Kedua orang tua penulis, yang selalu sabar, memberi motivasi agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Farben Marpaung, M.M. dan Ibu Liliawati Budiono dan pihak-pihak PT Kansai Prakasa Coatings lainnya, dalam membantu penulis untuk memberikan data-data terkait penyusunan tesis.
6. Teman-teman kelas Wijawiyata Manajemen Angkatan 70 yang selalu kompak, memberikan semangat, berbagi pengetahuan, dan saling mengingatkan untuk penyusunan tesis. Terimakasih atas dua tahun waktu kebersamaan kita di kelas ini. Tiada hari yang seru tanpa kalian. Sukses buat semuanya.
7. Pihak-pihak lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Jakarta, 21 September 2015

(Gani Andoko & Annisa Kusumawati)

ABSTRACT

Limited authorities experienced by PT Kansai Prakarsa Coatings to gather any information related to end-customers had resulted in various issues starting from product availability to customer loyalty. Consequently, there are two considered factors in order to overcome those issues. They are, supply chain collaboration and knowledge transfer between supply chain members. Therefore, the purpose of this thesis is to construct a recommendation related to supply chain collaboration which is supported by knowledge transfer in order to increase company sales growth and achieve its vision within 2015 – 2017.

This thesis is written based on qualitative research. The method of data collection is done by interviewing ten representatives from different companies and industries. The purpose is to identify the use of supply chain collaboration as well as knowledge transfer at each respective company. The interview result will be compared to the existing condition of PT Kansai Prakarsa Coatings, hence finding the discrepancies between the two conditions. In the end, based on the identified discrepancies, appropriate recommendations are constructed for PT Kansai Prakarsa Coatings.

In conclusion, the applicability of knowledge transfer to support supply chain collaboration is affected by four criterias, which are, the similiarity of distribution network, similiarity of business performance, information technologies and trainings.

Keyword : *supply chain collaboration, knowledge transfer, business performance, qualitative research*

ABSTRAK

Keterbatasan PT Kansai Prakarsa Coatings untuk mendapatkan informasi mengenai konsumen akhir membuahkan berbagai permasalahan mulai dari tingkat ketersediaan produk pada toko-toko hingga menurunnya loyalitas konsumen. Oleh karena itu, terdapat dua faktor yang diyakini dapat mengatasi keterbatasan ini, yaitu penerapan kolaborasi rantai pasok (*supply chain collaboration*) dan alih pembelajaran (*knowledge transfer*). Dengan demikian, penulisan tesis ini bertujuan untuk menyusun rekomendasi *supply chain collaboration* di hilir rantai pasok PT Kansai Prakarsa Coatings yang didukung oleh penerapan alih pembelajaran (*knowledge transfer*) sehingga dapat meningkatkan penjualan produk dan mencapai visi perusahaan periode 2015 – 2017.

Metode analisis yang digunakan merupakan analisis kualitatif. Dalam tahap pengambilan data, dilakukan wawancara terhadap sepuluh responden dari sepuluh perusahaan dengan industri yang berbeda-beda. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi penerapan *supply chain collaboration* dan juga *knowledge transfer* pada perusahaan-perusahaan tersebut. Hasil wawancara tersebut kemudian dibandingkan dengan kondisi eksisting pada PT Kansai Prakarsa Coatings untuk kemudian diidentifikasi kesenjangan yang muncul. Selanjutnya, berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi ini kemudian akan disusun rekomendasi yang sesuai bagi PT Kansai Prakarsa Coatings.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemampuserapan alih pembelajaran (*knowledge transfer*) dalam mendukung berjalannya kolaborasi rantai pasok (*supply chain collaboration*) dipengaruhi oleh beberapa kriteria, yaitu, kesamaan jaringan distribusi, kesamaan kinerja bisnis, teknologi informasi dan pelatihan.

Kata kunci : *supply chain collaboration, knowledge transfer, kinerja bisnis, penelitian kualitatif*

EXECUTIVE SUMMARY
PPM SCHOOL OF MANAGEMENT

Title: The Application of Knowledge Transfer to Support Supply chain Collaboration in order to Increase Sales of Decorative Paint at PT Kansai Prakarsa Coatings

Author: Annisa kusumawati & Gani Andoko

Program: MM Wijawiyata Manajemen 70

Degree: Master of Management

Year Completed: 2015

Number of Pages: 120

Problem Statement:

Limited authorities experienced by PT Kansai Prakarsa Coatings to gather any information related to end-customers had resulted in various issues starting from product availability to customer loyalty. Consequently, there are two considered factors in order to overcome those issues. They are, supply chain collaboration and knowledge transfer between supply chain members. Therefore, the purpose of this thesis is to construct a recommendation related to supply chain collaboration which is supported by knowledge transfer in order to increase company sales growth and achieve its vision within 2015 – 2017.

Research Method: Qualitative Research

Summary of Findings, Conclusion and Recommendations:

Findings

This research was carried out by interviewing ten company representatives from various industries. Each of them was interviewed based on a set of questions. The purpose is to identify if knowledge transfer support supply

chain collaboration in order to enhance business performance. Therefore, the interview stage was meant to identify how the companies collaborate with their partners in terms of information sharing, decision synchronization and incentive alignment. At the same time, the purpose of the interview process was to identify whether knowledge transfer had been applied in the company or are there any other more important factors.

Conclusions

this research proved that each of the company representatives had already applied knowledge transfer in their companies. Their answers were identified using the 15 criterias of measuring knowledge transfer. However, there are other important factors that must be considered when a company intended to apply knowledge transfer. As a prerequisite, a company should consider its distribution network, business performance, information technology and training before truly apply knowledge transfer in the supply chain.

Recommendations

Firstly, In order to enhance information sharing performance, PT KPC need to develop an integrated information system by creating an application that placed at its agents, branches and modern markets. It is also recommended that PT KPC developed a mobile phone application, could be both iOS and Android to fascilitate consumers needs.

Secondly, the performance of decision synchronization process can be raised by holding some meetings periodically with all supply chain partners.

In the meeting, discussion of competitors performance, sales growth, inventory stock and agreement on sales area should be top of the list.

Thirdly, incentive alignment could be best improved by conducting a performance evaluation for all supply chain partners especially agents.

Lastly, PT KPC need to consider to offer some needed trainings for both internal and external partners.

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	13
1.6. Sistematika Penulisan.....	14
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	16
2.1. <i>Supply chain management</i>	16
2.2. <i>Supply chain collaboration</i>	17
2.3. <i>Knowledge Management</i>	24
2.4. <i>Market share</i>	32
2.5. Penelitian Kualitatif	34
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	39
3.1. Kerangka Penelitian	39
3.2. Metodologi Penelitian.....	41
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.4. Sumber Data.....	42
BAB 4 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	44
4.1. Sejarah Perjalanan PT. Kansai Prakarsa Coatings	44
4.2. Visi dan Misi PT. Kansai Prakarsa Coatings	45
4.3. Formulasi Strategi KPC	45
4.4. Kondisi Eksisting PT Kansai Prakarsa Coatings (PT KPC)	46
BAB 5 ANALISIS RANTAI PASOK.....	53
5.1. Analisis Mata Rantai Manufaktur PT KPC.....	57
5.2. Analisis Mata Rantai Kantor Pusat Pemasaran dan Cabang PT KPC.....	58
5.3. Analisis Mata Rantai Agen di PT KPC	59
5.4. Analisis Mata Rantai Toko Tradisional dan Toko Modern di PT KPC	60
BAB 6 ANALISIS HASIL WAWANCARA	61
6.1. Identifikasi Penerapan <i>Supply Chain Collaboration</i> dan Keterkaitannya	61
6.2. Identifikasi Penerapan <i>Knowledge transfer</i> di Beberapa Industri.....	64
6.3. Analisis Hasil.....	80

6.4. Perbandingan Penerapan <i>Knowledge transfer</i> di PT KPC	86
6.5. Perbandingan Penerapan <i>Supply Chain Collaboration</i> di PT KPC dan Beberapa IndustriLainnya	89
BAB 7 PENYUSUNAN REKOMENDASI DAN RENCANA IMPLEMENTASI.....	91
7.1. Penyusunan Rekomendasi	91
7.2. Tahapan-Tahapan dalam Implementasi Rekomendasi	94
7.3. Pelaksanaan Rekomendasi	99
7.4. <i>Timeline</i> Pelaksanaan Rekomendasi	100
7.5. Analisis Resiko dan Mitigasi.....	101
BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN	102
8.1. Kesimpulan	102
8.2. Saran	107

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Perbandingan Era Teknologi Informasi dan Pengetahuan	26
Tabel 2.2	Kriteria Pengukuran Pembelajaran dalam Penerapan Manajemen Pengetahuan di Organisasi	31
Tabel 2.3	Metode Pengumpulan Data Pada Pendekatan Kualitatif	35
Tabel 4.1	Strategi Bisnis KPC 2014-2017	45
Tabel 4.2	Kondisi eksisting penerapan <i>supply chain collaboration</i> di PT KPC	48
Tabel 4.3	Kondisi eksisting <i>knowledge transfer</i> di PT KPC	51
Tabel 5.1	Analisis Rantai Pasok PT KPC	54
Tabel 6.1	Keterkaitan antara <i>Supply chain collaboration</i> dan Kinerja Bisnis	63
Tabel 6.2	Hasil Wawancara Penerapan <i>Knowledge transfer</i> di Beberapa Industri	79
Tabel 6.3	Perbandingan Penerapan <i>Knowledge transfer</i> antara PT KPC dan Industri Lainnya	88
Tabel 6.4	Perbandingan Penerapan <i>Supply Chain Collaboration</i> antara PT KPC dan Industri Lainnya	90
Tabel 7.1	Rekomendasi Penerapan <i>Supply Chain Collaboration</i> bagi PT KPC	92
Tabel 7.2	Rekomendasi Penerapan <i>Knowledge Transfer</i> PT KPC	93
Tabel 7.3	Penilaian Kinerja Bagi Agen	97
Tabel 7.4	Pelaksanaan Rekomendasi	99
Tabel 7.5	Rencana Implementasi Rekomendasi	100
Tabel 7.6	Resiko dan Mitigasi	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia	2
Gambar 1.2 <i>Market Share</i> Industri Cat di Indonesia	4
Gambar 1.3 Penjualan Produk Cat Dekoratif Tahun 2013-2014	5
Gambar 1.4 Rantai Pasok PT KPC	7
Gambar 1.5 Kerangka Permasalahan	9
Gambar 2.1 Arsitektur kolaborasi rantai pasok: Kolaborasi lima elemen	18
Gambar 2.2 Keterkaitan Kolaborasi dalam Rantai Pasok dan Alih Pembelajaran	27
Gambar 2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>market share</i>	34
Gambar 2.4 Tahapan Analisis Pada Pendekatan Kualitatif	35
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	39
Gambar 8.1 <i>Emerging Construct</i>	102

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Rekapitulasi Hasil Wawancara	111
Lampiran 2 Profil Responden Wawancara	116
Lampiran 3 Protokol Wawancara	118

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

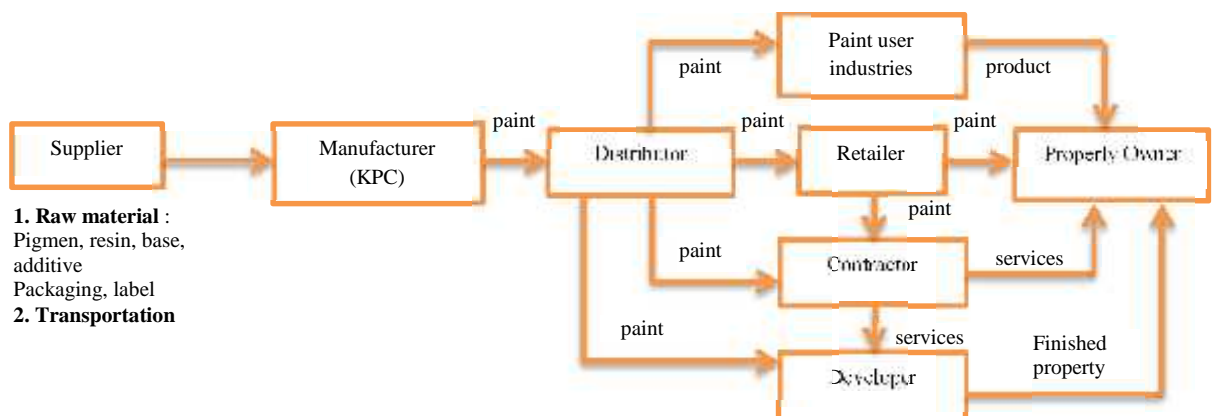
¹ <http://www.republika.co.id/berita/koran/nusantara-koran/14/11/05/nejsg819-produk-cat-yang-peduli-lingkungan>

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:



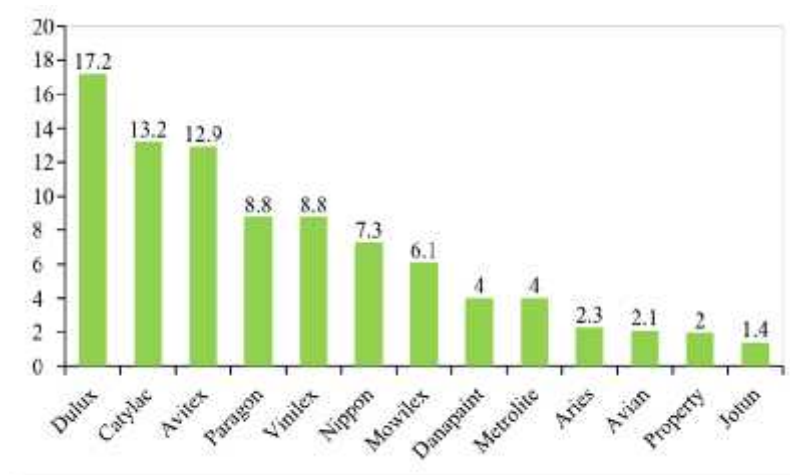
Gambar 1.1 Rantai Pasok Industri Cat di Indonesia

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:

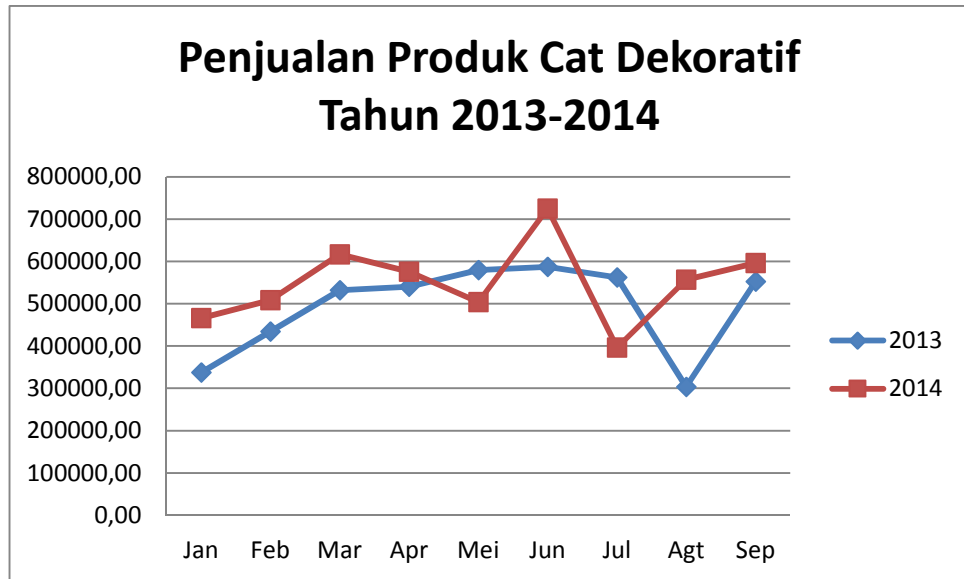


Gambar 1.2 *Market Share* Industri Cat di Indonesia

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:



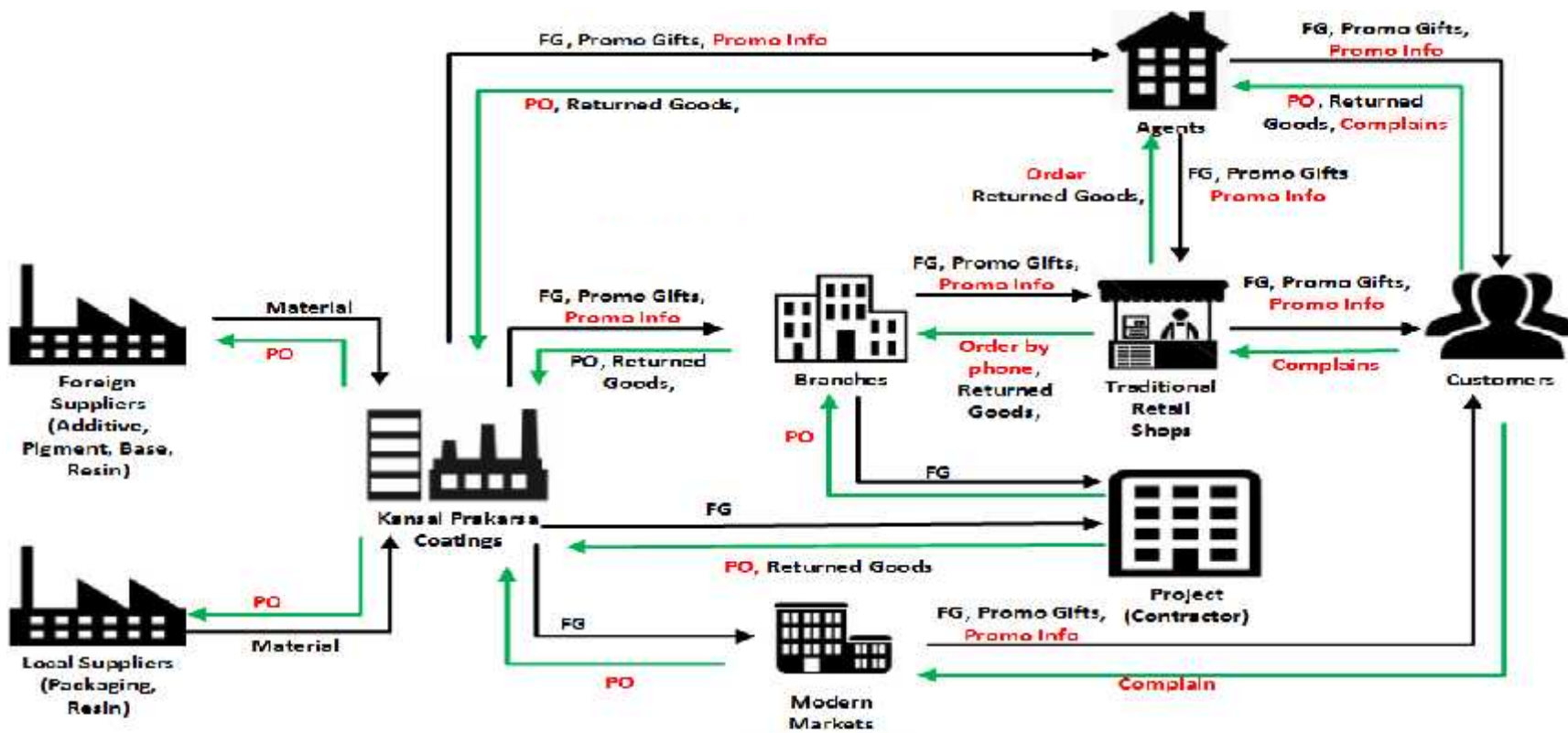
Gambar 1.3 Penjualan Produk Cat Dekoratif Tahun 2013-2014

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

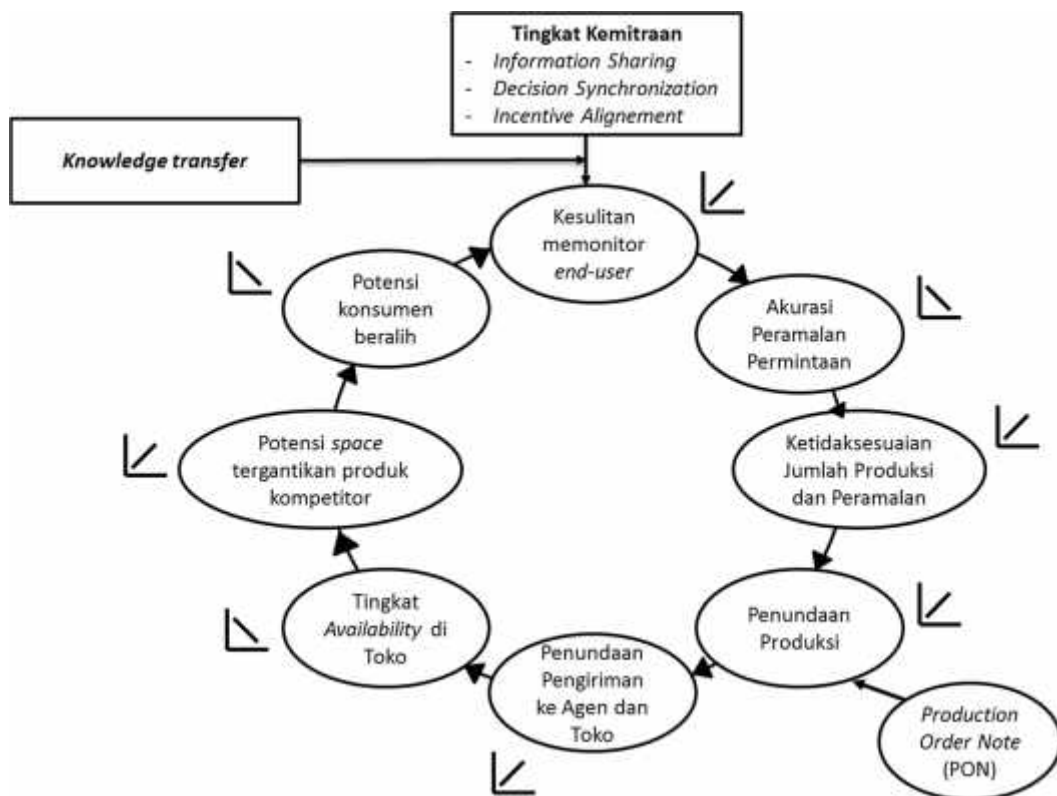
Mitra kerja yang dimaksud meliputi para agen, cabang-cabang PT KPC, toko modern dan toko tradisional. Dari segi penjualan, para agen PT KPC menyumbang setidaknya 60% dari total penjualan perusahaan tersebut, diikuti kontribusi dari cabang-cabang yaitu sebesar 30% dan toko modern sebesar 10%. Berdasarkan 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

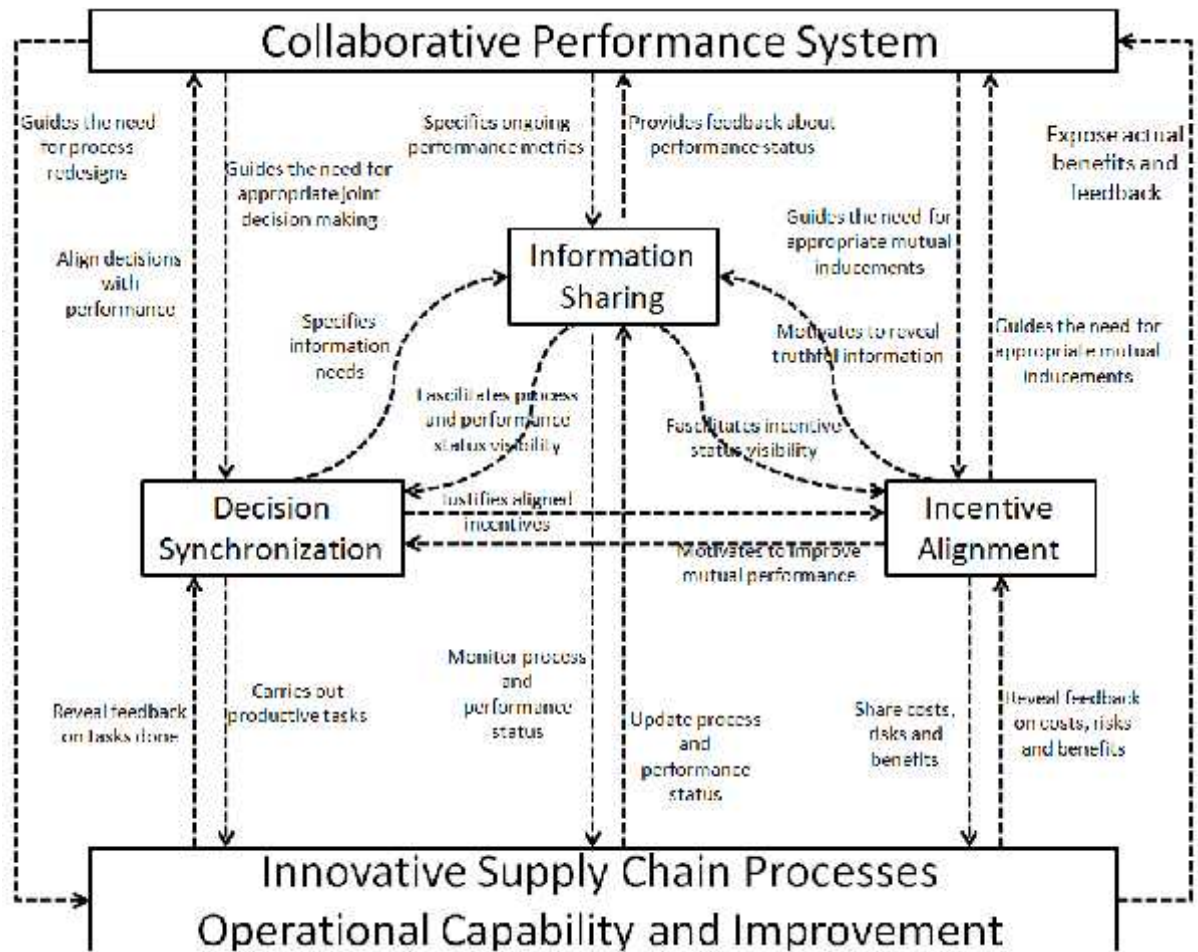
Menurut Lambert dan Cooper (2000), *supply chain management* (manajemen rantai pasok) merupakan proses bisnis yang terintegrasi mulai dari pemasok sampai dengan konsumen akhir dengan menyediakan produk, pelayanan, dan informasi yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan keseluruhan *stakeholders*. 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 penyesuaian 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 :

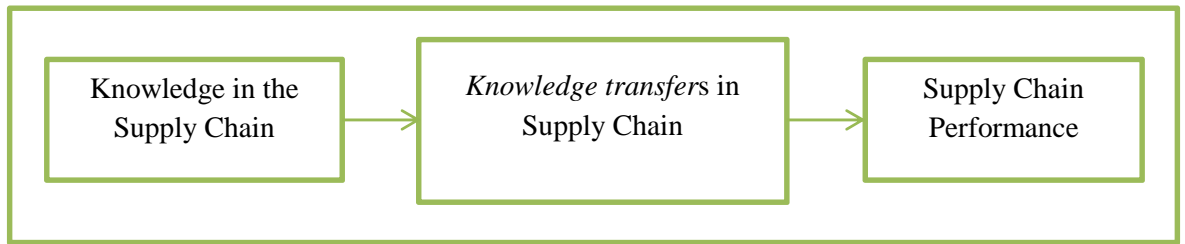
1. *Tacit knowledge*, adalah pengetahuan yang terbatinkan dan berada dalam benak manusia, bersifat personal dan sulit untuk dirumuskan.
2. *Explicit knowledge*, adalah pengetahuan yang berupa angka dan dokumen atau dalam bentuk lainnya sehingga dapat mudah diteruskan kepada individu lainnya.

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:

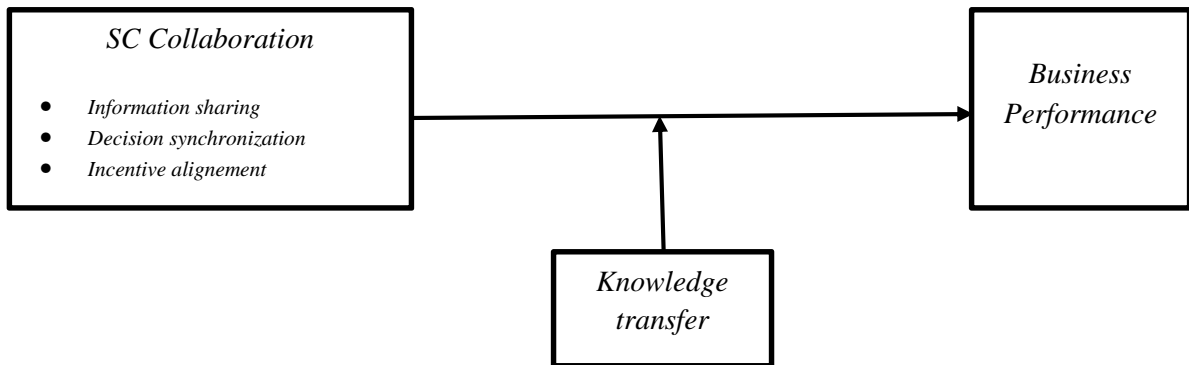
Tabel 2.1 Perbandingan Era Teknologi Informasi dan Pengetahuan

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.

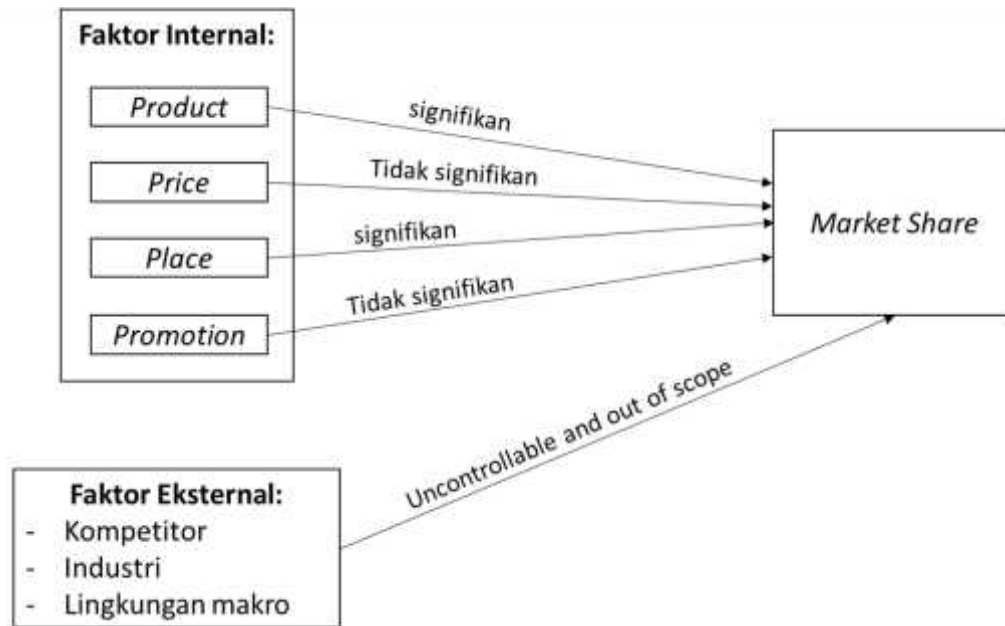
Tidak semua faktor internal mempengaruhi penguasaan pangsa pasar. Perlu diketahui bahwa kategori produk cat dekoratif PT KPC tergolong dalam kelas menengah, maka hanya faktor *product* dan *place* yang berpengaruh secara signifikan. Menurut para praktisi, faktor *place* mencakup ketersediaan produk yang 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,

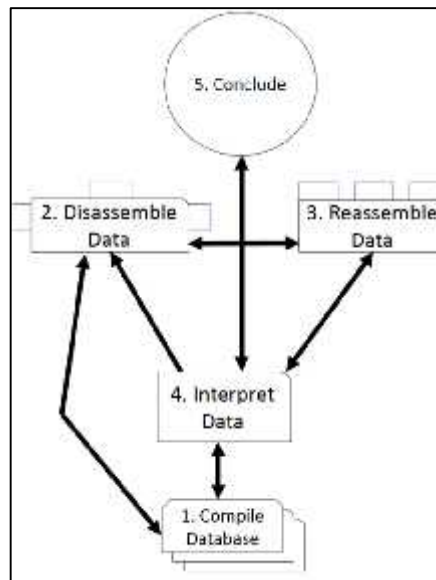
yaitu wawancara, observasi, pengumpulan dan pemeriksaan (*collecting and examining*) dan perasaan (*feeling*).

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.

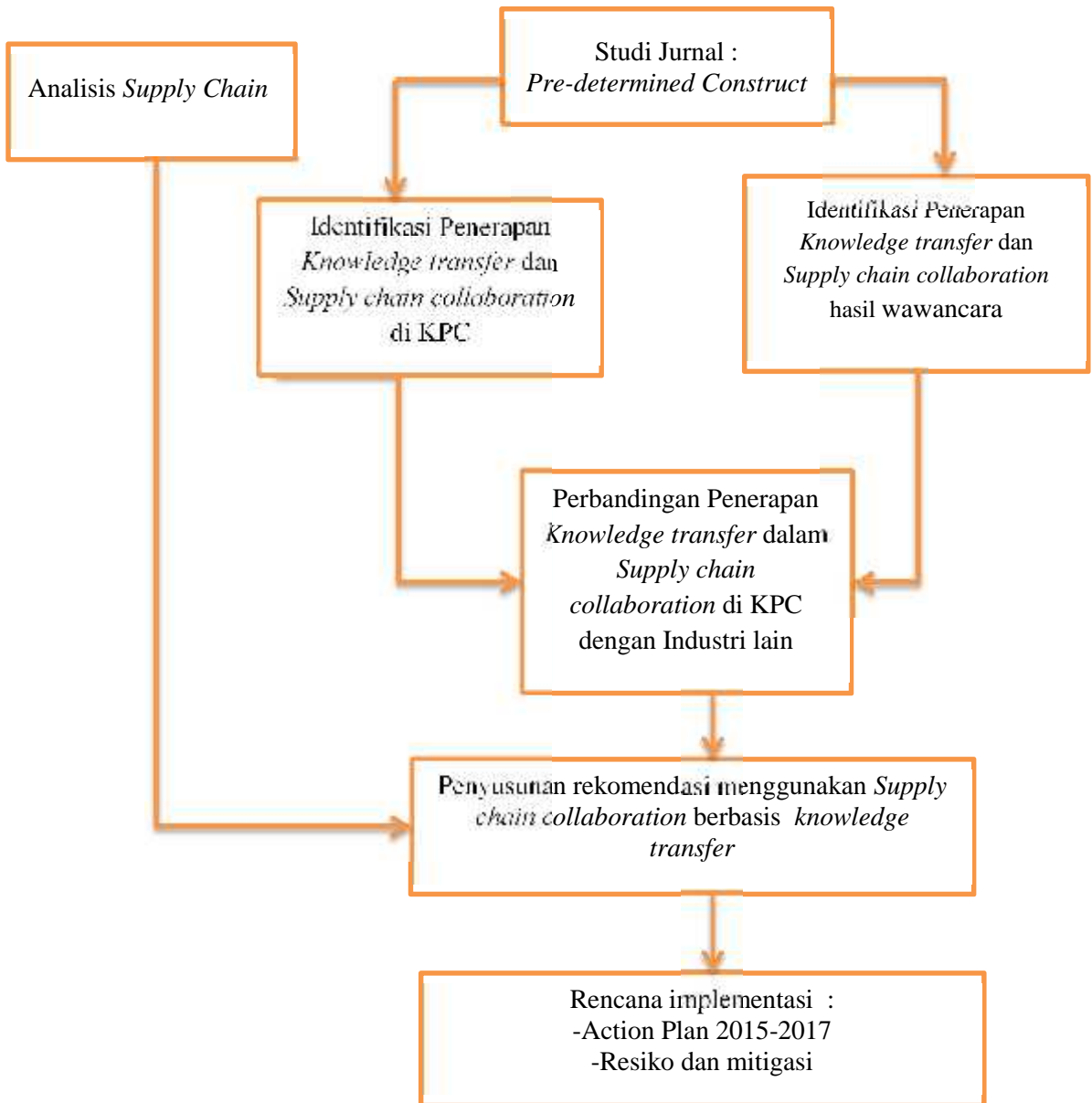
2.5.4. Protokol Penelitian

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.

BAB 4 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Perjalanan PT. Kansai Prakarsa Coatings

PT. Kansai Prakarsa Coatings (selanjutnya disebut KPC) adalah salah satu pemain lama di industri *paint & coatings* (cat) di Indonesia. KPC sudah ada di industri ini sejak 1977 dan dikenal dengan nama PT. Dayin Prima Paint. Sejak tahun 1996 PT. Dayin Prima Paint berganti nama menjadi PT. Gajah Tunggal Prakarsa dibawah kepemilikan saham mayoritas Gajah Tunggal Group. Setelah diakuisi perusahaan Jepang, Kansai Paint Co. Ltd pada tahun 2012, PT. Gajah Tunggal Prakarsa mengganti namanya menjadi PT. Kansai Prakarsa Coatings seperti yang kita ketahui saat ini.

Tidak hanya memproduksi jenis cat dekoratif (*decorative paints*) yang berfungsi memperindah penampilan rumah dan bangunan, KPC juga dikenal memproduksi jenis cat untuk berbagai macam industri, di antaranya *autorefinish* untuk pelapis kendaraan (otomotif), *wood and rattan finished paints* untuk melapisi kayu seperti pada furnitur dan alat musik piano, *industrial plastic coating and industrial metal finish* digunakan pada industri-industri seperti cat untuk kulkas, kompor, gas, dan besi, serta *marine paint and heavy duty coating* untuk cat kapal laut dan mesin-mesin besar. Produk-produk cat dari KPC ini merupakan produk yang berkualitas tinggi. Untuk kategori *decorative paints*, KPC bermain di pasar cat dengan mengusung merk Kansai EcoClean, Property, Splish, Ftalit, Property Glozz, dan Kansai Primer.

Dalam rangka memperkuat daya saing KPC guna menghadapi ketatnya persaingan di industri *paint & coatings* di tanah air, pasca diakuisi oleh Kansai Paint Co. Ltd, KPC mulai menetapkan visi, misi, dan strategi bisnis yang baru.

4.2. Visi dan Misi PT. Kansai Prakarsa Coatings

PT. Kansai Prakarsa Coatings memiliki visi “Menjadi salah satu dari tiga perusahaan *paint & coatings* terbesar di Indonesia pada 2017”. Visi tersebut direalisasikan melalui misi perusahaan, antara lain menghasilkan produk *paint & coatings* berkualitas tinggi, menyediakan layanan prima yang melebihi harapan konsumen, dan memenuhi kebutuhan konsumen di masa mendatang dengan tetap mematuhi regulasi yang sudah ditetapkan oleh pemerintah seperti menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan.

4.3. Formulasi Strategi KPC

Pada tahun 2014, KPC dibantu oleh penyedia jasa konsultasi, PPM Manajemen menyusun strategi bisnis yang diturunkan dari visi, misi dan permasalahan yang ada di KPC. Terpilih 3 fungsi utama yang fokus pada perbaikan dalam pencapaian visi dan misi KPC di 2017. Antara lain adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Strategi Bisnis KPC 2014-2017

Aspek	Strategi
Pemasaran	Menjual produk berkualitas di wilayah-wilayah yang belum tersentuh secara maksimal
	Meningkatkan <i>brand image</i>
	Melakukan promosi yang agresif
	Mengadakan program <i>Painter Academy (member + point system)</i>
	Melakukan peramalan produk yang akurat
	Melakukan penetrasi dengan memproduksi produk baru untuk segmen yang berbeda
Rantai Pasok	Menambah jumlah dan meningkatkan penyebaran mesin POS
	Mengganti bahan baku impor dengan bahan baku lokal
	Mengembangkan sistem manajemen distribusi terpadu
Sumber Daya Manusia	Menyediakan <i>training-training</i> mengenai penggunaan teknologi terbaru
	Memperbaiki kompetensi Sales, R&D, Technical, IT, dan PPIC

Sumber : PT. Kansai Prakarsa Coatings, 2014

4.4. Kondisi Eksisting PT Kansai Prakarsa Coatings (PT KPC)

Analisis internal meliputi penerapan *supply chain collaboration* dan *knowledge transfer* pada PT Kansai Prakarsa Coatings. Kriteria *supply chain collaboration* yang dibahas terdiri dari elemen *information sharing*, *decision synchronization* dan *incentive alignment*. Selanjutnya, analisis terhadap *knowledge transfer* akan dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria penilaian *knowledge management*. Pengambilan data pada analisis internal ini didapat dari hasil wawancara dan observasi pada PT Kansai Prakarsa Coatings. Kemudian, data yang diperoleh tersebut akan dibandingkan dengan rangkuman hasil wawancara yang dilakukan pada beberapa perusahaan dari industri yang berbeda-beda.

4.4.1. *Supply chain collaboration* di PT KPC

4.4.1.1. *Information sharing*

Kemitraan PT KPC dengan para mitranya masih bersifat transaksional atau dikenal dengan istilah beli-putus. Oleh karena itu, tidak ada proses pertukaran informasi secara *real-time* antara pihak PT KPC dengan para mitra kerjanya.

Dalam menggali informasi dari para mitra kerjanya, PT KPC memerlukan usaha yang keras sehingga informasi tersebut dapat didapatkan. Dengan kata lain, pihak PT KPC secara inisiatif mendatangi para pelanggannya untuk mendapatkan informasi. Bentuk mekanisme dari proses mendapatkan informasi pun beragam. Sebagai salah satu mekanismenya, pihak PT KPC mengandalkan para SPG yang bekerja pada berbagai toko modern. Karena para SPG merupakan pihak internal PT KPC, maka lebih mudah bagi perusahaan untuk dapat memonitor keadaan barang pada toko melalui para SPG tersebut. Selanjutnya, informasi juga diperoleh dari pertemuan dengan para agen yang

diadakan secara periodik. Pada umumnya, pertemuan ini akan membahas berbagai topik termasuk pergerakan kompetitor dan keluhan pelanggan. Selain itu, para pengemudi truk pun dapat menjadi sarana mendapatkan informasi ketika mereka diharuskan melihat keadaan barang pada gudang-gudang para agen.

4.4.1.2. *Decision synchronization*

Dalam bermitra, terdapat beberapa kesepakatan dan negosiasi untuk mengambil keputusan selanjutnya. Pada umumnya, sinkronisasi keputusan diawali dengan pertukaran informasi antara beberapa pihak. Dengan kata lain, pertukaran informasi merupakan suatu tahap yang harus dilakukan sebelum adanya sinkronisasi keputusan. Baik *information sharing* maupun *decision synchronization* berdampak positif pada hubungan jangka panjang dengan para mitra rantai pasok.

Karena kemitraan PT KPC masih bersifat transaksional, maka sinkronisasi keputusan pun tidak diterapkan secara maksimal. Sebagian besar keputusan masih dilakukan secara sepihak oleh PT KPC. Salah satunya adalah keputusan mengenai promo. Dalam menetapkan promo, baik *event* maupun barangnya ditetapkan oleh pihak internal KPC tanpa adanya campur tangan dari para mitra PT KPC. Bentuk keputusan lainnya adalah mengenai target penjualan yang harus dipenuhi oleh mitra rantai pasok PT KPC. Target tersebut juga ditetapkan oleh PT KPC tanpa adanya intervensi dari para mitra. Selain itu, dalam pembagian wilayah pemasokan pun tidak diawali dengan koordinasi, sehingga tidak ada pembagian wilayah pemasokan antara agen dengan cabang. Hal ini kemudian mengakibatkan persaingan bebas diantara keduanya.

4.4.1.3. *Incentive alignment*

Incentive alignment berarti pembagian manfaat/resiko antara suatu perusahaan dengan para mitra rantai pasoknya. Pemberian insentif yang disertai dengan bentuk kolaborasi lainnya juga dipercaya dapat meningkatkan motivasi seluruh mitra sehingga setiap keputusan yang ditetapkan merupakan untuk keuntungan bersama.

Pembagian keuntungan dan resiko pada PT KPC sudah diterapkan namun belum maksimal. Salah satu bentuk pembagian resiko adalah adanya pemberlakuan retur produk dari agen, toko ataupun pelanggan kepada pihak PT KPC. Sedangkan pembagian keuntungan dapat terlihat dari berbagai program PT KPC kepada para mitra kerjanya. Salah satu programnya yang terkenal adalah *Kansai Gold Program*, yaitu pemberian emas kepada setiap mitra yang berhasil mencapai tingkat penjualan dengan jumlah tertentu.

Tabel 4.2 Kondisi eksisting penerapan *supply chain collaboration* di PT KPC

	Kriteria <i>supply chain collaboration</i>	Kondisi Saat Ini
1	<i>Information sharing</i>	<ul style="list-style-type: none">• PT KPC mengandalkan para SPG yang bekerja pada berbagai toko modern• Selain itu informasi juga diperoleh dari pertemuan dengan para agen yang diadakan secara periodik.• para pengemudi truk pun dapat menjadi sarana mendapatkan informasi ketika mereka diharuskan melihat keadaan barang pada gudang-gudang para agen.
2	<i>Decision synchronization</i>	<ul style="list-style-type: none">• Keputusan mengenai promo yang dijalankan ditetapkan oleh PT KPC.• Target penjualan yang dilimpahkan kepada para agen juga ditentukan oleh PT KPC.• Tidak ada kesepakatan mengenai pembagian wilayah penjualan antara agen dengan cabang.
3	<i>Incentive alignment</i>	<ul style="list-style-type: none">• Retur produk• pemberlakuan <i>reward</i> seperti pemberian insentif sesuai target (<i>Kansai Gold Program</i>)

4.4.2. *Knowledge transfer* di PT KPC

Berdasarkan hasil observasi lapangan pada *head office* dan juga pabrik, PT Kansai Prakarsa Coatings belum menerapkan *knowledge transfer* secara maksimal pada rantai pasoknya. Sebagai contoh, PT KPC jarang mengadakan pertemuan dengan agen, terkecuali ada *event* yang mengharuskan untuk mengundang agen.

Sebagai perusahaan penghasil cat nasional, PT Kansai Prakarsa Coatings (PT KPC) perlu berkolaborasi dengan mitra kerjanya. Bentuk kolaborasi yang paling mendasar adalah pertukaran informasi. Dalam memperoleh informasi, PT KPC menerapkan berbagai cara untuk mendapatkannya. Yang pertama adalah, input dari para SPG yang bertugas pada toko modern. Informasi yang didapat pada umumnya adalah stok barang yang laku dan juga keluhan pelanggan. Selain itu, informasi juga didapatkan dari pertemuan pihak internal KPC dengan para agen dan kepala cabangnya (*sharing best practices*). Dalam pertemuannya dengan para agen, selain informasi stok barang, pergerakan kompetitor merupakan informasi penting untuk pengambilan keputusan (*better decision making*). Terkadang, informasi yang didapatkan, mengharuskan PT KPC untuk merevisi prosedur standar kerja (SOP) yang selama ini diterapkan. Pada umumnya, PT KPC melakukan penyederhanaan alur kerja sehingga hal ini dapat meningkatkan efisiensi dalam bekerja (*new or better ways of working*).

Selanjutnya, dengan pengambilan keputusan pada waktu yang tepat menandakan tingkat respon yang tanggap terhadap perkembangan bisnis (*faster response to key business issues*). Kemudian, dalam memberikan nilai tambah kepada pelanggan, PT KPC menyediakan mesin *tinting* bagi pelanggan yang

membutuhkan banyak pilihan warna. Dengan kehadiran mesin *tinting* ini membawa pengalaman tersendiri bagi pelanggan. Keterbatasannya adalah bahwa mesin *tinting* ini mayoritas tersedia hanya pada toko modern. Hanya sedikit toko tradisional yang difasilitasi mesin *tinting* dari PT KPC (*creation of more values to customers*).

Selain memberikan nilai tambah kepada perusahaan, PT KPC kerap berinteraksi dengan para pelanggannya melalui media sosial. Seringkali pelanggan meminta saran dari PT KPC terkait rekomendasi cat yang sesuai untuk bangunan tertentu. Dalam website PT KPC pun disediakan simulasi untuk kombinasi warna sebelum pengecatan sesungguhnya dilakukan. Dalam hal ini, PT KPC meningkatkan pelayanannya untuk menjamin kepuasan konsumen (*better customer handling*)

Selain melakukan program promosi terhadap produk Kansai, PT KPC meluncurkan sebuah program berbasis sosial sebagai hasil pembelajaran dari kompetitor. Program tersebut berupa pengecatan masjid dalam menyambut bulan Ramadhan di lima kota besar di Indonesia. Dalam hal ini, PT KPC berhasil mempelajari kompetitor dan beradaptasi dengan turut melakukan program yang dilakukan kompetitor (*improved learning/adaptation capability*).

Kesimpulan :

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan tidak diterapkannya *knowledge transfer*, tetap dapat mendukung kolaborasi pada PT KPC yaitu *information sharing* dan *decision synchronization*. Hal tersebut berdampak pada pencapaian kriteria keberhasilan *knowledge transfer* berupa *sharing best practices, faster response to key business issues, new or better ways of working*,

better decision making, better customer handling, improved learning/adaptation capability, dan creation of more values to customers

Tabel 4.3 Kondisi eksisting *knowledge transfer* di PT KPC

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

Adapun penjabaran mengenai pengertian masing-masing kriteria, penulis mencoba menerjemahkan definisi sebagai berikut:

1. *Sharing best practices*: berdiskusi/bertukar informasi mengenai metode terbaik yang dipelajari melalui pengalaman
2. *Faster response to key business issues*: Tingkat ketanggapan terhadap setiap isu (peluang/ancaman) yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis
3. *New or better ways of working*: Inovasi terhadap setiap prosedur-prosedur kerja sehingga berpotensi meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam bekerja
4. *Better decision making*: Kemudahan pengambilan keputusan sebagai akibat dari suatu kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara suatu perusahaan dengan para mitranya

5. *Improved employee skills*: Peningkatan terhadap keahlian dari semua pihak dalam rantai pasok sebagai akibat dari berjalannya sistem alih pembelajaran
6. *Improved productivity*: peningkatan produktivitas semua elemen dalam rantai pasok.
7. *Improved learning/adaptation capability*: peningkatan kemampuan beradaptasi sebagai hasil dari proses pembelajaran yang berkelanjutan
8. *Increased empowerment of employees*: keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan di perusahaan baik kegiatan yang merupakan tanggung jawabnya maupun kegiatan diluar ranah kerja.
9. *Better customer handling*: peningkatan mutu penanganan pelanggan
10. *Enhanced product or service quality*: Peningkatan mutu barang/jasa kepada para pelanggan
11. *Creation of more values to customers*: Nilai tambah atau keunikan tersendiri yang diberikan suatu perusahaan atas suatu barang/jasa
12. *Increased market share*: meningkatkan pangsa pasar produk dari peluang konsumen baru
13. *Improved new product development*: pengembangan terhadap produk baru
14. *Increased market size*: memperluas potensi jumlah konsumen baru
15. *Creation of new business opportunities*: membuka peluang bisnis baru

BAB 5 ANALISIS RANTAI PASOK

Perubahan lingkungan bisnis yang dapat mendatangkan peluang serta ancaman tidak bisa lepas dari PT KPC. Oleh karenanya, penting bagi PT KPC untuk selalu mengikuti perkembangan dari hal yang sudah terjadi maupun yang sedang terjadi, dan bahkan yang berpeluang akan terjadi. Selain peluang dan ancaman, untuk melihat kekuatan dan kelemahan PT KPC, maka penting bagi perusahaan untuk melihat secara keseluruhan terutama pada hilir mata rantai, aktivitas mana saja yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan maupun keseluruhan *stakeholders*. Dari setiap peluang dan ancaman yang dihadapi, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, maka akan menjadi masukan bagi internal PT KPC untuk perbaikan dan penyusunan strategi bersaing.

Tabel 5.1 Analisis Rantai Pasok PT KPC

	<i>Chain</i>	<i>Main Input</i>	<i>Activities</i>	<i>Output</i>	<i>Value Added Process</i>	<i>Strategic Issues</i>	Dampak	Sumber
PT Kansai Prakarsa Coatings	Manufaktur	Bahan baku cat (Additive, pigmen, base, Resin, packaging)	Mengubah bahan baku menjadi cat siap pakai dalam kemasan melalui proses manufaktur	Produk cat <i>ready mix</i> dalam kemasan	Menjamin kontinuitas permintaan bagi agen dan toko	Isu produk ramah lingkungan (kadar penggunaan timbal dalam cat dikatakan aman jika dibawah 90 ppm)	Dampak isu lingkungan dimulai dr proses produksi, distribusi, sampai kepada penjualan (sepanjang mata rantai pasok).Peralihan penggunaan bahan baku yang memenuhi standar aman (dibawah 90 ppm)	http://ipen.org/pdfs/inabf_final_report_rev_2_2013_08-v2-id.pdf
						Pemain lokal yang sudah mempertimbangkan isu kesehatan dan lingkungan	Persaingan memperebutkan pasar domestik yang semakin keruh karena sudah banyak perusahaan cat multinasional kemudian ditambah banyaknya persaingan dari pihak lokal	http://steelindonesia.com/main.asp?cp=newsdetail&id=491
						Bahan baku (solven, pigmen, resin) masih diimpor dari luar negeri	Bahan baku (solven, pigmen, resin) masih diimpor dari luar negeri	http://industri.bisnis.com/read/20130916/257/163195/industri-cat-tahun-ini-diproeksi-stagnan

Tabel 5.1 Analisis Rantai Pasok PT KPC (Lanjutan)

	<i>Chain</i>	<i>Main Input</i>	<i>Activities</i>	<i>Output</i>	<i>Value Added Process</i>	<i>Strategic Issues</i>	Dampak	Sumber
PT Kansai Prakarsa Coatings	Kantor Pusat Pemasaran	Produk cat ready mix dalam kemasan	<ul style="list-style-type: none"> - Mempromosikan produk cat sehingga penjualan meningkat - Mendistribusikan produk cat kepada agen dan cabang 	Penjualan produk cat	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagai pusat koordinasi dan pengelola perputaran barang dan uang dalam rantai pasok - Sebagai pusat penanganan keluhan pelanggan 	Konsumen memilih cat berdasarkan merek cat yang sering tayang di iklan tv	Konsumen semakin tahu merek cat yang akan dibeli ketika datang ke toko bangunan. Kalaupun di toko bangunan tidak tersedia cat dengan merek yang dimaksud, maka konsumen akan beralih kepada merek cat lainnya apabila ada informasi/penjelasan mengenai merek cat lain tsb	http://www.marsindonesia.com/newsletter/colorful-nya-bisnis-cat-tembok-mengikuti-tren-warna
								Terdapat 100 merek yang bermain di cat dekoratif, yaitu 60 merek untuk cat tembok dan 40 merek untuk cat kayu
	Cabang		Mendistribusikan produk cat kepada agen, cabang dan toko modern	Merupakan pihak internal PT KPC, sehingga lebih lebih dikontrol (informasi lebih cepat didapat)	-	-	-	

Tabel 5.1 Analisis Rantai Pasok PT KPC (Lanjutan)

	<i>Chain</i>	<i>Main Input</i>	<i>Activities</i>	<i>Output</i>	<i>Value Added Process</i>	<i>Strategic Issues</i>	Dampak	Sumber
Distributor	Agen	Produk cat ready mix dalam kemasan	Mendistribusikan produk cat kepada toko modern dan toko tradisional	Penjualan produk cat	<ul style="list-style-type: none"> - mempunyai jaringan distribusi yang memberikan manfaat yaitu mejamin kontinuitas permintaan bagi manufaktur dan kontinuitas supply bagi <i>retailer</i> - meminimalkan biaya yang dikeluarkan manufaktur untuk armada, gudang, dan SDM 	Orang Indonesia meminta bantuan pihak lain untuk mengecat rumah	Keputusan pembelian merk cat dipengaruhi oleh banyak pihak, misalnya tukang cat, kontraktor, atau desain interior. Dampaknya penting bagi perusahaan untuk menggaet kontraktor/pihak ketiga sebagai aset	http://mix.co.id/headline/2014-market-size-cat-tembus-rp-15-triliun/
						Dulux menarik konsumen dengan menggandeng community dan gencar menjadi sponsor	Layanan <i>after sales service</i> penting agar konsumen tetap menjadi pembeli produk setia	Survei pasar
Retailer	Toko tradisional	Produk cat <i>ready mix</i> dalam kemasan	Mendistribusikan produk cat kepada konsumen akhir	Penjualan produk cat	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Retailer</i> memberi kebijakan pembelian dalam jumlah eceran -Jangkauan distribusi mencakup ke daerah-daerah dimana tidak memungkinkan didirikan toko modern - meminimalkan biaya yang dikeluarkan manufaktur untuk armada dan SDM 	Dulux menarik konsumen dengan menggandeng community dan gencar menjadi sponsor	Layanan <i>after sales service</i> penting agar konsumen tetap menjadi pembeli produk setia	Survei pasar
	Toko modern					<ul style="list-style-type: none"> - <i>Retailer</i> memberi kebijakan pembelian dalam jumlah eceran - meminimalkan biaya yang dikeluarkan manufaktur untuk armada dan SDM - Pada umumnya, ada <i>tinting machine</i> dari berbagai merek cat 	Dulux menarik konsumen dengan menggaet community dan gencar menjadi sponsor	Layanan <i>after sales service</i> penting agar konsumen tetap menjadi pembeli produk setia

5.1. Analisis Mata Rantai Manufaktur PT KPC

Manufaktur merupakan produsen yang artinya adalah otak dari keseluruhan proses. Mata rantai ini tidak bisa dihilangkan sepanjang rantai pasok PT KPC, karena nilai tambah yang dihasilkan adalah menjamin ketersediaan permintaan bagi distributor dan toko modern serta toko tradisional. Aktivitas utama dari manufaktur adalah mengubah bahan-bahan baku cat menjadi produk cat siap pakai. Dalam industri manufaktur, PT KPC lah yang bertugas mengintegrasikan antara bahan baku, proses produksi, dan pengiriman produk jadi ke pihak ketiga.

Di lingkup mata rantai manufaktur, terdapat beberapa isu yang penting menjadi perhatian bagi PT KPC. Salah satunya adalah isu lingkungan akan pentingnya menghasilkan produk yang ramah lingkungan dan tidak membahayakan bagi kesehatan menjadi poin penting bagi masyarakat. Kesadaran masyarakat dan organisasi nirlaba akan pentingnya menjaga kelestarian bumi agar tetap lestari sudah mulai muncul. Akibatnya perusahaan harus menaruh perhatian lebih kepada proses produksi, transportasi, sampai dengan penjualan produk kepada konsumen dengan proses yang berbasis ramah terhadap lingkungan. Menurut hasil penelitian dari BaliFokus¹, sebuah organisasi nirlaba, bahwa kandungan timbal dalam cat dekoratif di Indonesia berada dalam taraf berbahaya. Pada negara maju seperti Amerika Serikat, kandungan timbal dalam suatu cat dikatakan aman jika kurang dari 90 ppm. Hal ini berdampak pada pelarangan penjualan produk dengan kadar timbal berbahaya di negara maju. Ini berarti akan

¹ http://ipen.org/pdfs/ina_bf_final_report_rev_2_2013_08-v2-id.pdf

menjadi ancaman bagi hampir setengah produsen cat di Indonesia untuk memperluas penjualan cat baik di dalam maupun di luar negeri di kemudian hari.

5.2. Analisis Mata Rantai Kantor Pusat Pemasaran dan Cabang PT KPC

Kantor pusat menjadi penting dalam rantai pasok PT KPC dengan adanya fungsi sebagai pusat kordinasi dan pengelola uang dan barang serta pusat penanganan keluhan pelanggan. Selain itu, di kantor pusat berfungsi untuk memastikan segala aktivitas administrasi dan teknis mulai dari hulu sampai hilir mata rantai dapat berjalan lancar. Aktitivas seperti perumusan strategi pemasaran, promosi, pengelolaan sumber daya manusia dan aset lainnya, serta mendeteksi dan memastikan pendistribusian produk sampai ke agen. Karena kantor pusat hanya berada pada satu titik lokasi, maka diperlukan kantor cabang sebagai perpanjangan tangan dari kantor pusat. Pengawasan terhadap segala jenis administrasi dan teknis berada di bawah kuasa kantor pusat. Kantor cabang difungsikan agar pelanggan merasa dekat dengan produsen (manufaktur) sehingga apabila ada keluhan-keluhan dapat ditangani secara cepat dan tepat guna.

Di lingkup mata rantai kantor pusat, tantangan yang mengarah kepada ancaman yang dihadapi PT KPC adalah persaingan dalam industri cat dekoratif dengan 100 merek cat yang sudah beredar di pasar. Berdasarkan survei, perilaku konsumen cat adalah cenderung pergi ke toko bangunan untuk membeli cat dan sudah mengetahui merek cat yang akan dibeli dari iklan televisi. Apabila merek cat tersebut tidak ada di toko bangunan, maka kemungkinan konsumen akan beralih ke merek cat lainnya adalah besar. Kemungkinan ini besar terjadi dengan catatan ada *sales* dari merek cat lainnya yang memberikan informasi mengenai kualitas cat dan penggunaan cat. Oleh karena itu, ini akan menjadi peluang bagi

PT KPC agar selalu menjaga tingkat ketersediaan produk di toko dan mengalokasikan sumber daya berupa *sales* untuk menggaet konsumen.

5.3. Analisis Mata Rantai Agen di PT KPC

Agen merupakan pelanggan utama bagi PT KPC, bahwa 60% penjualan PT KPC berasal dari agen. Sehingga agen mempunyai pengaruh kuat dan terkadang sulit untuk dikendalikan bagi PT KPC. Namun, PT KPC sangat membutuhkan agen karena jaringan distribusi yang dimiliki agen sudah tersebar dan mempunyai nama di benak pelanggan. Selain itu, dari sisi internal, penggunaan agen dapat meminimalkan biaya yang dikeluarkan untuk armada, gudang, dan sumber daya manusia. Tugas agen disini adalah mendistribusikan produk cat kepada pengecer atau ke pelanggan akhir. Dalam hal ini, agen dapat menjual berbagai macam merek cat dengan berbagai macam bonus / insentif yang diberikan oleh pesaing.

Oleh karena itu penting, bagi PT KPC untuk memperhatikan strategi promosi yang dilakukan pesaing kepada agen. PT KPC harus semakin gencar dan agresif apabila ingin menjadi nomor satu. Memenangkan hati agen dalam hal ini adalah kuncinya. Selain itu, perilaku konsumen dalam mengecat rumah adalah menggunakan jasa tukang cat. Oleh karena itu, keputusan konsumen membeli selain informasi yang berasal dari *sales* merek tertentu di toko bangunan, rekomendasi dari tukang cat, desain interior, atau bahkan kontraktor dapat mempengaruhi keputusan pembelian cat. Sehingga penting bagi perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik antar pihak eksternal, seperti tukang cat, desainer, dan kontraktor, bahkan pihak agen itu sendiri.

5.4. Analisis Mata Rantai Toko Tradisional dan Toko Modern di PT KPC

Di industri cat dekoratif, toko tradisional tetaplah menjadi bagian penting dari pendistribusian produk cat. Hal ini karena jangkauan distribusi yang dimiliki mencakup ke daerah-daerah dimana tidak memungkinkan untuk membangun toko modern. Di toko tradisional juga, konsumen dapat membeli cat dalam jumlah eceran (satuan). Selain itu, dengan adanya toko tradisional dapat meminimalkan biaya yang dikeluarkan PT KPC dalam hal armada dan sumber daya manusia. Sedangkan perbedaannya dengan toko modern adalah tersedianya *tinting machine* dari berbagai merek cat. Dari *tinting machine* ini juga memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen untuk melihat dengan pasti warna cat yang diinginkan.

Di lingkup mata rantai toko tradisional maupun modern, layanan pada saat penjualan dan setelah penjualan menjadi poin paling penting yang perlu diperhatikan bagi PT KPC. Karena banyaknya merek cat sejenis dengan harga kompetitif, kualitas bagus dan pelayanan baik, PT KPC harus bisa membuat difirensiasi agar produknya bisa diminati oleh konsumen.

BAB 6 ANALISIS HASIL WAWANCARA

6.1. Identifikasi Penerapan *Supply Chain Collaboration* dan Keterkaitannya dengan Kinerja Bisnis

Menurut Simatupang dan Sridharan (2008), Chun Ha (2010), Kumar dan Banerjee (2012), bahwa ada tiga elemen yang menjadi kunci sukses dalam berkolaborasi yaitu *information sharing*, *decision synchronization*, dan *incentive alignment*. Ketiga elemen ini penting untuk meningkatkan kinerja layanan suatu perusahaan. Berdasarkan pada hasil wawancara kepada 10 responden bahwa benar peran ketiga elemen dalam kolaborasi dapat mempengaruhi kinerja bisnis dilihat dari empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu *learning & growth*, *internal business process*, *customer' perspective*, dan *financial*.

Information sharing dalam berkolaborasi dengan mitra kerja dapat memberikan pembelajaran pada internal perusahaan. Dengan adanya *information sharing* akan berguna untuk memperbaiki kinerja bisnis pada internal perusahaan dalam menangani permasalahan teknis di lapangan, keluhan konsumen akan retur produk, dan mengetahui secara pasti informasi stok barang pada mitra kerja. Informasi stok kepada prinsipal dapat dilakukan secara harian, mingguan, dan bulanan, bergantung pada produk (*fast moving/slow moving*). Selain itu, dengan adanya *information sharing* juga mempengaruhi kinerja bisnis dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan. Pembelajaran didapatkan dari evaluasi bersama akan kinerja masing-masing pihak sehingga diketahui kekurangan dan kekuatan masing-masing pihak.

Decision synchronization dalam berkolaborasi dapat meningkatkan pembelajaran dan pertumbuhan pada internal perusahaan. Dengan adanya keterlibatan mitra kerja dan pelanggan dalam mencapai kesepakatan bersama dalam hal penentuan jumlah pesanan, barang retur (mekanisme pengembalian produk bermasalah) maka akan meningkatkan keuntungan bersama dalam jangka waktu panjang. Selain itu, diperlukan evaluasi bersama akan kinerja masing-masing mata rantai dalam berkolaborasi. Kritikan dan saran dari pihak yang terlibat dapat menjadi pembelajaran internal guna perbaikan lebih baik. *Decision synchronization* juga berpengaruh kepada proses bisnis internal. Dimana terjadi perbaikan alur proses, misalnya dalam kebijakan retur, alur proses pengiriman dan penagihan pesanan.

Peran *incentive alignment* penting dilakukan dalam berkolaborasi sebagai pemicu peningkatan kinerja bisnis dari aspek finansial. Pemberian insentif kepada mitra kerja apabila dapat memenuhi target penjualan merupakan salah satu bentuk *incentive alignment*. Manfaat yang dirasakan bagi perusahaan adalah peningkatan penjualan dari hari ke hari dan berujung pada peningkatan *net profit*. Begitu juga dengan mitra kerja, mendapatkan manfaat dari pemberian bonus sejumlah tertentu apabila melampaui target penjualan. Untuk lebih jelas melihat keterkaitan antara elemen *supply chain collaboration* dan kinerja bisnis, dapat dilihat pada tabel 6.1 dibawah ini:

Tabel 6.1 Keterkaitan antara *Supply chain collaboration* dan Kinerja Bisnis

Supply Chain Collaboration Elements	Performa Bisnis dilihat dari 4 perspektif Balanced Score Card			
	Learning & Growth	Internal Business Process	Customer' Perspective	Financial
Information sharing	Responden (2, 10) Kondisi kompetitor	Responden 1,2,3,4,6,7,8,10 Stok barang	Responden 4 Permasalahan yang dihadapi mitra kerja	Responden 4 Penjualan
	Responden 5 Evaluasi performa mitra kerja	Responden 2,3 Retur barang (expired/cacat)	Reponden 7 Keluhan konsumen	Responden 2 Kemampuan mitra kerja membayar tepat waktu
Decision Synchronization	Responden 1,2,3,4,7,9 Rapat antara prinsipal dan mitra kerja guna negosiasi/kesepakatan dalam hal : - harga - jumlah pesanan - produk bermasalah	Responden 10 - Proses/tata cara order, kirim, tagih dari mitra ke prinsipal - kebijakan retur produk	-	-
	Responden 6 evaluasi bersama kinerja mitra	Responden 6 Alur informasi antar pihak yang terlibat dalam proyek	-	-
Incentive Alignment	Responden 2,8 Tercapainya KPI dari pihak prinsipal dikarenakan pencapaian target penjualan oleh mitra kerja	-	Responden 3,4,6 Meminimalisir retur produk (cacat/expired)	Responden 1,2,4,5,8,9,10 Tercapainya target penjualan dengan pemberian insentif sesuai dengan target pencapaian Responden 1 Peningkatan net profit dari waktu ke waktu

6.2. Identifikasi Penerapan *Knowledge transfer* di Beberapa Industri

Sebagai pemaparan penerapan alih pembelajaran pada perusahaan lain, maka dilakukan wawancara terhadap sepuluh perusahaan yang bergerak dalam industri yang berbeda-beda. Berdasarkan hasil wawancara, dilakukan identifikasi terhadap bentuk nyata dari penerapan *knowledge transfer* yang dikelompokkan menjadi beberapa kriteria. Pada bagian kesimpulan, diterapkan atau tidaknya *knowledge transfer* teridentifikasi dari jawaban terhadap pertanyaan "Apakah dalam perusahaan Anda, pembelajaran menjadi kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan?" (Lampiran 1, item pertanyaan no.8).

6.2.1. PT Victoria Care Indonesia (PT VCI)

Dalam bertukar informasi, salah satu cara yang dilakukan oleh PT VCI adalah mengadakan perkumpulan (*gathering*) antara prinsipal dengan para distributornya. Pertemuan yang dijadwalkan adalah tiga kali dalam satu tahun, meskipun pada prakteknya hanya terlaksana dua kali dalam satu tahun yaitu pada awal dan pertengahan tahun. Pada umumnya, topik yang dibahas beraneka ragam. Salah satunya adalah berkenaan dengan target penjualan tiap tahunnya. Di dalam pertemuan tersebut juga mencakup strategi dalam memenuhi target penjualan tersebut ketika terilis produk baru ataupun pembukaan outlet baru.

Dalam pertemuan tersebut juga didiskusikan ketika terdapat produk yang tidak bertumbuh penjualannya. Dalam rapat tersebut, banyak informasi yang dapat digali oleh PT VCI dari para distributor yang sehari-harinya berhadapan dengan konsumen. Berdasarkan masukan-masukan ini lah, pihak perusahaan kemudian dapat mengambil tindak lanjut terhadap suatu masalah secara akurat. Sebagai contoh, produk yang dijual terlalu mahal sehingga konsumen berpindah

kepada produk kompetitor. Mendengar hal ini, PT VCI dapat memutuskan untuk memberikan promo terhadap barang tersebut sehingga diharapkan dapat menarik minat konsumen.

Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa bentuk kolaborasi yang terjadi adalah *information sharing* dan *decision synchronization*. Pertukaran informasi yang terjadi antara distributor dan PT VCI merupakan kegiatan berdiskusi bersama-sama mengenai kondisi sebenarnya yang terjadi di lapangan (*Sharing best practices*). Hal ini tentunya sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan keputusan yang harus diambil berdasarkan informasi yang telah didapatkan (*better decision making*).

Dalam bermitra dan menunjuk suatu distributor, PT VCI menempatkan pihak internal sekelas supervisor untuk memonitor kinerja tenaga salesman para distributor. Hal yang dimonitor salah satunya adalah kinerja para tenaga salesman terkait kesungguhan mereka untuk memprioritaskan dan menawarkan produk-produk PT VCI, terlebih produk baru yang belum lama diluncurkan. Berdasarkan monitor tersebut akan dilihat seberapa baik atau buruk kinerja tenaga salesman tersebut.

Selain itu, para distributor juga dievaluasi kinerjanya secara periodik. Evaluasi dilakukan dengan mengirimkan pihak internal PT VCI ke tempat distributor ataupun juga dapat dilakukan sebaliknya, yaitu di kantor PT VCI. Evaluasi terhadap distributor ini diadakan setiap tiga bulan dan pada bulan keempat akan diadakan *business review*. Kriteria-kriteria yang termasuk dalam *business review* adalah, yang pertama, pesanan distributor kepada PT VCI atau dapat juga berupa target penjualan. Target penjualan dapat berupa target bulanan

ataupun target tahunan. Pada evaluasi target ini pun, terdapat dua hal yang disorot, yang pertama disebut sebagai *sell in* yaitu pemesanan barang dari distributor kepada *principle*, dan yang kedua adalah *sell out*, yaitu jumlah barang yang terjual dari distributor kepada pelanggan. Pada dasarnya, kedua-duanya harus mencapai target yang telah disepakati bersama.

Dengan penerapan pertukaran informasi dan dievaluasinya mitra kerja secara bersama-sama, maka diyakini dapat meningkatkan produktivitas para distributor, yaitu peningkatan kinerja distributor berdasarkan dari input-input hasil evaluasi bersama (*improved productivity*).

PT VCI terus berupaya untuk menciptakan produk baru. Dalam menciptakannya terdapat dua tahap, yang pertama ialah melihat tren yang tengah berlaku pada pasar. Informasi tersebut dapat diperoleh dari tenaga sales yang bertugas di lapangan ataupun toko-toko rekanan PT VCI. Pada kenyataannya, seringkali saran-saran tersebut datang dari pihak toko. Hal ini sungguh mungkin berhubung toko lah yang kesehariannya berinteraksi dengan pelanggan. Pelanggan pun seringkali menanyakan hal-hal diluar kapabilitas suatu produk dan informasi inilah yang kemudian berharga bagi PT VCI dalam mengembangkan produknya. Dengan penerapan pertukaran informasi yang didapat dari lapangan, maka informasi tersebut dapat berkontribusi untuk pengembangan produk baru (*improved new product development*).

Untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan, PT VCI mendirikan sebuah toko khusus bernama Omah Geulis yang menjual produk-produk kecantikan. Saat ini keberadaan toko tersebut masih terbatas, namun diharapkan pada masa depan, toko ini dapat menjangkau berbagai daerah dan menjadi

trademark toko kecantikan di Indonesia. Saat ini, Omah Geulis juga memiliki toko online sehingga pelanggan dapat memesan produk PT VCI tanpa harus pergi ke toko. Fitur ini diyakini memiliki nilai tambah dan memudahkan para pelanggan dalam berbelanja (*creation of more values to customer*)

Kesimpulan:

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan praktik yang berlaku di perusahaan, PT VCI telah menerapkan alih pembelajaran dalam bentuk *sharing best practices, better decision making, improve productivity, creation of more values to customers* dan *improved new product development*.

6.2.2. PT Petrkomia Kayaku (PT PK)

Dalam menjalin kolaborasi dengan mitra kerja, PT PK rutin melakukan kunjungan ke distributor oleh tenaga penjualan lapangan dan penyuluhan (edukasi) kepada petani mengenai tata cara membasmi berbagai macam hama (*sharing best practices*). Kunjungan rutin ke distributor bertujuan untuk melihat ketersediaan stok, produk yang disukai petani dan kondisi produk. Apabila ada produk yang belum laku, maka PT PK, melalui tenaga penjualan lapangan, akan membantu memasarkan produk di distributor atau alternatif lainnya adalah produk yang belum laku akan ditarik dan dipasarkan melalui cabang PT PK. Dari hasil kunjungan rutin dan penyuluhan langsung kepada para petani, PT PK dapat menggali informasi sebanyak-banyaknya akan pergerakan kompetitor dalam memasarkan produk dan mengembangkan produk (*faster response to key business issues*).

Setiap satu tahun sekali, para distributor digilir untuk bertemu dengan prinsipal guna membahas keluhan-keluhan akan produk dan penjualan (*better*

decision making). PT PK akan memberikan arahan dan motivasi kepada distributor dalam menjalankan bisnis ini. Pertemuan ini juga untuk mencari solusi dari setiap keluhan yang disampaikan distributor (*improved productivity*).

Kesimpulan :

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan praktik yang berlaku di perusahaan, PT PK telah menerapkan alih pembelajaran dalam bentuk *knowledge transfer* yaitu *sharing best practices, faster response to key business issues, better decision making, dan improved productivity*.

6.2.3. PT Macrocentra Niagaboga (PT MSN)

Dalam bertukar informasi, PT MSN mengandalkan pertemuan-pertemuan dengan pihak internal perusahaan setiap enam bulan sekali. Dalam pertemuan tersebut, akan dilakukan presentasi oleh *area sales supervisor* mengenai perkembangan bisnis selama satu semester. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan mencakup *sales growth*, pergerakan kompetitor, barang retur, masalah operasional, pengembangan outlet dan juga repeat order dari toko. Kemudian, oleh karena PT MSN belum lama berkembang, pertemuan dengan pihak eksternal juga belum diterapkan secara maksimal. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, seperti, belum tumbuhnya rasa saling percaya dengan PT MSN atau lokasi mitra yang saling berjauhan. Pada kenyataannya, meskipun belum lama diadakan, pertemuan tersebut diadakan setiap enam bulan sekali dan akan terus dijalankan pada masa mendatang.

Pertukaran informasi juga dapat dilakukan melalui laporan berkala. Khususnya mengenai stok barang, setiap toko mempunyai metode tersendiri untuk dapat mengirimkan laporan tersebut kepada PT MSN. Beberapa dari mereka lebih memilih menggunakan *excel* dalam menuliskan laporannya. Namun pada masa

mendatang, PT MSN berencana memasang perangkat lunak pada masing-masing distributornya. Perangkat lunak ini akan terhubung dengan sistem internal PT MSN sehingga setiap informasi stok dapat dimonitor secara *real time*. Selain itu, informasi juga didapat langsung dari pelanggan akhir. PT MSN juga aktif dalam mengelola media sosial yang dikenal dengan nama *Cimory Lover*. Dari keseluruhan informasi yang didapatkan tersebutlah, PT MSN dapat mengetahui umpan balik dari para mitra kerjanya, termasuk pelanggan (*sharing best practices*). Informasi yang telah didapatkan dari berbagai pihak ini kemudian dipertimbangkan dalam rapat internal/eksternal dan dimanfaatkan untuk proses pengambilan keputusan di masa mendatang (*better decision making*)

Dalam mengembangkan bisnisnya, PT MSN seringkali membandingkan perusahaannya dengan perusahaan kompetitor yang dinilai lebih maju. Sebagai perusahaan penghasil produk yoghurt, PT MSN terus mempelajari perusahaan yang menjadi kompetitor utamanya. Hal yang dipelajari dari perusahaan kompetitor mencakup jangkauan penjualan seperti toko-toko di berbagai daerah hingga program pemasaran yang diadakan kompetitor (*Faster response to key business issues*)

Dalam mengembangkan bisnisnya, PT MSN juga melakukan pembelajaran dari perusahaan lain selain perusahaan penghasil yoghurt. Berdasarkan hasil pembelajaran, teridentifikasi bahwa PT MSN perlu memanfaatkan momen-momen dan juga bekerja sama dengan pihak luar. Dalam hal ini, PT MSN merasa perlu untuk bekerja sama dengan pihak dokter untuk memasarkan produk mereka. Hal ini tepat pernah dilakukan oleh salah satu perusahaan penghasil minuman dan kerjasama tersebut berhasil. Oleh karena itu,

PT MSN mempertimbangkan untuk menjalin kerjasama ini (*improved learning/adaptation capability*). Selain itu, PT MSN juga selalu melakukan pengembangan untuk meluncurkan produk baru seperti tersedianya berbagai macam kemasan *yoghurt* (*improved new product development*).

Kesimpulan :

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan praktik yang berlaku di perusahaan, PT MSN telah menerapkan alih pembelajaran dalam bentuk *sharing best practices, better decision making, faster response to key business issue, improved new product development, dan improved learning/adaptation capability*.

6.2.4. PT XYZ

PT XYZ merupakan salah satu penghasil air mineral nasional. Secara garis besar, elemen rantai pasok PT XYZ terdiri dari *supplier*, pabrik, distributor dan toko (toko modern dan tradisional). Dalam bertukar informasi, PT XYZ mengandalkan pertemuan dengan para distributor. Pertemuan tersebut pada umumnya berupa *gala-dinner*. Seperti perusahaan lainnya, pertemuan ini diyakini membahas mengenai perkembangan bisnis PT XYZ dan juga kondisi lapangan (*sharing best practices*). Berdasarkan pertemuan inilah, PT XYZ mendapat umpan balik yang berharga untuk dapat mempermudah proses pengambilan keputusan di kemudian hari (*better decision making*).

Dalam bermitra, PT XYZ menerapkan SRM (*supplier relationship management*) dan menggunakan suatu *tools* untuk mengukur performa *supplier*. Kriteria yang dinilai meliputi harga, kualitas, produk dan *delivery*. Dengan diterapkannya sistem tersebut, PT XYZ turut ikut serta dalam membina

pemasoknya. Hal ini diyakini dapat berujung pada kenaikan produktivitas pemasok (*improved productivity*).

Pada *peak-season*, stok barang seringkali mengalami kekosongan. Kosongnya stok barang ini terkadang disebabkan karena distributor terlambat dalam melakukan pengiriman sehingga muncul keluhan kepada PT XYZ. Dalam menangani keluhan pelanggan, PT XYZ telah menyediakan *customer service* sehingga setiap keluhan pelanggan cepat ditangani (*better customer handling*)

Dalam memberikan kepuasan pelangga, PT XYZ kerap seringkali mengadakan sebuah *event* bernama *water day*. *Event* ini terbagi dua berdasarkan lokasi penyelenggaraannya. Yang pertama adalah di pabrik yaitu diadakan dua kali dalam setahun. Tujuannya adalah untuk mengenalkan *product knowledge*, dan bagaimana proses pembuatannya. Yang kedua diadakan kepada masyarakat. Dalam hal ini, PT XYZ memberikan edukasi kepada masyarakat mengenai air mineral dalam tubuh. Selain itu, PT XYZ juga memiliki *mobile quality unit* yang juga berperan sebagai *customer service*. Ketika ada keluhan mengenai kondisi air, *mobile quality unit* inilah yang akan datang ke lokasi pelanggan dan menjelaskan kondisi airnya (*creation of more values to customer*)

Kesimpulan :

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan praktik yang berlaku di perusahaan, PT XYZ telah menerapkan alih pembelajaran dalam bentuk *sharing best practices, better decision making, improve productivity, better customer handling, creation of more values to customers* dan *improved new product development*.

6.2.5. PT Sinarmas Food and Agriculture (PT SAF)

PT SAF merupakan perusahaan penghasil minyak kelapa sawit di Indonesia. Dalam proses pertukaran informasi, PT SAF mengadakan pertemuan dengan para *supplier* per-tiga bulan. Dalam pertemuan tersebut umumnya bertujuan untuk memastikan bahwa teknologi tetap *update (faster response to key business issues)*. Pada proses *tender* pun, terdapat berbagai macam pertemuan, seperti *technical briefing, kickoff meeting*, evaluasi dan klarifikasi. Pada intinya, pertemuan-pertemuan tersebut merupakan proses pertukaran *knowledge* untuk membahas spesifikasi mesin yang digunakan dalam proyek (*sharing best practices*)

Selama bertahun-tahun, kemitraan PT SAF tidak pernah diadakan pembinaan terhadap mitra kerjanya yaitu kontraktor dan *supplier*. Sebagai dampaknya, setiap kontraktor yang tidak memuaskan akan langsung dilepas. Setelah bertahun-tahun tidak menemukan kontraktor yang memenuhi kategori baik, pada akhirnya, PT SAF mulai melakukan pembinaan terhadap mitra kerja, khususnya kontraktor (*improved productivity*)

Dengan adanya pembinaan terhadap mitra kerja, PT SAF meningkatkan kualitas pada mitra kerja sehingga pada masa mendatang, mitra kerja memiliki kemampuan yang sesuai dengan standar PT SAF (*improved employee skills*).

Kesimpulan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan praktik yang berlaku di perusahaan, PT SAF telah menerapkan alih pembelajaran dalam bentuk *sharing best practices, faster response to key business issues, improved productivity* dan *improved employee skills*.

6.2.6. PT Wahana Artha (PT WA)

Dalam menciptakan alih pembelajaran, PT WA sebagai distributor utama dari PT AHM, mengadakan tinjauan langsung kepada konsumen melalui acara-acara akbar seperti pameran. Tinjauan langsung kepada konsumen merupakan sarana bagi PT WA untuk mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya akan keluhan terhadap produk baru (*sharing best practices*), ketersediaan produk di pasar, dan pergerakan kompetitor (*faster responses to key business issues*). Selain tinjauan kepada konsumen, PT WA juga melakukan pertemuan dengan dealer resmi yaitu AHASS guna membahas informasi stok produk, kebijakan retur, dan sistem pesanan produk. Wahana juga melakukan pertemuan dengan manufaktur motor yaitu PT AHM untuk evaluasi kinerja masing-masing pihak melalui acara seperti makan siang bersama (*improved productivity*).

Bagi PT WA dalam alih pembelajaran, penting apabila dimulai dari internal perusahaan dalam menangani pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan mengadakan program QCC (*Quality Control Circle*) sebagai perbaikan untuk internal perusahaan yang berujung pada pemenuhan kepuasan pelanggan (*new or better ways of working*). Program QCC ini pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kinerja internal PT WA dan peningkatan profit dari waktu ke waktu. Selain itu, melalui program ini akan memperbaiki cara penanganan keluhan pada pelanggan. Misalnya ketika pelanggan komplain apabila tidak ada produk dipasar, maka PT WA dapat menjelaskan secara jujur akan kondisi yang dialami, mengapa produk kosong di pasar (*better customer handling*).

Kesimpulan :

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan praktik yang berlaku di perusahaan, PT WA telah menerapkan alih pembelajaran dalam bentuk *sharing best practices, faster responses to key business issues, new better ways of working, improved productivity, dan better customer handling.*

6.2.7. Klinik Herlinda

Pengelolaan klinik gigi Herlinda melibatkan banyak pihak yaitu pemilik klinik, dokter, perawat, dan pemasok obat. Sehingga berbagi informasi harus dilakukan antar pemilik dan mitra kerja. Bertukar informasi akan teknologi alat gigi terkini, cara menangani pasien, ketersediaan obat, teknisi gigi, dan peralatan gigi lainnya penting untuk diketahui minimal seminggu sekali. Hal ini tidak dilakukan harian karena, belum ada kemungkinan alat gigi rusak per hari, maka teknisi gigi akan datang untuk cek dan perbaikan rutin alat gigi minimal seminggu sekali (*sharing best practices*). Bertukar informasi dengan dokter akan isu yang berkembang penting dilakukan. Pertemuan dengan dokter diadakan secara informal melalui makan siang bersama membahas perkembangan kebijakan pemerintah, misalnya pemberlakuan BPJS atau sistem pengajuan BPJS untuk klinik (*faster response to key business issues*). Selain membina dokter, perawat juga harus dikembangkan keterampilannya dalam menangani klinik, melalui pelatihan-pelatihan yang dilakukan langsung oleh pemilik klinik (*improved employee skills*). Dari hasil bertukar informasi ini, pemilik dan mitra kerja juga dapat membuat keputusan bersama untuk kemajuan klinik, misalnya penentuan harga obat (*better decision making*).

Untuk penanganan keluhan pasien mengenai pelayanan berobat di Klinik, maka pemilik klinik lah yang secara langsung menangani keluhan konsumen. Hal

ini dimaksudkan agar pemilik klinik tahu secara pasti akan kekurangan dan kelebihan layanan yang telah diberikan. Pada akhirnya, ini dimaksudkan untuk menjaga agar pasien tetap loyal dan percaya akan kredibilitas klinik Herlinda, yang berujung pada peningkatan profit bagi pemilik klinik, kenaikan gaji bagi dokter dan perawat (*better customer handling*).

Kesimpulan :

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penerapan alih pembelajaran (*knowledge transfer*) dapat menunjang penerapan kolaborasi pada Klinik Herlinda di elemen *information sharing*, *decision synchronization* dan *incentive alignment*. Hal tersebut berdampak pada pencapaian kriteria keberhasilan *knowledge transfer* yaitu *sharing best practices*, *faster response to to key business issues*, *better decision making*, *improved employee skills*, dan *better customer handling*.

6.2.8. PT Mayora Indah Tbk (PT MI)

Proses berbagi informasi yang terjadi pada PT MI yaitu melalui acara pertemuan rutin antara pihak perusahaan dan distributor (*sharing best practices*). Pihak perusahaan yang diwakilkan oleh *salesman* datang ke distributor untuk melihat kinerja penjualan per hari nya distributor. Sebenarnya, setiap distributor sudah mempunyai alat untuk *scanning barcode*, dengan harapan bahwa akan ada informasi ketersediaan produk terkini tanpa adanya kunjungan ke distributor. Namun pada kenyataannya, pihak distributor lalai dan tidak terbiasa dalam menggunakan *scanning barcode*. Ada sisi positif dari kunjungan *salesman* ke distributor, yaitu komplain dari konsumen yang disampaikan kepada distributor dapat diketahui secara langsung oleh pihak perusahaan, ketersediaan stok terjaga,

memastikan bahwa program promo berjalan semestinya, serta penagihan pembayaran. Dari kunjungan rutin ini juga, pihak perusahaan mengetahui akan perilaku konsumen dan kompetitor (*faster response to key business issues*). Selain itu, perusahaan juga bersama-sama dalam memutuskan keputusan seperti 10 toko yang menjadi perhatian bagi distribusi produk (*better decision making*).

Selain datang ke distributor, PT MI juga mendatangi calon konsumen secara langsung dengan membagikan sampel produk secara gratis pada beberapa lokasi yang dianggap potensial (*enhanced product/service quality*). Sebagai tambahan bahwa, PT MI selalu melakukan survei untuk mengeluarkan produk-produk baru (*improved new product development*).

Kesimpulan :

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan praktik yang berlaku di perusahaan, PT MI telah menerapkan alih pembelajaran dalam bentuk *sharing best practices, better decision making, faster response to to key business issues, creation more value to customers*, dan *improved new product development*.

6.2.9. PT Connell Bersaudara Chemindo (PT CBC)

PT CBC merupakan industri yang bergerak dalam bidang bahan kimia, sehingga pertemuan untuk berbagi informasi hanya dilakukan sebulan sekali. Karena bahan kimia yang dipasarkan bersifat *customized*, maka dalam setiap pertemuan, akan membahas kemajuan proyek yang sedang dijalankan yaitu kebutuhan pelanggan, harga dan perincian kemajuan proyek (*sharing best practices dan faster response to key business issues*). PT CBC dalam hal ini diwakilkan oleh bagian sales untuk bertemu dengan klien. Maka penting, bagi PT CBC juga untuk membuat laporan bulanan akan kemajuan proyek kepada pemasok bahan kimia, laporan hanya dikirim melalui surat elektronik. Apabila

ada permasalahan teknis yang terjadi di lapangan, maka PT CBC bersama dengan pemasok bahan kimia dan klien akan mengadakan pertemuan bersama untuk mencari solusi (*better decision making*).

Dari setiap pertemuan dengan klien dan pertemuan bersama dalam mencari solusi, maka di internal PT CBC akan berbagi informasi kemajuan proyek melalui rapat internal. Dari sisi internal sendiri, selalu rutin diadakan *web-training* (pelatihan berbasis web) yang dipimpin oleh atasan dari masing-masing departemen guna pengembangan keterampilan dalam berbagai hal (*improved learning/adaptation capability* dan *increased employee skills*).

Kesimpulan :

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa adanya penerapan alih pembelajaran (*knowledge transfer*) pun dapat menunjang penerapan kolaborasi pada PT CBC di elemen *information sharing* dan *decision synchronization*. Hal tersebut berdampak pada pencapaian kriteria keberhasilan *knowledge transfer* yaitu *Sharing best practices, faster response to to key business issues, better decision making, improved employee skills* dan *improved learning/adaptation capability*.

6.2.10. PT Dixa Medica (PT DM)

Dalam menjalin kerja sama, *information sharing* PT DM sebagai manufaktur dilakukan melalui kunjungan rutin ke apotik-apotik atau toko obat untuk memeriksa ketersediaan obat, apakah program promo sudah berjalan, masalah retur produk. Melalui kunjungan pihak perusahaan ke apotik ini juga yang dapat memberikan informasi kepada perusahaan akan pergerakan kompetitor, keluhan akan obat, dan obat yang menjadi minat pelanggan (*sharing*

best practice) Pergerakan kompetitor ini selalu menjadi perhatian perusahaan guna penyusunan strategi marketing PT DM kedepannya (*faster response to key business issues*). Oleh karena itu, penting bagi PT DM bertindak sebagai mata-mata, salah satunya dengan melakukan kunjungan ke toko-toko obat. Hasil kunjungan ke apotik atau toko kemudian dipresentasikan kepada rekan kerja sebagai bahan evaluasi dan pembelajaran (*better decision making*). Selain pembelajaran internal, akan ada pelatihan bagi mitra kerja yang berminat untuk meningkatkan keterampilan di industri farmasi ini (*improved employee skills*). Dari hasil berbagi informasi antar pihak yang terlibat melalui berbagai kegiatan, maka akan adanya kesepahaman antara PT DM dan apotik dalam menjalankan bisnis di industri ini. Mitra kerja paham bagaimana cara mengelola konsumen, PT DM paham akan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Kesimpulan :

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penerapan alih pembelajaran (*knowledge transfer*) dapat menunjang penerapan kolaborasi pada PT DM di elemen *information sharing* dan *incentive alignment*. Hal tersebut berdampak pada pencapaian kriteria keberhasilan *knowledge transfer* yaitu *Sharing best practices, faster response to to key business issues, better decision making, improved employee skills, dan improved learning/adaptation capability*.

Tabel 6.2 Hasil Wawancara Penerapan *Knowledge transfer* di Beberapa Industri

	Criteria	VCI			PK			MSN			XYZ			SAF			WA			Klinik			MI			CBC			DM		
		IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA	IS	DS	IA
Create Knowledge	Sharing best practices	•			•			•			•			•			•			•			•			•			•		
	Faster response to key business issues				•			•						•			•			•			•			•			•		
	New or better ways of working														•																
Exploit Knowledge	Better decision making		•			•			•			•						•			•			•			•			•	
	Improved employee skills													•			•						•			•			•		
	Improved productivity	•			•			•			•				•		•														
	Improved learning/adaptation capability							•																		•			•		
Employee Development	Increased empowerment of employees																														
Customer Satisfaction	Better customer handling															•		•		•											
	Enhanced product or service quality																														
	Creation of more value to customers	•		•							•										•										
Succeed Commercially	Increased market share																														
	Improved new product development	•						•			•												•								
	Increased market size																														
	Creation of new business opportunities																														

6.3. Analisis Hasil

6.3.1. *Sharing Best Practice*

Secara keseluruhan, kesuksesan penerapan alih pembelajaran dapat terlihat pada kriteria *sharing best practice*. Dari sejumlah 10 responden yang menjadi responden, seluruhnya menunjukkan kegiatan *sharing best practice* melalui kegiatan *information sharing*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kriteria kesuksesan penerapan *knowledge transfer* dapat terlihat pada perilaku seluruh perusahaan yang membagikan praktik-praktik terbaik yang harus diketahui perusahaan (*sharing best practices*) melalui pertukaran berbagai informasi (*information sharing*) yang dilakukan secara periodik.

6.3.2. *Faster response to key business issues*

Pernyataan mengenai suatu reaksi cepat tanggap terhadap suatu fenomena bisnis tertentu tidak muncul pada studi kasus PT VCI dan PT XYZ. Dalam pernyataan yang dikemukakan perwakilan PT XYZ, pergerakan kompetitor tidak menjadi perhatian utama dikarenakan XYZ menyatakan dirinya sebagai *leader* di industri air minum dalam kemasan. Berbeda dengan PT VCI, pihaknya menyatakan bahwa perusahaannya akan selalu berinovasi dalam mengeluarkan suatu produk sehingga di kemudian hari, kompetitor lah yang akan mengikuti.

6.3.3. *New or better ways of working*

Dalam menjalankan bisnisnya, hanya PT WA, yaitu distributor, yang teridentifikasi memperbaiki ataupun merevisi prosedur kerjanya. Pihaknya menyatakan bahwa dalam internal perusahaan, diadakan program QCC dalam bentuk pertukaran ide-ide untuk perbaikan *jobdesc* pihak internal. Perbaikan dalam prosedur kerja ini juga diyakini disebabkan karena PT WA berhadapan

dengan banyak pesaing sehingga penting bagi internal PT WA untuk selalu melakukan *improvement*.

6.3.4. *Better Decision Making*

Dalam menetapkan keputusan secara bersama, PT SAF dan PT WA dinilai tidak menerapkannya. Pada PT SAF, komunikasi antar divisi internal masih belum berjalan lancar. Selain itu keputusan juga ditetapkan secara sepihak. Kedua hal inilah yang menghambat adanya suatu sistem penetapan keputusan secara bersama. Berbeda dengan PT WA, keputusan tertinggi ada di pihak manufaktur, bukan di pihak distributor seperti PT WA. Sehingga, PT WA hanya menjalankan perintah dari manufaktur. Dengan kata lain, sistem penetapan keputusan bersifat terpusat pada pihak manufaktur sehingga sebagai distributor, PT WA tidak mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan.

6.3.5. *Improved employee skills*

Pelatihan terhadap mitra hanya teridentifikasi pada empat perusahaan yang menjadi responden, yaitu Klinik Herlinda, PT DM, PT SAF dan PT CBC.

Klinik Herlinda menyatakan bahwa pelatihan terhadap rekan kerja penting guna memenuhi pelayanan terhadap konsumen, pelatihan terhadap staf administrasi untuk menangani keluhan konsumen sangat diutamakan. Hal ini dikarenakan Klinik Herlinda merupakan wirausaha perorangan dan sebagai diferensiasi dengan klinik-klinik lainnya, maka pemilik berinisiatif melakukan pelatihan.

PT DM memberikan kebebasan bagi rekan kerja yang berminat untuk mengikuti pelatihan yang disediakan dari perusahaan. Dikarenakan PT DM menerima obat yang sesuai permintaan konsumen, maka PT DM merasa penting

bagi mitra kerja untuk meningkatkan pengetahuan akan obat dan menangkap kebutuhan konsumen.

PT CBC menyatakan bahwa pelatihan terhadap mitra kerja yang paling efektif dapat dilakukan menggunakan sistem *web-training*. Dengan diterapkannya sistem tersebut, waktu pelaksanaannya diyakini lebih fleksibel dan lebih hemat biaya.

Selanjutnya, PT SAF menyadari pentingnya membina mitra kerja dikarenakan kinerja beberapa kontraktor masih belum memenuhi kriteria yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hal ini, prinsipal memutuskan untuk membina kontraktor sehingga pada masa mendatang, kinerja para kontraktor lebih optimal dan PT SAF tidak perlu mencari kontraktor baru.

6.3.6. *Improved productivity*

Dari sejumlah sepuluh responden yang diwawancarai, terhitung hanya terdapat empat perusahaan yang dinilai menjalankan peningkatan produktivitas mitra kerjanya. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah PT VCI, PT MSN, PT PK, PT XYZ dan PT WA. Peningkatan produktivitas dilakukan dengan selalu mengevaluasi hasil kinerja para mitra kerja. Sebagai contoh, PT VCI, dalam periode setiap minggu, kepala dari tenaga penjualan mengumpulkan para *salesman* untuk mengevaluasi hasil kunjungan harian mereka. Selain itu, setiap empat bulan, pihak PT VCI akan memanggil perwakilan dari distributornya untuk mempresentasikan *business review*. Pada kegiatan tersebutlah, para distributor dievaluasi sehingga pada masa mendatang, produktivitas distributor dapat ditingkatkan.

Berbeda dengan para distributor pada PT MSN. Ketika mereka tidak mencapai target penjualan, PT MSN akan turun tangan melihat situasi yang dihadapi oleh para distributor. Menurut PT MSN, ketidakmampuan dalam mencapai target tidak selalu disebabkan oleh kelalaian distributor. Pengaruh kehadiran kompetitor ataupun kurangnya promo dapat menjadi suatu penyebab konsumen lebih tertarik pada produk kompetitor. Situasi ini dianalisis oleh PT MSN, kemudian berdasarkan hal tersebut akan disusun kebijakan sehingga target penjualan distributor dapat kembali tercapai.

Hal yang senada dilakukan oleh PT PK yaitu evaluasi terhadap distributornya setiap tiga bulan sekali. PT XYZ memanfaatkan tools berupa VEGA (Vendor Evaluasi Global Assessment) untuk menilai performa *supplier*. PT WA menetapkan standar penilaian terhadap internal perusahaan sehingga dapat memenuhi kriteria dari pihak manufaktur.

Dengan demikian, dampak *knowledge transfer* dapat terlihat dari upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas mitra kerja. Berdasarkan hasil analisis, perusahaan yang mengupayakan peningkatan terhadap produktivitas tidak terbatas pada perusahaan ritel seperti PT VCI, PT MSN, PT XYZ, PT PK, namun juga nampak pada perusahaan yang bergerak sebagai distributor sebagai PT WA.

6.3.7. Improved learning/adaptation capability

Salah satu kriteria suksesnya diterapkan *knowledge transfer* dapat terlihat dari kemampuan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungan industrinya. Berdasarkan hasil analisis, terdapat tiga perusahaan yang dinyatakan

memiliki kemampuan untuk beradaptasi ataupun belajar. Mereka adalah PT MSN, PT CBC dan PT DM.

PT MSN yang merupakan pemain baru di industrinya. Oleh karena itu, PT MSN selalu belajar dan berusaha mempelajari kompetitor melalui *benchmarking* kepada *market leader*, seperti Yakult dan Pocari Sweat.

Metode yang berbeda diterapkan oleh PT CBC yaitu menerapkan pembelajaran dari pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh atasannya kemudian dipresentasikan. Hal ini berguna bagi PT CBC untuk memperbaiki kinerja dari setiap proyek yang dijalankan. Begitu pula dengan PT DM, setelah adanya pelatihan maka akan ada presentasi hasil pelatihan untuk pembelajaran bersama. Hal ini berguna bagi PT DM untuk peningkatan keuntungan secara bersama antara prinsipal dan rekan kerja.

6.3.8. *Better customer handling*

Kriteria ini merupakan salah satu pengaruh dari penerapan *knowledge transfer* yang berdampak langsung kepada konsumen. Sebagai contoh Klinik Herlinda yang mempunyai kebijakan bahwa pemilik yang melayani langsung terhadap keluhan konsumen, dan PT WA yang menangani langsung keluhan konsumen di setiap dealernya. Penanganan yang baik dan memuaskan bagi konsumen menjadi nilai tambah dari suatu produk dan dalam jangka panjang akan meningkatkan loyalitas konsumen.

Baik Klinik Herlinda maupun PT WA merupakan perusahaan yang masih berkembang. Berbeda dengan para perusahaan lainnya yang telah memiliki prosedur yang baik dalam menangani pelanggan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perbaikan ataupun peningkatan mutu pelayanan kepada

konsumen terlihat pada perusahaan yang masih berkembang seperti Klinik Herlinda dan PT WA.

6.3.9. Creation of More Value to Customer

Salah satu kriteria pengukuran berhasilnya *knowledge transfer* dalam perusahaan adalah kemampuannya untuk memberikan nilai tambah kepada para pelanggannya. Sejumlah tiga perusahaan yang menjadi responden wawancara memberikan nilai tambah kepada para pelanggannya dengan mengadakan berbagai cara.

PT VCI mendirikan *omah geulis* yang menjual khusus produk-produk VCI. Berbeda dengan toko-toko lainnya, produk-produk yang dijual pada Omah Geulis memiliki varian jenis yang lebih lengkap sehingga menarik konsumen untuk mengunjungi toko ini. PT VCI juga menyediakan toko *online* sehingga transaksi dapat dilakukan tanpa harus pergi ke toko.

Selanjutnya, PT XYZ yang memilih untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan dengan mengadakan *event water day*. Dalam *event* ini, PT XYZ memberikan edukasi kepada pelanggannya mengenai pentingnya air mineral serta proses pembuatannya. Selain itu, PT XYZ juga memiliki *mobile unit* yang berperan untuk mengunjungi konsumen-konsumen dan mengedukasi mereka mengenai pentingnya air mineral

Kemudian, PT MSN mendirikan Cimory Resto dengan tema lingkungan alam yang memberikan daya tarik khusus bagi pelanggan untuk mengunjunginya. Selain itu, juga terdapat produk-produk Cimory yang khusus dijual hanya pada tempat tersebut sehingga meskipun membutuhkan usaha lebih, konsumen tertarik untuk mengunjungi tempat tersebut.

Ketiga perusahaan ini tergolong dalam kategori perusahaan ritel. Dengan kata lain, kriteria *creation of more values to customer* merupakan hasil dari penerapan *knowledge transfer* pada perusahaan berbasis ritel. Di sisi lain, PT MA juga merupakan perusahaan ritel, namun kriteria ini tidak muncul dalam perusahaan tersebut, sehingga pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa dampak penerapan *knowledge transfer* berdampak pada sebagian besar perusahaan berbasis ritel.

6.3.10. Improved new product development

Penerapan *knowledge transfer* dalam suatu perusahaan dapat terlihat pada kegiatannya berupa peluncuran produk-produk baru (*improved new product development*). Dari sejumlah sepuluh responden, terdapat empat perusahaan yang menerapkan pengembangan produk (*product development*). Mereka adalah PT VCI, PT MSN, PT XYZ dan PT MI. Empat perusahaan ini memiliki kesamaan yaitu merupakan perusahaan *fast moving consumer goods (FMCG)*. Dapat dipastikan bahwa perusahaan retail seperti empat perusahaan tersebut memiliki kecenderungan untuk pengembangan produk dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang berbasis proyek ataupun memproduksi barang *slow moving*.

6.4. Perbandingan Penerapan Knowledge transfer di PT KPC dan Beberapa Industri Lainnya

Ada beberapa hal perlu dicontoh oleh PT KPC dari wawancara terhadap beberapa industri dalam penerapan *knowledge transfer*. PT KPC belum menjalankan baik *knowledge transfer* dalam bermitra. Hal ini dikarenakan internal PT KPC belum mempunyai program yang memotivasi karyawan untuk perbaikan internal perusahaan. Apabila internal perusahaan sudah termotivasi dengan baik,

maka keseluruhan proses dalam menjalin kerjasama dengan mitra kerja dapat menyesuaikan.

Berikut tabel menjabarkan mengenai penerapan *knowledge transfer* yang terjadi di PT KPC dan beberapa industri lainnya :

Tabel 6.3 Perbandingan Penerapan *Knowledge transfer* antara PT KPC dan Industri Lainnya

	Kriteria	Kondisi Eksisting PT KPC	Hasil wawancara	Perbandingan
Create Knowledge	<i>Sharing best practices</i>			Telah diterapkan
	<i>Faster response to key business issues</i>			Telah diterapkan
	<i>New or better ways of working</i>			Telah diterapkan
Exploit Knowledge	<i>Better decision making</i>			Telah diterapkan
	<i>Improved employee skills</i>	-		Belum ada program pelatihan terhadap internal PT KPC
	<i>Improved productivity</i>	-		Belum ada motivasi untuk memicu peningkatan produktivitas
	<i>Improved learning/adaptation capability</i>			Telah diterapkan
Employee Development	<i>Increased empowerment of employees</i>	-	-	-
Customer Satisfaction	<i>Better customer handling</i>			Telah diterapkan
	<i>Enhanced product or service quality</i>	-	-	-
	<i>Creation of more value to customers</i>			Telah diterapkan
Succeed Commercially	<i>Increased market share</i>	-	-	-
	<i>Improved new product development</i>			Terbatasnya kemampuan/wewenang PT KPC untuk mendapatkan informasi dari pelanggan.
	<i>Increased market size</i>	-	-	-
	<i>Creation of new business opportunities</i>	-	-	-

6.5. Perbandingan Penerapan *Supply Chain Collaboration* di PT KPC dan Beberapa Industri Lainnya

Kolaborasi yang terjadi ini PT KPC masih bersifat transaksional. Berbeda yang terjadi di beberapa industri, bahwa mereka sudah paham akan arti mitra kerja sehingga persaingan memperebutkan hati para mitra lah yang menjadi fokus mereka saat ini. Adanya kunjungan rutin, edukasi langsung kepada konsumen akhir, penggunaan teknologi untuk mendapatkan informasi terkini, dan proses negosiasi antara prinsipal dan mitra kerja merupakan beberapa bentuk aktivitas yang dilakukan untuk menjalin kerjasama yang berkelanjutan dengan mitra kerja.

Berikut tabel penjelasan perbandingan penerapan kolaborasi rantai pasok antara PT KPC dan beberapa industri lainnya :

Tabel 6.4 Perbandingan Penerapan *Supply chain collaboration* antara PT KPC dan Industri Lainnya

	Kriteria <i>supply chain collaboration</i>	Kondisi Saat Ini	Hasil Wawancara	Perbandingan
1	<i>Information sharing</i>	PT KPC mengandalkan para SPG yang bekerja pada berbagai toko modern Selain itu informasi juga diperoleh dari pertemuan dengan para agen yang diadakan secara periodik.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertukaran informasi terjadi melalui laporan berkala oleh pihak terkait • Pertukaran informasi biasanya menggunakan memanfaatkan teknologi telepon, SMS, fax dan email, serta perangkat lunak seperti ASAP. Selain itu, rapat juga menjadi sarana untuk bertukar informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • PT KPC masih belum dapat memonitor kinerja mitranya karena tingkat kolaborasi antara PT KPC dengan para mitra masih bersifat transaksional • PT KPC belum memanfaatkan teknologi terintegrasi dalam bertukar informasi
2	<i>Decision synchronization</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan mengenai promo yang dijalankan ditetapkan oleh PT KPC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan mengenai promo yang dijalankan ditetapkan oleh prinsipal 	-
		<ul style="list-style-type: none"> • Target penjualan yang dilimpahkan kepada para agen juga ditentukan oleh PT KPC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Target penjualan yang dilimpahkan kepada para agen juga ditentukan oleh prinsipal namun masih bisa terjadi proses negosiasi terhadap target penjualan 	Pada PT KPC, belum adanya proses negosiasi terhadap jumlah target penjualan
		<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada kesepakatan mengenai pembagian wilayah penjualan antara agen dengan cabang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pembagian wilayah penjualan antara prinsipal (cabang) dan agen 	Pada PT KPC, belum adanya pembagian wilayah penjualan antara prinsipal dan mitra kerja
3	<i>Incentive alignment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Retur produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan retur produk 	-
		<ul style="list-style-type: none"> • Pemberlakuan <i>reward</i> seperti pemberian insentif sesuai target (Kansai Gold Program) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian <i>reward</i> apabila melebihi target penjualan dan pemberlakuan <i>punishment</i> apabila target tidak terpenuhi 	Pada PT KPC hanya berlaku sistem <i>reward</i> tanpa adanya <i>punishment</i>

BAB 7 PENYUSUNAN REKOMENDASI DAN RENCANA

IMPLEMENTASI

Pada bab ini, penyusunan rekomendasi berdasarkan kepada formulasi strategi yang sudah dimiliki PT KPC, peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan PT KPC. Selain itu, hasil analisis pada bab 6 juga menjadi masukan sebagai pertimbangan penulis dalam menyusun rekomendasi yang sesuai dengan visi PT KPC 2017.

7.1. Penyusunan Rekomendasi

Seperti sudah dijelaskan pada latar belakang bahwa permasalahan utama PT KPC adalah tidak bisa memonitor konsumen akhir. Hal ini disebabkan bahwa kolaborasi sepanjang hilir rantai pasok tidak transparan akan informasi di lapangan. Sedangkan, pada salah satu formulasi strategi PT KPC bahwa kedepannya PT KPC adalah “menambah jumlah dan penyebaran mesin *Point of Sales* (POS)” dan “mengembangkan sistem manajemen distribusi terpadu”. Maka, agar permasalahan yang saat ini terjadi tidak menghambat berjalannya salah satu strategi PT KPC, penulis menyarankan beberapa rekomendasi agar informasi dapat terbuka sepanjang mata rantai dengan bertambah nya jumlah penyebaran mesin POS.

Dalam menunjang penerapan alih pembelajaran di PT KPC untuk mendukung berjalannya kolaborasi, maka disusunlah rekomendasi sebagai berikut:

Tabel 7.1 Rekomendasi Penerapan *Supply Chain Collaboration* bagi PT KPC

Kriteria <i>Supply Chain Collaboration</i>	Perbandingan <i>Supply Chain Collaboration</i> di PT KPC dan Beberapa Industri Lainnya	Rekomendasi
<i>Information sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • PT KPC masih belum dapat memonitor kinerja mitranya karena tingkat kolaborasi antara PT KPC dengan para mitra masih bersifat transaksional • PT KPC belum memanfaatkan teknologi terintegrasi dalam bertukar informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang aplikasi yang dapat digunakan oleh agen dan pihak toko guna melaporkan data penjualan ataupun stok secara real time • Pengembangan aplikasi <i>mobile phone</i> dengan platform iOS dan Android untuk pelayanan kebutuhan informasi bagi konsumen
<i>Decision synchronization</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pada PT KPC, belum adanya proses negosiasi terhadap jumlah target penjualan • Pada PT KPC, belum adanya pembagian wilayah penjualan antara prinsipal dan mitra kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan secara periodik antara prinsipal dan agen guna membahas SNOP untuk beberapa bulan, pergerakan kompetitor, informasi stok, dan permasalahan teknis di lapangan • Pembuatan kesepakatan pembagian wilayah penjualan antara prinsipal dan mitra kerja
<i>Incentive alignment</i>	<p>Pada PT KPC hanya berlaku sistem <i>reward</i> tanpa adanya <i>punishment</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi kinerja agen untuk pemberian <i>reward</i> • Pelatihan terhadap mitra kerja terutama agen

Tabel 7.2 Rekomendasi Penerapan *Knowledge Transfer* PT KPC

Kriteria <i>knowledge transfer</i>	Perbandingan	Rekomendasi
Improved employees skills	Belum ada program pelatihan terhadap internal PT KPC	Mengadakan pelatihan bagi karyawannya, khususnya dalam mengantisipasi perkembangan teknologi yang begitu pesat.
Improved New Product Development	Terbatasnya kemampuan/wewenang PT KPC untuk mendapatkan informasi dari pelanggan.	Merancang sebuah sistem sehingga informasi terkait pelanggan tingkat akhir dapat didapatkan secara real time.

Beberapa rekomendasi diatas disusun atas dasar dampak yang dijabarkan pada tabel 5.1 (analisi rantai pasok), bahwa pelayanan *after sales service* penting agar konsumen loyal terhadap produk PT KPC. Sehingga dengan adanya rekomendasi pembuatan aplikasi *mobile phone* yang *user-friendly* akan membantu pihak PT KPC untuk memberikan informasi produk sesuai kebutuhan konsumen secara lebih detail dan personal. Selain itu, beberapa rekomendasi diatas juga disusun untuk meningkatkan kinerja bisnis *Learning and Growth*, yaitu dari rekomendasi 3 dan 4, *Internal Business Process* dari rekomendasi 3 dan 4, dan perspektif finansial dari rekomendasi 5.

7.2. Tahapan-Tahapan dalam Implementasi Rekomendasi

Adapun tahapan-tahapan agar rekomendasi pada tabel 7.1 dapat dijalankan dengan baik, adalah sebagai berikut :

7.2.1. Merancang aplikasi terintegrasi bagi semua mitra kerja PT KPC

Perancangan aplikasi ini bertujuan untuk mengintegrasikan segala jenis informasi yang mengalir dari setiap mitra kerja. Aplikasi yang direncanakan untuk dipasang pada pihak agen, cabang dan toko modern untuk memfasilitasi mereka dalam melaporkan data terkait penjualan hingga stok terkini. Penerapan aplikasi pada ketiga pihak ini berdasarkan pertimbangan jumlah kebutuhan sumber daya, biaya pemasangan dan training, serta jaringan internet yang menunjang. Adapun beberapa tahap yang sebaiknya dilakukan dalam merealisasikan penerapan aplikasi ini, yaitu:

- Mensosialisasikan penggunaan aplikasi terintegrasi kepada para mitra kerja, termasuk para agen, cabang dan toko. Kegiatan ini juga merupakan penawaran kerjasama dengan para mitra kerja

- Pada saat yang bersamaan, pihak internal KPC mulai merancang aplikasi tersebut. Selanjutnya, aplikasi ini perlu menjalani serangkaian percobaan sebelum diterapkan pada kondisi nyata.
- Kemudian, pihak yang bersedia menerima tawaran kerjasama ini akan langsung diberikan aplikasi tersebut beserta pelatihannya
- Bersamaan dengan itu, PT KPC terus mensosialisasikan dan terus menawarkan kerjasama hingga semua mitra kerjanya menggunakan aplikasi tersebut

7.2.2. Pengembangan aplikasi *mobile phone*

Pembuatan aplikasi ini bertujuan untuk membina hubungan dengan calon pembeli dan pelanggan setia PT KPC. Aplikasi ini berfungsi untuk simulasi pengecatan dengan memperhitungkan jumlah cat yang dibutuhkan dalam suatu ruangan serta perhitungan biaya pengecatan. Fungsi lainnya adalah kritik dan saran kepada PT KPC mengenai kualitas produk dan layanan purna jual. Selain itu, fungsi yang terakhir adalah pemberian informasi mengenai lokasi cabang, agen, dan toko terdekat dari lokasi konsumen guna penanggulangan keluhan konsumen agar lebih responsif dan tepat waktu.

Untuk pengembangan aplikasi ini, maka hal pertama yang harus dilakukan oleh PT KPC adalah pembuatan tim inti IT yaitu programmer, perancangan konten aplikasi, dan uji coba aplikasi. Diharapkan bahwa aplikasi ini dapat tersedia pada semua platform *mobile phone* sehingga semakin banyak menarik minat calon pelanggan PT KPC.

7.2.3. Pertemuan Secara Periodik

Pertemuan secara periodik antara prinsipal, agen, dan toko setiap 2 bulan sekali. Selama ini yang terjadi di PT KPC adalah pertemuan dengan mitra kerja akan dilakukan jika ada *event* besar. Oleh karena itu, penting bagi PT KPC untuk membina hubungan baik dan bersifat jangka panjang dengan para mitranya. Pertemuan secara periodik ini guna membahas progres pencapaian penjualan dari masing-masing mitra, mencari solusi bersama akan permasalahan yang dihadapi masing mitra kerja, serta memantau pergerakan kompetitor dari mitra kerja akibat keterbatasan informasi dan sumber daya yang dimiliki prinsipal.

Adapun secara teknis pertemuan ini akan dibagi per wilayah menjadi tiga wilayah yaitu barat, tengah, dan timur. Per wilayah akan mengadakan pertemuan di kantor pusat PT KPC selama satu hari guna membahas ketiga hal diatas. Diharapkan dengan pertemuan rutin seperti ini, akan ada keterikatan dan rasa saling memiliki dari masing-masing pihak.

7.2.4. Pembuatan Kesepakatan Pembagian Wilayah Penjualan

Selain membahas pencapaian target penjualan, penyelesaian masalah ataupun pergerakan kompetitor, pembahasan mengenai pembagian wilayah penjualan antara agen dan cabang penting dilakukan sehingga kedua pihak ini tidak saling bersaing satu sama lain. Dengan kata lain, pembagian wilayah penjualan merupakan salah satu bentuk pemerataan tanggung jawab antara agen dengan cabang.

Oleh karena itu, pada setiap pertemuan perlu adanya pembahasan mengenai penentuan wilayah penjualan dengan para mitra kerja. Dengan

demikian, beban kerja masing-masing agen dan cabang tidak melebihi kapasitas sumber daya masing-masing.

7.2.5. Evaluasi Terhadap Mitra Kerja

Evaluasi terhadap mitra kerja terutama agen sangat penting dilakukan dengan tujuan untuk penentuan besaran insentif yang akan diberikan oleh pihak KPC. Oleh karena, belum adanya form penilaian kinerja bagi agen, maka indikator yang harus diperhatikan untuk evaluasi agen adalah sebagai berikut:

Tabel 7.3 Penilaian Kinerja Bagi Agen

Parameter	Persentase Penilaian Kinerja	Keterangan
Target Penjualan Tahun 2015 Rp per bulan	75%	Pencapaian target penjualan per bulan yang telah disepakati kedua belah pihak
Informasi hasil penjualan per hari	15%	Menginformasikan mengenai pencapaian agen per hari (informasi harus selalu <i>real-time</i>)
Perilaku agen dalam bekerja sama	10%	Berperilaku baik dalam bekerjasama
Total	100%	

Setiap diadakan evaluasi akan mengundang pihak mitra kerja. Prinsipal akan mempresentasikan hasil evaluasi di hadapan masing-masing mitra. Evaluasi ini akan dilaksanakan bertepatan dengan pertemuan yang dilakukan dengan mitra secara periodik, yaitu setiap 2 bulan.

7.2.6. Pelatihan Terhadap Mitra Kerja

Dari hasil evaluasi kinerja agen, maka untuk meningkatkan loyalitas dan pengetahuan bagi agen terhadap prinsipal. Dalam 6 bulan pertama, apabila pencapaian target penjualan kurang dari 75%, maka prinsipal akan membantu memberikan solusi untuk meningkatkan penjualan. Namun, jika dalam satu tahun,

persentase pencapaian target penjualan tidak sampai 75%, maka pelatihan dapat dilakukan. Pelatihan akan bagaimana cara meningkatkan penjualan dapat memberikan pengetahuan dan motivasi bagi agen untuk mencari cara agar penjualan meningkat. Selain itu, biaya pelatihan diberikan secara gratis bagi para agen.

7.2.7. Pelatihan Terhadap Karyawan Internal PT KPC

Dalam strategi bisnis PT KPC periode 2014-2017, disebutkan bahwa perlu adanya pelatihan-pelatihan kepada sumber daya manusia mengenai penggunaan teknologi terbaru. Pada kenyataannya, belum ada program pelatihan terhadap pihak internal PT KPC. Sedangkan telah dinyatakan oleh Ekore (2014) bahwa pelatihan merupakan sarana paling efektif dalam mendukung kesuksesan penerapan alih pembelajaran. PT KPC perlu mempertimbangkan untuk mengadakan pelatihan bagi karyawannya, khususnya dalam mengantisipasi perkembangan teknologi yang begitu pesat.

7.3. Pelaksanaan Rekomendasi

Tabel 7.4 Pelaksanaan Rekomendasi

Rekomendasi	Tujuan	Pengukuran Tujuan	Target	Penanggung Jawab
Merancang aplikasi terintegrasi bagi semua mitra kerja PT KPC	Memperbaharui stok dan data penjualan di masing-masing mitra kerja	Laporan secara periodik	Pembaharuan per hari	Divisi IT Ops dan Support Area Sales Manager, agen, toko
Pengembangan aplikasi <i>mobile phone</i>	Simulasi kombinasi warna dalam pengecatan dan perhitungan biaya, serta <i>feedback</i> pelanggan	Aplikasi berfungsi normal	Peluncuran aplikasi tahun Januari 2016	Divisi IT Ops dan Support
Pertemuan Secara Periodik	Pertukaran informasi dan membina hubungan jangka panjang	<i>Business review</i>	Pembahasan <i>business review</i> setiap 2 bulan	Divisi Sales dan Commercial
Pembuatan Kesepakatan Pembagian Wilayah Penjualan	Pemerataan tanggung jawab	Kesepakatan wilayah penjualan	Pembuatan <i>draft</i> tanggung jawab dari masing-masing mitra	Agen, Cabang, Divisi Sales dan Commercial
Evaluasi Terhadap Mitra Kerja	Penentuan besaran insentif	Presentase penilaian kerja	>75% dari total presentase penilaian kerja	Divisi Sales dan Commercial, Divisi HR, Toko, Agen
Pelatihan Terhadap Mitra Kerja	Meningkatkan pengetahuan motivasi bagi agen	Peningkatan pendapatan dari penjualan oleh agen	Minimal 2x dari nominal pendapatan sebelumnya	Agen dan Divisi HR
Pelatihan Terhadap Karyawan Internal KPC	Meningkatkan pengetahuan motivasi bagi karyawan	Peningkatan kinerja karyawan	Motivasi kerja dan produktivitas	Divisi HR

7.4. Timeline Pelaksanaan Rekomendasi

Agar rekomendasi yang diusulkan dapat berjalan secara tepat waktu, maka perlu disusun batasan waktu per kegiatan. Untuk rencana waktu kegiatan rekomendasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7.5 Rencana Implementasi Rekomendasi

	Kegiatan	Sub Kegiatan	Durasi	Waktu Pelaksanaan																								PIC	
				2015		2016												2017											
				Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Juli	Ags	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Juli	Ags	Sep	Okt		Nov
1	Perancangan Aplikasi Terintegasi	a. Pembentukan tim	1 minggu	■																								Tim IT, HR, Commercial	
		b. Penawaran kerjasama dengan vendor	2 minggu	■	■																								Tim IT
		c. Perancangan desain dan konten aplikasi	2 minggu	■	■																								Vendor dan Tim IT
		d. Pembuatan aplikasi	3 minggu		■	■	■																						Vendor
		e. Uji coba aplikasi pada tim inti	1 minggu			■	■																						Vendor dan Tim IT
Sosialisasi aplikasi kepada mitra	a. Sosialisasi kepada mitra	2 bulan		■	■																							Sales dan Commercial	
	b. Uji coba aplikasi pada mitra	1 bulan			■	■																						Agen, Toko, Tim IT	
2	Pengembangan aplikasi smartphone	a. Penawaran kerjasama dengan vendor	2 minggu	■	■																							Tim IT	
		b. Perancangan desain dan konten	2 minggu	■	■																							Vendor dan Tim IT	
		c. Pembuatan aplikasi	3 minggu		■	■	■																					Vendor	
		d. Uji coba aplikasi	1 minggu			■	■																						Vendor dan Tim IT
		e. Launching aplikasi kepada pelanggan	1 minggu				■	■																					Sales dan Commercial, HR, Tim IT
3	Pertemuan secara periodik	Sosialisasi kepada agen mengenai pertemuan	1 minggu	■																								Managerial	
		a. Pertemuan dengan agen dari wilayah barat	1 hari			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	Sales Area Manager, Agen	
		b. Pertemuan dengan agen dari wilayah tengah	1 hari			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	Sales Area Manager, Agen	
		c. Pertemuan dengan agen dari wilayah timur	1 hari			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	Sales Area Manager, Agen	
4	Pembuatan Kesepakatan Pembagian Wilayah Penjualan	Diskusi bersama mitra kerja untuk mencapai kesepakatan	3 hari	■	■	■																					Sales Area Manager, Agen		
5	Evaluasi Terhadap Mitra Kerja	a. Evaluasi kinerja mitra dari wilayah barat	1 hari			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	Sales Area Manager, HR, Agen	
		b. Evaluasi kinerja mitra dari wilayah tengah	1 hari			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	Sales Area Manager, HR, Agen	
		c. Evaluasi kinerja mitra dari wilayah timur	1 hari			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	Sales Area Manager, HR, Agen	
6	Pelatihan Terhadap Mitra Kerja	Survey kebutuhan pelatihan bagi mitra	2 bulan	■	■																						HR		
		Pelatihan terhadap mitra kerja	Jika diperlukan			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■	■		■		

7.5. Analisis Resiko dan Mitigasi

Berdasarkan hasil rekomendasi yang diusulkan, kemungkinan terjadinya resiko dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7.6 Resiko dan Mitigasi

	Critical Area	Risk Events	Impact	Probability	Detection Difficulty	RPN	Cause of Risk	Preventive Action	Protective Action
1	Pengembangan aplikasi terintegrasi	Agen atau toko menolak penggunaan aplikasi	3	3	1	9	Agen atau toko enggan menggunakan menggunakan aplikasi	Pemberian fasilitas penunjang aplikasi secara gratis	-
			3	2	1	6	Tidak ada jaringan yang mendukung	Mempelajari ketersediaan jaringan internet pada lokasi mitra	-
			2	2	1	4	Tidak ada tenaga kerja untuk mengoperasikan aplikasi	Mengirim pihak internal KPC selama 1 bulan sebagai trainer bagi mitra kerja	-
2	Pengembangan aplikasi <i>mobile phone</i>	Aplikasi belum berjalan stabil (error ketika digunakan)	3	2	1	6	Aplikasi tidak bisa dijalankan pada beberapa <i>mobile phone</i>	-	<i>Update</i> aplikasi secara berkala
3	Pertemuan secara periodik	Manipulasi data penjualan oleh agen	3	2	3	18	Mitra kerja ingin mendapat insentif lebih besar	Secara random, mendatangi mitra kerja untuk melakukan cross check	-

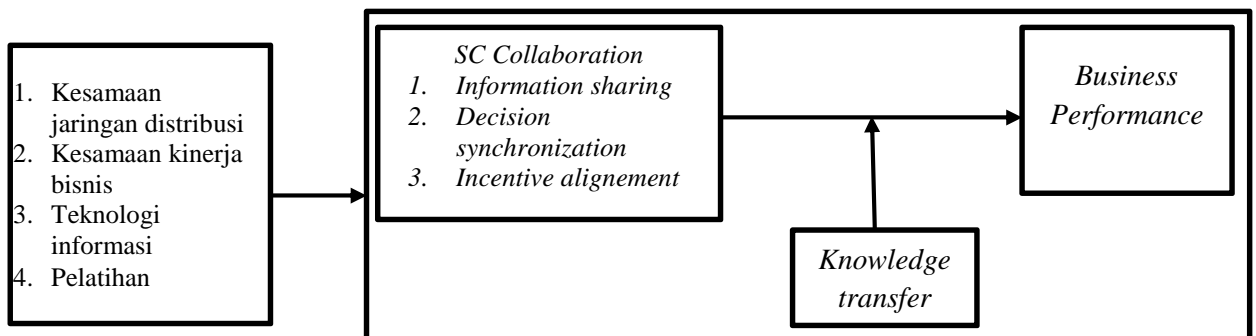
BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN

8.1 Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian pengambilan data dan analisis yang dilakukan pada tesis ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

Pada *pre-determined construct*, disebutkan bahwa alih pembelajaran (*knowledge transfer*) mempengaruhi penerapan kolaborasi rantai pasok (*supply chain collaboration*) dalam mencapai performa bisnis (*business performance*) yang diinginkan. Namun setelah dilakukan wawancara dan validasi terhadap sepuluh responden dari beberapa industri yang berbeda, maka terbentuk *emerging construct* dengan prasyarat atau kondisi yang mempengaruhinya.

Emerging construct yang terbentuk mendukung *pre-determined construct* bahwa *knowledge transfer* mempengaruhi penerapan kolaborasi dalam suatu perusahaan untuk mencapai performa bisnis yang diinginkannya. Pernyataan ini muncul karena sejumlah tiga dari sepuluh responden menjadikan alih pembelajaran sebagai kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan.



Gambar 8.1 *Emerging Construct*

Sebanyak tujuh dari sepuluh responden mengira bahwa *knowledge transfer* belum diterapkan pada perusahaannya. Hal ini dikarenakan, pemahaman *knowledge transfer* belum tentu dimiliki oleh semua responden. Sementara, dari

penggalan informasi mengenai rincian penerapan *knowledge transfer*, pada kenyataannya, semua perusahaan responden telah menerapkannya, meskipun dengan tingkat pemenuhan kriteria yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa faktor atau kriteria yang memiliki relevansi/kesamaan dengan PT Kansai Prakarsa Coatings. Kriteria-kriteria tersebut adalah:

1. Kesamaan jaringan distribusi

Kriteria pertama yang menjadi pertimbangan adalah kesamaan jaringan distribusi. Perusahaan yang memiliki kemiripan jaringan distribusi dengan PT KPC adalah PT Victoria Care Indonesia (PT VCI), PT Macrocentra Niagaboga (PT MSN), PT XYZ dan PT Mayora Indah (PT MI). Keseluruhan perusahaan ini menyatakan bahwa alih pembelajaran bukanlah kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan. Meskipun demikian, faktor lain yang menjadi kunci sukses masing-masing perusahaan dinyatakan dalam tabel.

Tabel 8.1 Perusahaan yang Mempunyai Kesamaan Jaringan Distribusi

Perusahaan	Kunci Sukses
PT VCI	Network (jaringan distribusi) dan produk berkualitas bagus
PT MSN	Kualitas produk dan distribusi merata
PT XYZ	Ketersediaan produk yang merata dan kualitas produk
PT MI	Kunci bisnis di perusahaan yaitu kedisiplinan waktu, kejujuran dan juga loyalitas terhadap perusahaan

Masing-masing perusahaan memiliki pandangan tersendiri mengenai kunci sukses. Secara umum, kunci sukses mereka adalah jaringan distribusi, kualitas produk hingga disiplin waktu dan loyalitas kepada perusahaan. Meskipun alih pembelajaran bukanlah kunci sukses utama, namun dalam hal ini, alih pembelajaran terjadi pada proses

pengembangan jaringan distribusi, cara mempertahankan dan menjaga kualitas produk, dan program apa saja yang harus disusun agar konsumen loyal.

Dengan mempertimbangkan kemiripan jaringan distribusi dan kunci sukses masing-masing perusahaan yang terkait, alih pembelajaran dapat dinyatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kolaborasi dalam mencapai performa bisnis yang diinginkan PT KPC.

2. Kesamaan Kinerja Bisnis

Menurut Ekore (2014), kriteria lainnya yang menjadi pengaruh besar dalam penerapan alih pembelajaran adalah pencapaian kinerja bisnis. Kinerja bisnis suatu organisasi, dalam hal ini PT KPC, dapat dicapai berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam hal ini, kinerja bisnis PT KPC mengacu kepada peningkatan *market share*, yang dikategorikan perspektif finansial. *Market share* dapat meningkatkan apabila volume penjualan meningkat.

Hasil wawancara menyatakan bahwa sejumlah 7 dari 10 perusahaan mempunyai tujuan akhir finansial yaitu pencapaian target penjualan dengan memberikan insentif tertentu dan peningkatan net profit dari waktu ke waktu. Kemudian, sejumlah 4 dari 7 perusahaan tersebut menerapkan alih pembelajaran dalam bermitra guna pencapaian tujuan akhir mereka yaitu profit yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam meningkatkan *market share* guna menaikkan volume penjualan, penting bagi PT KPC untuk menerapkan alih pembelajaran agar tujuan akhir PT KPC dapat selaras dengan mitra kerjanya.

3. Teknologi Informasi

Salah satu kriteria yang mendukung suksesnya penerapan *knowledge transfer* dalam *supply chain* adalah penerapan teknologi informasi dalam rantai pasok. Berdasarkan studi yang telah dilakukan, pertukaran pengetahuan akan sukses apabila suatu organisasi memanfaatkan teknologi informasi. Meskipun demikian, dari sepuluh responden yang diwawancarai, hanya tiga perusahaan yang memanfaatkan teknologi informasi. Yang pertama adalah PT Macrocentra Niagaboga (PT MSN) melalui pemanfaatan media sosial dalam mendapatkan umpan balik dari pelanggan akhir. Selanjutnya adalah PT Mayora Indah (PT MI) melalui alat *scanning barcode* yang terdapat pada setiap toko-toko besar sehingga stok barang tetap terkontrol. Yang ketiga adalah PT Connell Bersaudara Chemindo melalui pemanfaatan *webtraining* sebagai metode alih pembelajaran. Berbeda dengan tujuh responden lainnya yang belum memanfaatkan teknologi informasi dalam pelaksanaan alih pembelajaran. Beberapa dari mereka hanya memanfaatkan pertemuan antara principle dengan para pihak eksternal, penyuluhan langsung kepada pelanggan, menggunakan metode *chatting* melalui *messenger* pada *smartphone* ataupun masih dalam tahap pengembangan teknologi.

Meskipun demikian, penerapan alih pembelajaran tidak bergantung kepada penggunaan teknologi informasi. Beberapa responden mengemukakan bahwa penggunaan teknologi informasi memerlukan kesiapan infrastruktur yang matang. Berdasarkan hal tersebut, muncul kendala ketika pemasangan teknologi informasi pada daerah yang jauh

dari jangkauan infrastruktur seperti internet. Pemasangan sistem informasi pada mitra kerja juga memerlukan tingkat kolaborasi yang tinggi. Dengan kata lain, ada kemungkinan bahwa mitra kerja tidak bersedia untuk dipasang sebuah perangkat sistem informasi.

Pada akhirnya, bagi PT KPC, pelaksanaan alih pembelajaran dapat diterapkan meskipun tidak tersedianya sistem informasi yang memadai. Hal yang diyakini dapat mendukung alih pembelajaran selain sistem informasi adalah kunci sukses masing-masing perusahaan.

4. Pelatihan

Menurut Ekore (2014), pelatihan merupakan sarana paling efektif dalam mendukung kesuksesan penerapan alih pembelajaran. Pada umumnya, alih pembelajaran dilakukan melalui *gathering* eksternal dan rapat dengan pihak internal perusahaan. Hanya tiga dari sepuluh responden yang menerapkan pelatihan sebagai sarana alih pembelajaran.

Pelatihan ini sesungguhnya diperlukan untuk penerapan alih pembelajaran bagi PT KPC karena diyakini bahwa mitra kerja juga membutuhkan pengetahuan akan beberapa hal, misalnya, cara meningkatkan volume penjualan agar tujuan bersama antara PT KPC dan mitra kerja dapat tercapai, yaitu peningkatan pangsa pasar (*market share*).

8.2 Saran

Untuk merealisasikan penerapan *knowledge transfer* untuk mendukung *supply chain collaboration*, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

Bagi perusahaan :

1. Membuat *milestone* secara periodik hingga tahun 2017. *Milestone* dapat berupa beberapa pencapaian jangka pendek. Setiap mencapai titik tertentu, dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja.
2. Pembentukan tim khusus untuk evaluasi dan terhadap proyek pengembangan aplikasi *smartphone* dan aplikasi yang terintegrasi dengan mitra kerja.

Bagi penelitian selanjutnya :

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka *emerging construct* dapat diuji dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji korelasi antara *knowledge transfer* dan kinerja bisnis pada *emerging construct*. Manfaat dari kajian adalah untuk melihat berapa besar kontribusi yang diberikan pada peningkatan kinerja perusahaan.
2. Kriteria penerapan *knowledge transfer* yaitu *increased empowerment of employees, enhanced product/service quality, increased market share, increased market size, creation of new business opportunities* tidak termasuk dalam cakupan kajian dalam penelitian ini. Oleh karena itu, hal tersebut dapat menjadi bahan penelitian selanjutnya dengan berfokus pada kriteria-kriteria tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyad, Ade dan Firdanianty. 2014. *SMART Knowledge Worker*. KMPlus, Hal. 2-79.
- Amin, S; Shawana, S; dan Khan, FN. 2014. *Impact of Collaborative on Operational Performance of Firm: Case Study of Automotive Industry of Pakistan*. Middle-East Journal of Scientific Research 19(5). Hal. 661-668.
- Anantatmula, Vittal Sree Panduranga. 2004. “*Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations*”. Faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University, Hal. 2.9-2.10.
- Bajracharya, Pranisha dan Masdeu, Natalia R. 2006. *Tacit Knowledge Transfer in Small Segment of Small Enterprises*. International Master’s Program in Strategy and Culture.
- Chun Ha, Byoung, et al. 2010. *Suppliers’ Affective Trust and Trust in Competency in Buyers*. International Journal of Operations and Production Management Vol.31 No.1. Hal. 56-77.
- Chopra, S. dan Meindl, P. 2007. “*Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation Third Edition*”. Prentice Hall : New Jersey, Hal. 44-64.
- Done, Adrian. 2011. “*Supply Chain Knowledge Management : A Conceptual Framework*”. IESE Business School – University of Navarra : Spanyol, Hal. 5-12.
- Ekore, John O. 2014. “*Impact On Key Organizational Factors On Knowledge transfer Success In Multi-National Enterprises*”. Faculty of Social Sciences, Department of Psychology, Ibadan-Nigeria , Hal. 12-15.
- Guangdong, Wu. 2013. Knowledge Collaborative Incentive Based On Inter-Organizational Cooperative Innovation of Project-Based Supply Chain. Journal of Industrial Engineering and Management. Hal. 2-15.
- Krishnapriya, V dan Baral, Rupashree. 2014. *Supply Chian Integration-A Competency Based Perspective*. International Journal of Managing Value and Supply Chain Vol.5 No.3. Hal. 45-55.
- Kumar, Gopal dan Banerjee, Rabindra N. 2012. *Supply Chain Collaboration Index : An Instrument to Measure the Depth of Collaboration*. An International Journal Vol.21 No.2. Hal. 184-204.
- Kotler, P dan Keller K.L. 2013. *Marketing Management Fourteenth Edition*. Pearson.
- Lambert, DM. dan Cooper, MC. 2000. “*Issues in Supply Chain Management*”. *Industrial Marketing Management* 29. New York, Hal. 65–83.

- Li, Yulong; Tarafdar, Monideepa dan Rao, S.Subba. 2011. *Collaborative Knowledge Management Practices : Theoretical Development and Empirical Analysis*. International Journal of Operations and Production Management Vol.32 No.4. Hal 398-442.
- Liyanage, Champika, *et al.* 2009. *Knowledge Communication and Translation-A Knowledge Transfer Model*. Journal of Knowledge Management, Vol. 13. Hal. 118 – 131.
- Munir, Ningky. 2008. *Knowledge Management Audit : Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Penerbit PPM : Jakarta, Hal. 2-27.
- Olubusayo, Caleb. 2011. *“Enhancing Supply Chain Through Knowledge : Management Practice*. University of Galve.
- Said, Andi Ilham., Soedjarwo, Bayu A., dkk. 2006. Produktivitas dan Efisiensi dengan *Supply Chain Management*. Penerbit PPM : Jakarta, Hal. 16-17.
- Santos, Monica.F, *et al.* 2007. *Towards a Definition of a Business Performance Measurement System*. International Journal of Operations and Production Management Vol.27 No.8. Hal.784-801.
- Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. 2002. *“The Collaborative Supply Chain”*, International Journal of Logistics Management, Vol.13 No.1, Hal. 15-28.
- Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. 2004. *“The Collaborative Index: A Measure For Supply chain collaboration”*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 35 No.1, Hal. 46-60.
- Simatupang, T.M. dan Sridharan, R. 2008. *“Design For Supply chain collaboration”*, Business Process Management Journal, Vol.14 No.3, Hal. 401-418.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat dan Lantu, Donald Crestofel. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung : Bandung, Hal. 65-143.
- Tiwana, Amrit. 2000. *The Knowledge Management Toolkit - Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Prentice Hall : New Jersey, Hal. 93.
- Ueki, Yasushi. 2013. *Supply Chain Collaboration and Responsiveness: A Comparison between Thai Automotive and Electronics Industries*. Institute of Developing Economics, Jepang. Hal. 5-18.
- Van Zyl, Charlene. 2003. *Supply Chain Knowledge Management Adoption Increases Overall Efficiency and Competitiveness*. South African Journal of Information Management Vol.5(4). Rand Afrikaans University. Hal. 2-13.

WooYoon, Sang; Yamada, Tetsuo, *et al.* 2009. *Analysis of Effectiveness and Benefits of Collaboration Modes with Information and Knowledge Sharing*. Journal International of Manufacturing. Hal.102-106.

Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research From Start to Finish*. The Guilford Press : New York.

Simanungkalit, Panangian. 2014. <http://www.republika.co.id/berita/koran/nusantara-koran/14/11/05/nejsg819-produk-cat-yang-peduli-lingkungan>, diakses pada 5 Januari 2015

Rastogi, Vaishali. 2013. <http://swa.co.id/business-research/bcg-pertumbuhan-kelas-menengah-atas-indonesia-meluas-ke-daerah>, diakses pada 5 Januari 2015

Mars Indonesia. 2013. <http://www.marsindonesia.com/newsletter/tidak-mudah-bermain-di-bisnis-cat>, diakses pada 5 Januari 2015

Priyambada, Reza. 2015. <http://issuu.com/mitrainvestor/docs/mi-maret2015-ii>, diakses pada 9 Maret 2015

Agus, Rustam. 2014. <http://industri.bisnis.com/read/20140112/45/196836/pasar-konstruksi-2014-capai-rp407-triliun>, diakses pada 2 Februari 2015

Pakasi, Alfred. 2015. <http://propertidata.com/berita/geliat-industri-properti-di-tahun-2015>, diakses pada 2 Februari 2015

Ika. 2014. <http://ugm.ac.id/id/berita/9598/bank.dunia.prediksikan.pertumbuhan.ekonomi.indonesia.2015.capai.52.persen>, diakses pada 3 Februari 2015

Pakasi, Alfred. 2015. <http://vibiznews.com/2015/01/28/geliat-industri-properti-di-tahun-2015>, diakses pada 2 Februari 2015

Jefriande, Mikael. 2014. <http://finance.detik.com/read/2014/12/18/125145/2781264/4/pertumbuhan-ekonomi-7-seperti-janji-jokowi-akan-terwujud-di-2017>, diakses pada 15 Januari 2015

BaliFokus. 2013. http://ipen.org/pdfs/ina_bf_final_report_rev_2_2013_08-v2-id.pdf, diakses pada 13 April 2015

LAMPIRAN 1

Rekapitulasi Hasil Wawancara

	Pertanyaan	Rangkuman Jawaban
1	Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan kemitraan/mitra kerja? Bagaimana cara melakukannya (membangun kemitraan)?	Kemitraan adalah kerjasama dengan pihak eksternal, seperti partner bisnis, pihak ketiga, para klien , yang mengutamakan sharing benefit dan saling menguntungkan satu sama lain, baik secara tertulis ataupun tidak tertulis, sebagai akibat dari keterbatasan pihak internal dalam berbagai hal seperti jangkauan distribusi (pendistribusian produk), armada, biaya, dan sumber daya guna mencapai tujuan bersama yaitu pengembangan pasar, menciptakan nilai tambah pada produk, melancarkan bisnis keduanya dan mengurangi kompleksitas dan risiko.
2	Faktor apakah yang menunjang berlangsungnya sebuah hubungan kemitraan?	Faktor yang menunjang berlangsungnya hubungan kemitraan yaitu, Rasa saling percaya dan saling membutuhkan satu sama lain, komitmen dan integritas kedua belah pihak namun disertai pengawasan terhadap mitra melalui bentuk pembinaan, komunikasi yang berkesinambungan serta berbagai rapat dengan pihak internal dan eksternal sehingga dapat merebut minat para distributor, menjaga kualitas produk dan pada akhirnya merangkul pelanggan.
3	Apakah terjadi proses pertukaran informasi antar mitra kerja? Bagaimana mekanismenya?	Pertukaran informasi terjadi melalui laporan berkala baik mingguan maupun bulanan melalui business review oleh pihak terkait seperti petugas lapangan hingga supervisor. Media yang digunakan pun bervariasi mulai dari secara manual hingga memanfaatkan email sebagai media pengiriman. Selain itu, sarana pertukaran informasi juga terjadi pada rapat formal ataupun informal yang dilakukan secara berkala antara principle dengan mitra kerja.
3a	Dalam proses pertukaran informasi, Informasi apa sajakah yang penting?	Data-data yang penting untuk diketahui oleh mitra kerja bervariasi bergantung pada jenis industri terkait. Data yang pada umumnya bernilai bagi mitra industri ritel adalah data stok barang masuk/keluar, ketersediaan barang, produk yang laku (penjualan), harga serta program yang ada, sales growth, kondisi barang, data retur dan data keluhan pelanggan. Selain itu, perlu juga adanya data keadaan pasar terkini dan pergerakan kompetitor. Hal yang tidak kalah penting yaitu data mengenai mitra kerja sehingga kinerja mereka dapat termonitor. Lain halnya dengan perusahaan yang bergerak di bidang proyek yang mengutamakan informasi detil proyek, customer product, potential project value dan harga.

3b	Dalam proses pertukaran informasi, Apa media (teknologi) yang dipakai dalam menunjang pertukaran informasi tersebut?	Sebagian besar perusahaan belum memanfaatkan teknologi dalam proses pertukaran informasi. Beberapa perusahaan memanfaatkan teknologi sederhana telepon, SMS, fax dan email dalam penyampaian informasi. Namun juga terdapat sebagian kecil perusahaan yang telah memanfaatkan perangkat lunak seperti ASAP.
3c	Dalam proses pertukaran informasi, Apakah informasi antara seluruh mitra mengalir secara real-time? Mengapa harus real time?	Pertukaran informasi secara real time tampaknya belum diterapkan pada seluruh perusahaan dalam menunjang kinerja bisnisnya. Hal ini tentunya bergantung pada industri masing-masing perusahaan. Beberapa perusahaan merasa tidak memerlukan data real time sementara beberapa perusahaan lain menganggap data real time tersebut penting untuk respon penanganan pelanggan yang lebih tanggap.
3d	Dalam proses pertukaran informasi, Adakah kendala yang dihadapi dalam penerapan teknologi informasi dalam proses berbagi informasi? Apa saja kendala-kendala tersebut?	Bagi beberapa perusahaan yang telah memanfaatkan teknologi informasi, beberapa kendala yang umumnya ditemui meliputi kewajiban penambahan admin baru yang merupakan tambahan biaya operasional. Bagi toko-toko pada daerah-daerah terpencil, jaringan internet merupakan kendala yang perlu dipertimbangkan. Kendala lainnya yaitu meskipun telah memanfaatkan teknologi informasi secara real time, prosedur pengiriman informasi terkadang tidak efisien sehingga informasi hanya terdapat pada satu pihak saja.
4	Apakah ada sinkronisasi keputusan dalam bermitra? Bagaimana mekanismenya?	Dalam bermitra, adanya kesepakatan dan negosiasi antara principle dan pihak ketiga dalam hal membuat keputusan yang akan berdampak pada keputusan-keputusan selanjutnya. Dalam industri retail, kesepakatan dalam hal ini seperti kesepakatan akan jumlah stok dan order oleh pihak ketiga, kesepakatan antara principle dan pihak ketiga dalam hal tata cara pemesanan, pengiriman dan tagihan, kesepakatan akan program tahunan bagi pihak ketiga, keterlibatan pihak ketiga dalam internal principle dalam hal SNOP (Sales And Operation Planning) bagi distributor guna menyelaraskan SNOP yang telah dibuat oleh company. Apabila produk pada pihak ketiga belum laku terjual, maka principle ikut terjun dalam memberikan solusi. Dalam industri yang bersifat project, keputusan mengenai harga yang diberikan kepada konsumen merupakan hasil kesepakatan antara principle dan pihak ketiga.
5	Dalam bermitra, Apakah ada pembagian manfaat ataupun pembagian risiko antara para mitra	Selalu ada pembagian manfaat dan resiko antara principle dan bagi pihak ketiga dalam bermitra. Hal ini dapat berupa retur produk, pemberian insentif sesuai target, pemberian punishment apabila tidak mencapai target.

	dengan perusahaan? Dalam bentuk apakah pembagian keuntungan/risiko tersebut?	
5a	Bagaimanakah mekanisme pembagian keuntungan/risiko yang diterapkan?	mekanisme pemberian insentif apabila pihak ketiga mencapai sales target yang telah disepakati oleh kedua pihak kebijakan retur produk sesuai dengan kebijakan masing-masing principle seperti barang rusak akibat kesalahan principle atau distributor, atau produk kadaluarsa.
6	Faktor apa yang menjadi syarat suatu perusahaan sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja bisnisnya meningkat/menurun? Bagaimana cara mengukur peningkatan/penurunan tersebut?	Indikator meningkatnya performa bisnis dapat dilihat dari sales growth, penambahan jumlah outlet, ketersediaan pabrik/jaringan supply/jaringan distribusi, demand produk tinggi, konsistensi kualitas produk, repeat order, pembukaan cabang dan tercapainya sales target tahunan atau bahkan melampauinya. Sebagai tambahan hasil konfirmasi, bahwa peningkatan penjualan per hari dan peningkatan <i>net profit</i> dari waktu ke waktu merupakan indikator peningkatan kinerja bisnis.
7	Dari manakah pada umumnya pengetahuan itu didapatkan? Eksternal/internal perusahaan?	Pengetahuan untuk meningkatkan performa bisnis dapat diketahui dari 2 pihak eksternal dan internal. Internal perusahaan seperti melalui bagian riset dan pengembangan produk, petugas lapangan, marketing, program improvement melalui QCC (Quality Control Circle), rapat internal, in-house training. Eksternal melalui komentar langsung dari konsumen melalui media sosial/ penyuluhan langsung, keluhan dari pihak ketiga (distributor/toko) akan perilaku pasar baik itu di toko, kompetitor ataupun konsumen itu sendiri
8	Apakah dalam perusahaan Anda, pembelajaran berbasis pengetahuan menjadi kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan?	Beberapa perusahaan menerapkan alih pembelajaran menjadi kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan. Namun, ada beberapa perusahaan yang mempunyai pandangan lain sebagai kunci sukses bisnis mereka.
8a	Jika ya, Bagaimana mekanismenya?	Kunci sukses bisnis adalah bekerja sama dengan pihak ketiga dengan menerapkan pembelajaran berbasis pengetahuan dalam semua rantai pasoknya. Pembelajaran dapat dilakukan salah satunya

		dengan menggunakan internet (web-training) oleh atasan atau training lainnya yang dibutuhkan oleh mitra kerja.
8b	Jika tidak, apa kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan?	Namun, pengetahuan bukan merupakan hal utama agar bisnis berjalan secara berkelanjutan. Kualitas produk, distribusi produk yang merata, membina hubungan baik dengan pihak ketiga dengan cara kunjungan rutin, pemberian motivasi dan feedback, dan rasa saling percaya antara mitra kerja dan perusahaan merupakan faktor-faktor yang menunjang berjalannya bisnis. Selain itu, berkembangnya bisnis dengan pembukaan cabang/toko yang tersebar merata juga merupakan indikator bahwa bisnis yang dijalankan akan sukses. Manusia yang terlibat dalam bisnis ini juga harus mempunyai kedisiplinan waktu, jujur, komitmen, fokus pada bisnis yang dijalankan, dan mengutamakan kepuasan pelanggan.
9	Apakah menurut Anda, apakah alih pembelajaran ini harus diterapkan kepada seluruh mitra pada rantai pasok?	Ya, Membina hubungan baik dengan pihak ketiga yaitu distributor/ agen, toko, dan bahkan masyarakat/konsumen, harus dilakukan perusahaan guna meningkatkan performa bisnis.
9a	Pembelajaran macam apa yang paling efektif?	Pembelajaran atau sharing pengetahuan yang harus diterapkan pada seluruh mitra kerja dapat dilakukan melalui beberapa cara. Diantaranya penyuluhan atau bertatap muka secara langsung dengan mitra kerja baik melalui suatu event yang edukatif yang memberikan motivasi, makan siang bersama, rapat formal, training, join visit dengan tim technical untuk menyelesaikan masalah teknis yang dialami pelanggan.
9b	Apakah ada hambatan yang berarti dalam mewujudkan hal tersebut?	Ada beberapa hambatan dalam membina pihak ketiga seperti sulitnya membina manusia seperti distributor (pihak ketiga) dan pihak principle sendiri seperti tenaga penjualan/salesman. Pada dasarnya adalah sulitnya untuk menyamakan kemampuan dan pengetahuan setiap manusia agar mempunyai pengetahuan yang sama.
9c	Apakah hasil pembelajaran tersebut didokumentasikan?	Hasil pembelajaran dalam hal membina hubungan baik dengan pihak ketiga, sharing/meeting memberikan informasi, didokumentasikan guna sebagai bahan pembelajaran kedepannya. Dokumentasi hasil sharing/meeting dapat berupa laporan dari tenaga penjualan, laporan evaluasi hasil event tertentu kepada setiap departemen didalam perusahaan.
10	Apakah ada peran teknologi dalam tahap alih pembelajaran? Teknologi	Beberapa perusahaan menerapkan teknologi yang digunakan dalam berbagi pengetahuan antara principle dan pihak ketiga dapat berupa scanning barcode dan webtraining.

	apa yang digunakan?	
10a	Bagaimana mekanisme alih pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi?	Dalam hal sharing pengetahuan (<i>Knowledge transfer</i>) dengan pihak ketiga biasanya menggunakan teknologi yang user friendly dan rendah cost seperti menggunakan aplikasi blackberry messenger (BBM), whatsapp, email, dan fax untuk update informasi terbaru. Atau bahkan menggunakan sistem barcode yang ditempel pada pihak ketiga agar mudah dan cepat dalam mengontrol stok. Hasil update informasi ini kemudian disampaikan secara visual kepada principle melalui slide presentasi dan melalui web-training.
11	Apakah dampak (kelebihan/kekurangan) yang didapatkan dari penerapan kemitraan berbasis pengetahuan?	Kelebihan : Kerjasama dengan pihak ketiga adalah minim investasi dan resiko dalam hal SDM, gedung, armada. Selain itu pihak eksternal sudah paham dengan kondisi pasar daerah yang kita targetkan. Hal lainnya adalah menggunakan kekuatan jaringan distributor untuk memasarkan produk baru. Dalam jangka waktu panjang, keuntungan dalam bermitra berbasis pengetahuan adalah loyalitas mitra kerja meningkat, kepercayaan mitra kerja terhadap principle tinggi akibat dari berjalannya informasi yang cepat dan akurat Kelemahan : Kesulitan dalam mengendalikan pihak ketiga karena banyaknya jumlah merek produk yang dipasarkan, pemberian diskon tinggi ke pihak ketiga dan penetapan plafon kredit oleh pihak ketiga. Selain itu seringkali komplain dilimpahkan ke principle akibat keterlambatan pengiriman oleh pihak ketiga. Khususnya , sering terjadi kesalahpahaman antara principle dan pihak ketiga.

LAMPIRAN 2

Profil Responden Wawancara

- Responden : Sumardi Wijaya
Jabatan : Deputy President Director PT Victoria Care Indonesia
Tanggal wawancara : 17 April 2015
Durasi : 1hr 35m 15s
Status wawancara : *On-the-record*
Penulis transkrip : Gani Andoko

- Responden : Agus
Jabatan : Kepala Produksi PT Petrokimia Kayaku
Tanggal wawancara : 23 April 2015
Durasi : 29m 20s
Status wawancara : *On-the-record*
Penulis transkrip : Annisa Kusumawati

- Responden : Arjoso Wisanto
Jabatan : Business Unit Manager
Tanggal wawancara : 04 Mei 2015
Durasi : 1hr 07m 47s
Status wawancara : *On-the-record*
Penulis transkrip : Gani Andoko

- Responden : HF
Jabatan : Supply Chain Senior Manager PT XYZ
Tanggal wawancara : 27 April 2015
Durasi : 41m 51s
Status wawancara : *On-the-record*
Penulis transkrip : Annisa Kusumawati

- Responden : Yunus
Jabatan : Mechanical Design Manager
Tanggal wawancara : 28 April 2015
Durasi : 43m 36s
Status wawancara : *On-the-record*
Penulis transkrip : Gani Andoko

- Responden : Verra Febriani
Jabatan : Spare Part Supervisor
Tanggal wawancara : 22 April 2015
Durasi : 22m 45s
Status wawancara : *On-the-record*
Penulis transkrip : Annisa Kusumawati

- Responden : Indriyanto
Jabatan : CEO Klinik Herlinda Group
Tanggal wawancara : 16 Mei 2015
Durasi : 44m 15s
Status wawancara : *On-the-record*

- Penulis transkrip : Annisa Kusumawati
- Responden : M. Putra
 Jabatan : Sales Supervisor PT Mayora Indak Tbk
 Tanggal wawancara : 19 Mei 2015
 Durasi : 23m 37s
 Status wawancara : *On-the-record*
 Penulis transkrip : Gani Andoko
 - Responden : Christian Huang
 Jabatan : Sales Manager PT Connell Bersaudara
 Chemindo
 Tanggal wawancara : 22 Mei 2015
 Durasi : 20m 28s
 Status wawancara : *On-the-record*
 Penulis transkrip : Gani Andoko
 - Responden : RoesHartono
 Jabatan : Product Sales Supervisor PT Dexa Medica
 Tanggal wawancara : 23 Mei 2015
 Durasi : 19m 21s
 Status wawancara : *On-the-record*
 Penulis transkrip : Annisa Kusumawati

LAMPIRAN 3

Protokol Wawancara

Tujuan Wawancara :

Mengkonfirmasi *pre-determine construct* bahwa ada hubungan *Knowledge transfer* terhadap kesuksesan *Supply chain collaboration* dalam mempengaruhi kinerja bisnis.

Metode Wawancara :

Menggunakan metode delphi, dimana setelah penulis melakukan wawancara, dilakukan konfirmasi sebanyak satu kali guna bahan validasi pernyataan wawancara.

Karakteristik Responden Wawancara :

1. Responden bekerja pada industri yang alur rantai pasoknya memiliki kesamaan dengan PT KPC, yaitu mempunyai agen atau cabang.
2. Responden sudah bekerja di industri tersebut minimal 3 tahun.
3. Minimal responden menduduki posisi *supervisor* atau kepala divisi.

Item Pertanyaan Wawancara :

1. Menurut Anda, apa yang dimaksud dengan kemitraan/mitra kerja? Bagaimana cara melakukannya (membangun kemitraan)?
2. Faktor apakah yang menunjang berlangsungnya sebuah hubungan kemitraan?
3. Apakah terjadi proses pertukaran informasi antar mitra kerja? Bagaimana mekanismenya?

- Dalam proses pertukaran informasi, Informasi apa sajakah yang penting?
 - Dalam proses pertukaran informasi, Apa media (teknologi) yang dipakai dalam menunjang pertukaran informasi tersebut?
 - Dalam proses pertukaran informasi, Apakah informasi antara seluruh mitra mengalir secara real-time? Mengapa harus real time?
 - Dalam proses pertukaran informasi, Adakah kendala yang dihadapi dalam penerapan teknologi informasi dalam proses berbagi informasi? Apa saja kendala-kendala tersebut?
4. Apakah ada sinkronisasi keputusan dalam bermitra? Bagaimana mekanismenya?
 5. Dalam bermitra, Apakah ada pembagian manfaat ataupun pembagian risiko antara para mitra dengan perusahaan? Dalam bentuk apakah pembagian keuntungan/risiko tersebut?
 - Bagaimanakah mekanisme pembagian keuntungan/risiko yang diterapkan?
 6. Faktor apa yang menjadi syarat suatu perusahaan sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja bisnisnya meningkat/menurun? Bagaimana cara mengukur peningkatan/penurunan tersebut?
 7. Dari manakah pada umumnya pengetahuan itu didapatkan? Eksternal/internal perusahaan?
 8. Apakah dalam perusahaan Anda, pembelajaran berbasis pengetahuan menjadi kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan?
 - Jika **ya**, Bagaimana mekanismenya?

- Jika **tidak**, apa kunci sukses dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan?
9. Apakah menurut Anda, apakah alih pembelajaran ini harus diterapkan kepada seluruh mitra pada rantai pasok?
- Pembelajaran macam apa yang paling efektif?
 - Apakah ada hambatan yang berarti dalam mewujudkan hal tersebut?
 - Apakah hasil pembelajaran tersebut didokumentasikan?
10. Apakah ada peran teknologi dalam tahap alih pembelajaran? Teknologi apa yang digunakan?
- Bagaimana mekanisme alih pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi?
11. Apakah dampak (kelebihan/kekurangan) yang didapatkan dari penerapan kemitraan

Keterangan Tambahan :

Setiap jawaban yang disampaikan akan dicatat apa adanya sesuai dengan pernyataan para responden saat tahap wawancara. Meskipun demikian, suatu pernyataan dari responden tidak selalu konsisten dengan penjelasannya. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya pemahaman responden mengenai istilah-istilah yang ada dalam wawancara. Oleh karena itu, hasil penjelasan dari responden lah yang menjadi dasar untuk tahap analisis dalam penelitian ini.