



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen**

Pengertian manajemen secara umum adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (KBBI). Manajemen sebagai ilmu umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya teknologi. Manajemen sebagai seni dalam berbagai aspek seperti perencanaan, kepemimpinan, komunikasi dan sebagai sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun manajer harus menggunakan pendekatan artistik (seni).

Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain, bahwa kegiatan mereka harus efisien dan efektif. Manajer harus tahu bahwa koordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain agar tetap berkerja dan tidak membuang waktu (Robbins & Coulter, 2012, hal. 7). Namun, ini tidak berarti bahwa manajer dapat melakukan apa yang mereka inginkan kapan saja, dimana saja atau dengan cara apa saja. Sebaliknya, manajer melibatkan memastikan bahwa kerja kegiatan selesai secara efisien dan efektif oleh orang yang bertanggung jawab untuk melakukannya atau setidaknya ikut berkontribusi dalam pekerjaan tersebut

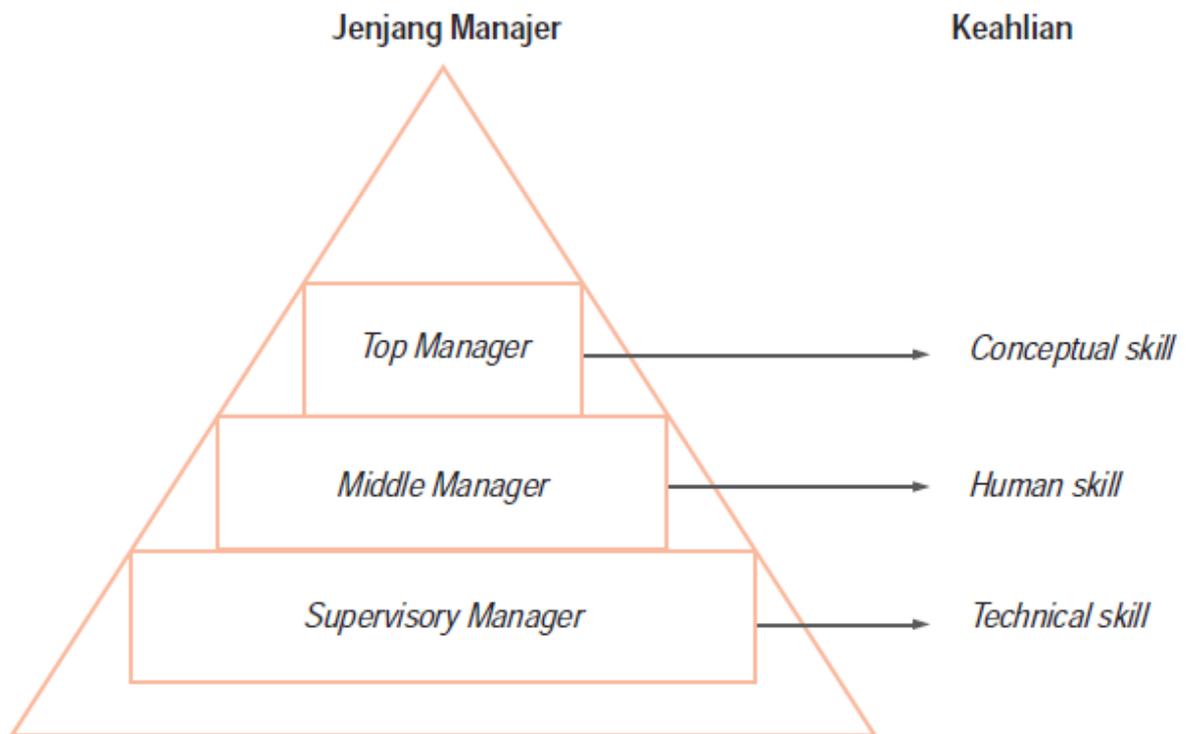
(Robbins & Coulter, 2012, hal. 7). Karena manajer yang berurusan dengan input langka-langka termasuk sumber daya seperti karyawan, uang dan peralatan, sang manajer harus dapat menempatkan serta memanfaatkan semaksimal mungkin input-input tersebut (Robbins & Coulter, 2012, hal. 8)

Fungsi seorang manajer adalah melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan secara efisien dan efektif mengkoordinasikan karya orang lain. Semua manajer harus dapat melakukan empat fungsi manajemen yaitu : perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan kontrol dengan baik dan benar. Pertama perencanaan karena seorang manajer harus mengarahkan perusahaan untuk menjadi lebih kompetitif, berikut sejalan dengan misi dan visi perusahaan. Kedua pengorganisasian sangat penting dilakukan oleh manajer karena mengkoordinasikan manajer dan karyawan sangat penting untuk perusahaan, agar berkerja sama dengan baik untuk mencapai misi dan visi perusahaan. Ketiga kepemimpinan, hal ini harus ada dalam diri seorang manajer untuk memimpin perusahaan dan memberikan semangat kepada karyawan dan manajer yang lain untuk tetap bekerja sama. Keempat kontrol, manajer harus dapat mengontrol semua apa yang sudah dilaksanakan dengan apa yang sudah direncanakan apakah semua itu tetap dalam tujuan yang utama yaitu menjalankan visi dan misi perusahaan atau tidak, jika tidak manajer harus berani mengambil keputusan untuk meningkatkan kembali karyawan dan manajer yang lain untuk melakukan pekerjaan sesuai visi dan misi perusahaan (Robbins & Coulter, 2012, hal. 9)

Menurut buku yang ditulis oleh (Robbins & Coulter, 2012, hal. 12) mengatakan bahwa kemampuan sesuatu dengan level yang harus dimiliki oleh

manajer adalah kemampuan teknis, kemampuan memahami manusia dan kemampuan konseptual. Kemampuan teknis dimana seorang manajer harus dapat melakukan kemahiran dalam melakukan tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan ini sangat penting untuk manajer dalam tingkat pertama karena mereka biasanya mengelolah karyawan yang menggunakan alat dan teknik untuk menghasilkan produk-produk organisasi atau layanan dalam organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai posisi manajer tingkat satu seseorang harus menguasai kemampuan teknis, jika seorang karyawan telah menguasai kemampuan teknis dapat dipromosikan sebagai manajer tingkat satu. Kemampuan kedua adalah kemampuan manusia yang melibatkan kemampuan berkerja dalam individu maupun dalam kelompok. Karena semua manajer harus berurusan atau berkerja sama dengan manusia. Dengan kemampuan manusia seorang manajer tingkat dua tahu bagaimana berkomunikasi, memotivasi, memimpin dan menginspirasi karyawan-karyawan serta manajer yang lain untuk berkerja dengan semangat (Robbins & Coulter, 2012, hal. 13). Ketiga adalah kemampuan konseptual adalah kemampuan yang digunakan manajer untuk berpikir dan membuat konsep tentang situasi abstrak dan kompleks. Kemampuan ini manajer dapat melihat organisasi secara keseluruhan, mengerti hubungan antara berbagai subunit atau divisi dan membayangkan bagaimana organisasi sesuai dalam lingkungan bersudut pandang berbeda-beda. Kemampuan ini sangat penting untuk manajer tingkat tiga (Robbins & Coulter, 2012, hal. 13)

Gambar 2. 1  
Level Manajemen



Menurut (Robbins & Coulter, 2012, hal. 7) strategi manajemen adalah apa yang manajer kembangkan untuk strategi organisasi. Itu adalah tugas penting seorang manajer yang melibatkan semua fungsi dasar manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan. Manajer perusahaan harus tahu bagaimana rencana, melakukan apa untuk bersaing dan sukses. Salah satu yang sering digunakan dalam manajemen strategi adalah model bisnis yang hanya merupakan bagaimana sebuah perusahaan akan membuat uang. Ini berfokus pada dua hal yaitu pertama apakah pelanggan akan menghargai apa

yang perusahaan berikan? . Kedua apakah perusahaan dapat membuat sesuatu untuk mendapatkan uang? Misalnya Dell melopori model bisnis baru untuk menjual komputer untuk konsumen langsung secara online bukan menjual melalui komputer pengecer seperti produsen. Apakah itu sesuatu nilai tambah untuk konsumen? Apakah Dell benar melakukan hal tersebut untuk mendapatkan uang? Tentu saja benar, karena sebagai manajer harus berfikir tentang strategi, para manajer harus tahu untuk berpikir tentang vaibilitas ekonomi untuk model bisnis perusahaan.

Pendekatan perilaku yang telah dibentuk bagaimana organisasi sekarang dikelola. Dari cara bahwa manajer desain pekerjaan dengan cara bahwa mereka bekerja dengan tim karyawan dengan cara bahwa mereka berkomunikasi, kita melihat unsur-unsur dari pendekatan perilaku. Banyak dari awal OB pendukung diusulkan dan kesimpulan dari *Hawthorne* penelitian telah memberikan landasan untuk teori-teori motivasi, kepemimpinan, perilaku kelompok dan pengembangan (Robbins & Coulter, 2012, hal. 34)

Para pemangku kepentingan seperti manajer adalah konstituen dalam organisasi lingkungan yang dipengaruhi oleh organisasi keputusan dan tindakan. Kelompok ini sangat signifikan dipengaruhi oleh organisasi. Pada gilirannya, kelompok-kelompok ini dapat mempengaruhi organisasi. Sebagai contoh, berpikir dari kelompok yang mungkin akan terpengaruh oleh keputusan dan tindakan, seperti Starbucks, petani biji kopi, karyawan, pesaing kopi lokal masyarakat dan sebagainya. Beberapa dari para stakeholders tersebut juga, pada posisinya, dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan Starbucks. Gagasan bahwa organisasi memiliki stakeholder sekarang diterima secara luas oleh manajemen akademis dan

praktisi manajer. Stakeholders internal dan eksternal, keduanya dapat mempengaruhi apa organisasi (Robbins & Coulter, 2012, hal. 50)

## **2.1 Manajemen Operasi**

Operasi dapat diartikan sebagai segala aktivitas dalam mentransformasikan input menjadi output yang bisa menambah nilai suatu barang maupun jasa. Jadi definisi manajemen operasional adalah area bisnis yang berfokus kepada proses produksi produk ataupun jasa. Dimana terdapat manajer operasi yang memiliki tanggung jawab terhadap proses input (material, energi, tenaga kerja) menjadi output (produk atau jasa). Atau arti manajemen operasional yang lainnya adalah sebuah bentuk dari pengelolaan yang menyeluruh dan optimal pada masalah tenaga kerja, barang, mesin peralatan, bahan baku, atau produk apaapun yang dapat dijadikan sebuah barang atau jasa yang tentunya dapat di perjual-belikan. Yang dimana ada tanggung jawab dari seorang manajer operational terhadap produk atau jasa yang dihasilkan, pengambilan keputusan yang berhubungan dengan fungsi operasi dan sistem transformasi dan menelaah pengambilan keputusan dari fungsi operasi (KBBI)

Manajemen operasi adalah kegiatan pengelolaan sumber daya yang memberikan barang dan jasa (Albert, 2011). Operasi dapat dilihat sebagai salah satu dari banyak fungsi (misalnya pemasaran, keuangan, personal) dalam organisasi. Fungsi operasi dapat digambarkan sebagai bagian dari organisasi yang ditujukan untuk produksi atau pengiriman barang dan jasa. Ini berarti semua

organisasi melakukan kegiatan operasi karena setiap organisasi yang menghasilkan barang atau jasa.

Menurut (Albert, 2011, hal. 8) organisasi dapat diklasifikasikan dalam dua kategori luas sebagai manufaktur dan layanan. Manufaktur organisasi memproduksi *item* fisik, nyata yang dapat disimpan sebagai persediaan sebelum pengiriman untuk pelanggan. Organisasi memproduksi tidak berwujud *item* yang tidak diproduksi sebelumnya. Salah satu perkembangan utama dalam operasi meningkatkan pentingnya layanan operasi sebagai *account* industri layanan untuk peningkatan proporsi output industri ekonomi. Layanan manajemen operasi adalah istilah yang digunakan untuk menutupi kegiatan, keputusan dan tanggung jawab manajer operasi dalam organisasi (Johnston & Clark, 2008, hal. 10) Beberapa implikasi utama perbedaan antara manufaktur dan jasa untuk manajemen operasi sekarang dibahas. Karena layanan tidak dapat disimpan produksi dan konsumsi akan terjadi pada saat yang sama yang menyiratkan bahwa produsen layanan akan datang ke dalam kontak dengan pelanggan. Faktanya pelanggan akan terlibat untuk sebagian besar atau lebih kecil di aktual pengiriman operasi. Misalnya supermarket memerlukan pelanggan untuk memilih dan mengantar barang disekitar supermarket dan antrian di kasir (Albert, 2011, hal. 8). Namun itu semua tidak berarti bahwa semua karyawan dalam layanan operasi memiliki hubungan langsung dengan pelanggan. Operasi manufaktur akan sering mengkompensasi fluktuasi permintaan dengan memenuhi permintaan dari barang persediaan yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu. Opsi ini tidak buka layanan operasi dan mereka harus berfokus pada usaha untuk mengubah pola permintaan untuk memenuhi kapasitas

oleh seperti strategi sebagai diskon harga layanan selama periode permintaan rendah (Albert, 2011, hal. 8). Karena output dari layanan tidak berwujud lebih sulit untuk menilai kinerja seperti langkah-langkah sebagai produktivitas atau output. Untuk contoh produsen hanya dapat menghitung volume output dari produknya, tetapi layanan administrasi contoh akan memiliki lebih banyak kesulitan dalam mengukur produktivitas karyawan mereka. Kualitas layanan akan dihakimi oleh proses memberikan layanan serta kualitas barang apaapun nyata yang terlibat, ini mengarah ke masalah lebih sulit untuk mengukur kualitas layanan pengiriman daripada kualitas barang yang diproduksi. Pada kenyataannya, kebanyakan sistem operasi menghasilkan campuran barang dan jasa. Sebagai besar barang memiliki beberapa layanan unsur pendukung (misalnya pemeliharaan fasilitas), disebut layanan fasilitas, sementara banyak layanan akan memiliki barang (misalnya manajemen konsultasi laporan), pendukung disebut memfasilitasi baik (Albert, 2011, hal. 8).

Menurut (Albert, 2011, hal. 9) sebuah sistem adalah sekelompok item yang saling berhubungan dimana tidak ada *item* yang dipelajari dalam isolasi akan bertindak dengan cara yang sama seperti di sistem. Sistem terbagi menjadi serangkaian bagian atau subsistem, dan setiap sistem adalah bagian dari sistem yang lebih besar. Sistem batas mendefinisikan apa di dalam sistem dan apa diluar sistem. Sistem lingkungan adalah bagian dari sistem yang lebih besar. Sistem batas mendefinisikan apa didalam sistem dan apa yang di luar. Sebuah sistem masukan yang benda-benda fisik informasi yang masuk dari lingkungan dan output yang sama yang meninggalkannya untuk lingkungan. Kegiatan dalam sistem operasi dapat

digolongkan sebagai input, proses transformasi dan output. Aktivitas memasukkan dua kategori sumber daya. Mengubah sumber daya adalah elemen yang bertindak atau melaksanakan, transformasi proses pada unsur-unsur lain. ini termasuk unsur-unsur seperti tenaga kerja, peralatan pabrik dan energi (Albert, 2011, hal. 9)

Jadi bukannya dilihat hanya sebagai kotak hitam yang mengambil bahan baku dan mentransformasi kemudian menjadi suatu produk atau jasa, fungsi operasi harus dilihat sebagai penting untuk posisi pemasaran dan keunggulan kompetitif organisasi. Kebutuhan operasi untuk meningkatkan kinerja sejumlah atribut (misalnya kualitas, pengiriman, biaya) berarti perbaikan kompetitif akan memerlukan komitmen jangka panjang dan dengan demikian pandangan strategis operasi. Pendekatan memerlukan komitmen untuk peningkatan mutu dan kemudian peningkatan kompetitif faktor-faktor yang bersama-sama akan mengakibatkan pengurangan biaya (Albert, 2011, hal. 9). Hal ini kontras dengan pendekatan langsung untuk pengurangan biaya pemotongan tenaga kerja atau pemberhentian hak kerja. Selain gagal untuk menangani masalah mendasar dan meningkatkan kinerja di seluruh faktor kompetitif, pendekatan ini dibatasi oleh kenyataan bahwa tenaga kerja langsung biayanya kecil untuk dibandingkan dari biaya keseluruhan (Albert, 2011, hal. 9)

Keputusan-keputusan strategis dapat digolongkan sebagai keputusan-keputusan yang membuat perubahan jangka panjang, terutama sumber dasar organisasi dalam menganggapi faktor-faktor eksternal seperti pasar, pelanggan dan pesaing. Dengan demikian keputusan strategis terjadi sebagai hasil evaluasi lingkungan eksternal dan internal keseluruhan (Albert, 2011, hal. 11). Evaluasi

eksternal dapat mengungkapkan peluang pasar atau ancaman dari pesaing. Evaluasi lingkungan internal dapat mengungkapkan keterbatasan kemampuan relatif pesaing. Strategi di pandang sebagai kompleksitas, karena tingkatnya tinggi ketidakpastian di masa depan konsekuensi tiba dari keputusan, integrasi di perlukan dari semua aspek dan fungsional bidang bisnis dan perubahan besar mungkin harus diimplementasikan sebagai konsekuensi dari pilihan-pilihan strategis yang dibuat keseluruhan (Albert, 2011, hal. 11). Strategi operasi yang bersangkutan dengan kedua operasi apa harus dilakukan untuk memenuhi tantangan saat ini dan masa depan dan juga perhatian dengan perkembangan jangka panjang yang operasi sumber daya dan proses sehingga mereka dapat memberikan dasar untuk keuntungan yang berkelanjutan (Clark & Lewis, 2011)

Fungsi operasi berperan penting dalam perumusan dan pengiriman dari organisasi strategi. Kondisi pasar telah berubah dari zaman produksi massal dengan penekanan pada volume tinggi, rendah biaya produksi, lingkungan yang menuntut kinerja pada langkah-langkah seperti kualitas dan kecepatan pengiriman serta biaya. Selain kecepatan perubahan di pasar berarti dasar bagaimana organisasi akan bersaing dapat berubah dengan cepat dari waktu ke waktu (Albert, 2011, hal. 12). Pendekatan tradisional untuk pengembangan strategi bagi manajer senior untuk menetapkan tujuan perusahaan, mengembangkan strategi untuk memenuhi tujuan tersebut dan kemudian memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan strategi yang telah dipilih (Albert, 2011, hal. 13). Pendekatan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa sumber daya yang diarahkan efisien di daerah-daerah yang diidentifikasi sebagai strategis yang penting dari analisis

strategi. Pendekatan ini didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk meramalkan kondisi pasar dan dengan demikian mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan masa depan pasar dan kemampuan organisasi. Idanya adalah bahwa dalam kondisi pasar yang dinamis rencana strategis harus menunjukkan arah umum bahwa organisasi harus mengiktu berdasarkan kemampuan dan nilai-nilai yang dimiliki (Albert, 2011, hal. 13)).

Menurut (Albert, 2011, hal. 14). Operasi harus berfokus pada kemampuan tertentu yang memberikan keunggulan kompetitif yang bisa digelar sebagai prioritas yang kompetitif. Prioritas itu dibagi menjadi empat yaitu biaya, waktu, kualitas dan fleksibilitas. Pertama biaya, jika sebuah organisasi bersaing harga maka sangat penting bahwa itu membuat biaya berbasis lebih rendah daripada kompetisi.maka dari itu membuat keuntungan lebih dari pesaing, jika harga sama atau memperoleh pangsa pasar jika harga lebih rendah. Biaya ini juga penting strategi menyediakan produk untuk pasar, yang pesaing tidak melakukan hal yang sama. Kategori utama biaya adalah staf, fasilitas (termasuk *overhead*) dan bahan dengan skala besar untuk pengurangan biaya dan pengurangan biaya bahan baku. Prorosi yang relatif kecil dari biaya biasanya terletak pada biaya tenaga kerja. Kedua adalah waktu tunda atau kecepatan operasi dapat diukur sebagai waktu antara permintaan pelanggan untuk produksi produk atau jasa dan kemudian menerima produk atau jasa. Kecepatan adalah faktor penting untuk pelanggan dalam membuat pilihan untuk berbelanja atau tidak (Robbins & Coulter, 2012)Dalam kasus ini kecepatan internal proses pembelian dan pembuatan serta waktu pengiriman. Dengan demikian keuntungan dari kecepatan adalah hal itu

dapat digunakan untuk mengurangi jumlah kegiatan spekulatif dan menjaga waktu pengiriman yang konstan atau untuk jumlah yang sama spekulatif, hal ini akan membuat keunggulan dalam kecepatan dan membuat pengurangan biaya. Ketiga yaitu kualitas, kualitas produk itu sendiri dan mutu proses yang memberikan produk atau jasa. Kualitas dapat diukur oleh model biaya kualitas adalah biaya di kategorikan sebagai biaya mencapai kualitas baik (biaya jaminan kualitas) atau biaya produk (biaya tidak sesuai dengan spesifikasi). Keuntungan dari kualitas yang baik pada daya saing meliputi peningkatan kehandalan, mengurangi biaya dan peningkatan pendapatan perusahaan. Keempat ada sejumlah daerah dimana fleksibilitas dapat dibuktikan. Sebagai contoh dapat berarti kemampuan untuk menawarkan berbagai macam produk atau jasa kepada pelanggan dan dapat mengubah produk atau layanan ini dengan cepat. Fleksibilitas diperlukan sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan dalam hal produk dan berbagai permintaan. Untuk mengatasi kekurangan kapasitas akibat kekurangan peralatan, kerusakan komponen. Fleksibilitas adalah kemampuan untuk mampu bertindak cepat dalam menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan dengan produk atau jasa yang baru (Albert, 2011, hal. 14).

Ide untuk produk dan layanan baru harus dicari dari berbagai sumber termasuk salah satunya melakukan riset pasar, sudut pandang pelanggan, riset organisasi dan pengembangan tiap-tiap departemen jika ada, pesaing atau perkembangan teknologi yang relevan. Pesaing dapat menyediakan sumber yang baik dari ide-ide dan organisasi analisis produk baru mereka yang di perkenalkan ke pasar dan membuat respon yang tepat. *Reverse engineerig* adalah pendekatan

sistematis untuk membongkar dan memeriksa produk pesaing untuk mencari aspek desain yang bisa dimasukan kedalam produk organisasi sendiri. Hal ini lazim ketika produk adalah sebuah Majeleis yang kompleks seperti mobil, pilihan desain yang sangat banyak. Perbandingan membandingkan produk terhadap apa yang dianggap yang terbaik di segmen pasar itu dan membuat rekomendasi tentang bagaimana produk dapat ditingkatkan untuk memenuhi standar itu (Albert, 2011, hal. 15)

### **2.3 Supply Chain Management**

*Supply chain* adalah sebuah sistem organisasi yang di dalamnya terdapat peran-peran dan melakukan berbagai kegiatan, meliputi informasi, dana dan sumber daya lainnya yang saling terkait dalam pergerakan suatu produk atau jasa dari pemasok ke pelanggan.

Menurut Hugos (2003) terdapat tiga definisi *supply chain*, yaitu:

1. Rantai pasok adalah keselarasan perusahaan yang membawa produk atau jasa. (Lambert, Saham dan Ellram di dalam Hugos, 2003)
2. Rantai pasok terdiri dari semua tahapan yang terlibat, secara langsung atau tidak langsung, dalam memenuhi permintaan konsumen. Rantai pasok tidak hanya mencakup produsen dan pemasok, tetapi juga pengangkut, gudang, pengecer dan pelanggan sendiri. (Chopra dan Meindl, di dalam Hugos, 2003)
3. Rantai pasokan adalah jaringan fasilitas dan distribusi pilihan yang melakukan fungsi pengadaan bahan, transformasi bahan ke menengah dan produk akhir, dan

distribusi ini selsesai untuk konsumen akhir. (Demus dan Harrison di dalam Hugos, 2003)

Menurut (Albert, 2011, hal. 15) perilaku rantai pasokan yang tergantung pada fluktuasi permintaan dideskripsikan sebagai efek cambuk dan terjadi ketika ada kurangnya sinkronisasi adalah anggota jaringan pasokan, jika sedikit perubahan dalam penjualan konsumen akan riak mundur dalam bentuk diperbesar disisi permintaan. Efek campuk terjadi karena setiap tingkat dalam rantai pasokan, meningkatkan permintaan oleh besarnya saat ini, tetapi juga mengasumsikan bahwa permintaan adalah tingkat baru,jadi kenaikan permintaan unutk menutupi masa depan juga. Dengan demikian masing-masing anggota dalam rantai pasokan *update* permintaan mereka ramalan dengan setiap *review* persediaan. Ada faktor lain yang meningkatkan variabilitas dalam rantai pasokan. termasuk jeda waktu antara memesan bahan dan mendapatkan kiriman, mengarahkan pesanan lebih tinggi, dan memastikan cukup stok tersedia untuk memenuhi permintaan pelanggan (Albert, 2011, hal. 25)

*Supply chain management* adalah manajemen kegiatan aktif rantai pasokan untuk memaksimalkan nilai pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini merupakan upaya sadar oleh perusahaan rantai pasokan untuk mengembangkan dan menjalankan rantai pasokan dalam cara yang paling efektif dan efisein mungkin. Rantai pasokan ringan kegiatan menutupi segala sesuatu dari pengembangan produk, sumber, produksi, logistik serta sistem informasi yang diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan rantai pasok. Konsep dari *supply chain management* didasarkan pada dua ide-ide inti, yaitu pertama bahwa hampir

semua produk yang mencapai pengguna akhir mewakili usaha kumulatif dari beberapa organisasi. Organisasi-organisasi ini yang disebut rantai pasokan. Kedua adalah bahwa sementara rantai pasokan harus ada waktu yang lama untuk sebagian besar organisasi yang telah membayar perhatian kepada apa yang terjadi dalam empat dinding mereka. Hasilnya adalah rantai pasokan terputus-putus dan sering tidak efektif, organisasi yang membentuk rantai pasokan raksasa melalui aliran fisik dan informasi mengalir. Arus fisik melibatkan transformasi, pergerakan dan penyimpanan barang dan bahan. Mereka adalah bagian yang paling terlihat dari rantai pasokan. Tetapi sama pentingnya arus informasi memungkinkan berbagai mitra rantai pasok untuk mengkoordinasikan rencana jangka panjang dan untuk mengontrol aliran sehari-hari barang dan bahan atas dan bawah rantai pasokan (scm.ncsu.edu).

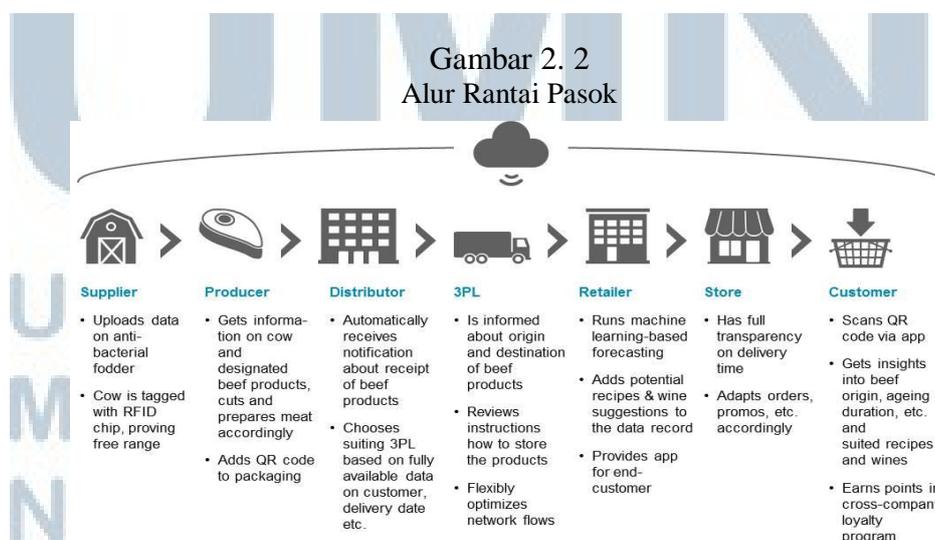
Menurut Hugos (2003) terdapat dua definisi *supply chain management*, yaitu:

1. Sistematis, strategi koordinasi fungsi bisnis tradisional dan taktik di seluruh fungsi bisnis dalam perusahaan tertentu dan di seluruh bisnis dalam rantai pasokan, untuk tujuan meningkatkan jangka panjang kinerja individu dan perusahaan rantai pasokan seluruhnya. (Mentzer, DeWitt, Deebler, Min, Nix, Smith & Zakaria didalam Hugos, 2003)
2. Rantai pasok adalah koordinasi produksi, inventaris, lokasi, dan transportasi antara para peserta dalam rantai pasokan untuk mencapai campuran terbaik responsif dan efisiensi untuk pasar. (Hugos, 2003)

NUSANTARA

Definisi lain mengenai *supply chain management* menurut (Ling Li, 2007) merupakan sekumpulan aktivitas dan keputusan yang saling terkait untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur gudang, jasa transportasi, pengecer dan konsumen secara efisien. Dengan demikian barang dan jasa dapat di distribusikan dalam jumlah, waktu dan lokasi yang tepat untuk meminimumkan biaya demi memenuhi kebutuhan konsumen.

Manajemen rantai pasokan menggambarkan koordinasi semua kegiatan rantai pasokan, mulai dengan bahan baku dan berakhir dengan pelanggan yang puas. Dengan demikian, rantai pasokan termasuk pemasok, produsen atau penyedia jasa dan distributor, grosir dan pengecer yang membrikan produk atau jasa hingga ke pelanggan akhir. Luasnya link dan kegiatan yang mungkin menutupi rantai paoksan. Tujuan dari rantai pasok adalah struktur rantai pasokan unutm memaksimalkan keunggulan dan manfaat kepada konsumen akhir. Seperti halnya dengan tim juara, fitur utama rantai pasokan yang sukses adalah anggota yang bertindak dalam cara yang bermanfaat bagi tim (Heizer, Render, & Munson, 2014).





Menurut (Heizer, Render, & Munson, 2014) dalam *supply chain management* terdapat enam sumber strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk strategi *supply chain management*-nya yaitu :

#### 1. Banyak pemasok

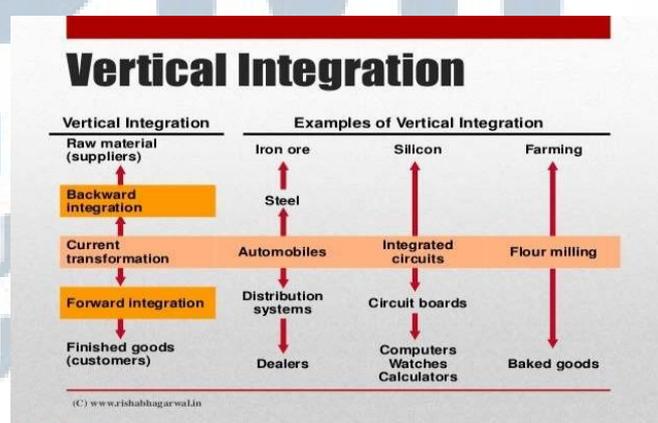
Dengan strategi banyak pemasok menanggapi tuntutan dan spesifikasi permintaan yang tinggi, strategi ini memainkan satu pemasok terhadap yang lain dan tempat-tempat beban memenuhi permintaan pembeli pada pemasok. Pemasok secara agresif bersaing dengan satu sama pemasok lain. pendekatan ini memegang pemasok bertanggung jawab untuk menjaga teknologi yang diperlukan, keahlian, dan kemampuan peralaman serta sebagai biaya, kualitas dan pengiriman kompetisi. Bermitra berhubunga jangka panjang yang tidak bertujuan.

#### 2. Beberapa pemasok

Strategi beberapa pemasok menyiratkan bahwa alih-alih mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih baik memebentuk hubungan jangka panjang dengan beberapa pemasok yang berdedikasi. Jangka panjang pemasok lebih mungkin untuk memahami tujuan luas pengadaan perusahaan dan pelanggan akhir. Menggunakan beberapa pemasok dapat mencipatkan nilai dengan membiarkan pemasok untuk memiliki ekonomi skala dan kurva belajar yang menghasilkan lebih rendah biaya transaksi dan biaya produksi rendah. Strategi ini juga mendorong para pemasok untuk menyediakan inovasi desain dan keahlian teknologi. Perusahaan Ford memilih pemasok bahkan sebelum bagian dirancang.

Motorrola mengevaluasi pemasok secara ketat, tetapi dalam banyak kasus telah menghilangkan penawaran pemasok tradisional, menempatkan penekanan pada kualitas dan kehandalan. Kadang-kadang hubungan ini menghasilkan kontrak yang memperpanjang melalui siklus hidup produk. Pengecer Inggris menemukan bahwa kerja sama dengan pemasok yang menghasilkan produk baru yang memenangkan pelanggan untuk diri mereka sendiri dan supplier. Bergerak ke arah yang lebih ketat integrasi pemasok dan pembeli yang terjadi dalam manufaktur kedua dan jasa. Seperti dengan semua strategi lain, ada sisi negatifnya. Dengan beberapa pemasok, biaya mengubah mitra sangat besar, sehingga kedua pembeli dan pemasok menjalankan resiko menjadi tawanan satu sama lain. pemasok miskin kinerja adalah hanya satu resiko pada awal saja. Pembeli juga harus menjaga tentang rahasia dagang dan pemasok yang membuat aliansi satu sama lain atau menjelajah pada mereka berdua saja. Ini terjadi ketika US Schwinn sepeda Co, yang membutuhkan kapasitas tambahan, mengajar Taiwan raksasa manufaktur perusahaan untuk membuat dan menjual sepeda. Raksasa manufaktur sekarang produsen sepeda terbesar di dunia dan Schwinn diakuisisi dari kebangkrutan.

Gambar 2. 3  
Vertical Integration



### 3. Integrasi Vertical

Pembelian dapat diperpanjang untuk mengambil bentuk integrasi vertikal. Oleh integrasi vertikal, berarti mengembangkan kemampuan untuk menghasilkan barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau benar-benar membeli pemasok atau distributor. Seperti pada gambar 2.3 integrasi vertikal dapat mengambil bentuk integrasi maju atau mundur. *Backward* integrasi menunjukkan pembelian perusahaan penyupainnya, seperti pada kasus Apple memutuskan untuk memproduksi semikonduktor sendiri. Apple juga menggunakan maju integrasi dengan mendirikan toko ritel sendiri. Integrasi vertikal dapat menawarkan sebuah peluang yang strategis bagi manajer operasi. Untuk perusahaan dengan modal, menajerial bakat dan kebutuhan permintaan, integrasi vertika dapat memberikan jaminan untuk opsional kesempatan pengurangan biaya, kualitas tinggi, pengiriman tepat waktu dan pengurangan persediaan. integrasi vertikal tampaknya bekerja dengan baik ketika organisasi memiliki pangsa pasar yang besar dan manajemen bakat untuk beroperasi penjualan memperoleh keberhasilan. Tanpa henti spesialisasi berlanjut, berarti bahwa model melakukan segalanya atau intergrasi vertikal semakin sulit. *Backward* intergrasi mungkin terutama berbahaya bagi perusahaan-perusahaan dalam industri menjalani perubahan teknologi jika manajemen tidak terus mengikuti perubahan-perubahan atau berinvestasi sumber daya keuangan yang diperlukan untuk perubahan teknologi gelombang berikutnya. Biaya penelitian dan pengembangan terlalu tinggi dan terlalu cepat untuk perubahan teknologi salah satu perusahaan untuk mempertahankan kepemimpinan

dalam setiap komponen. Kebanyakan organisasi lebih baik disajikan berkonsentrasi pada khusus mereka sendiri dan meningkatkan kontribusi pemasok.

#### 4. *Join Venture*

Karena integrasi vertikal terlalu berbahaya, perusahaan dapat memilih untuk beberapa bentuk kolaborasi formal, perusahaan mungkin terlibat dalam kolaborasi untuk meningkatkan bisnis baru mereka, kecakapan produk atau teknologi keterampilan mereka. Namun perusahaan juga terlibat dalam kolaborasi untuk mengamankan pasokan atau mengurangi biaya. Salah satu versi dari perusahaan patungan adalah upaya Daimler-BMW saat ini mengembangkan dan memproduksi komponen otomotif standar. Mengingat konsolidasi global industri otomotif, ini dua pesaing di segmen mewah pasar mobil berada di suatu kerugian dalam volume tinggi. Volume tinggi relatif rendah mereka berarti lebih sedikit unit diproduksi dan biaya tetap, aka kepentingan dalam konsolidasi untuk memotong biaya pengembangan dan produksi. Seperti dalam kolaborasi lain, kuncinya adalah untuk berkerja sama tanpa menipiskan merek atau mengakui keunggulan kompetitif.

#### 5. Jaringan *Keiretsu*

Banyak produsen Jepang yang besar telah menemukan strategi lain, adalah bagian kolaborasi bagian membeli dari beberapa pemasok dan integrasi vertikal bagian. Produsen ini biasanya pendukung keuangan pemasok melalui kepemilikan atau pinjaman. Pemasok yang menjadi bagian dari perusahaan koalisi dikenal sebagai *keiretsu*. Anggota *keiretsu* yakin hubungan jangka panjang dan itu

mengharapkan untuk kolaborasi sebagai mitra, menyediakan keahlian teknis dan kualitas produksi untuk produsen yang stabil. Anggota *keiretsu* juga dapat keduanya dan bahkan tingkat ketiga pemasok sebagai bagian dari koalisi.

## 6. Perusahaan Virtual

Perusahaan virtual bergantung pada berbagai hubungan baik, stanil pemasok untuk menyediakan layanan permintaan. Pemasok dapat menyediakan berbagai layanan yang mencakup melakukan penggajian, memperkerjakan personil, merancang produk, menyediakan layanan konsultasi manufaktur komponen, melakukan tes atau mendistribusikan produk. Hubungan mungkin jangka pendek atau jangka panjang dan mungkin termasuk mitra yang benar, kolaborator atau hanya dapat pemasok dan subkontraktor. Apaapun hubungan resmi, hasilnya dapat sangat ramping proses kerjanya. Keuntungan dari perusahaan virtual meliputi keahlian khusus manajemen investasi modal rendah, fleksibilitas, dan kecepatan. Hasilnya adalah efisiensi. Bisnis pakaian dapat dijadikan contoh yang tradisional dari perusahaan virtual. Desainer pakaian jarang membuat desain mereka, justru sebaliknya lisensi pembuatan mereka. Produsen mungkin kemudian menyewa ruang sewa mesin jahit dan kontrak untuk tenaga kerja. Hasilnya adalah organisasi yang memiliki rendah *overhead*, tetapi fleksibel dan dapat merespon dengan cepat ke pasar. Contoh kontemporer dicontohkan oleh Vizio, inc, produsen berbasis di California flatscreen TV yang memiliki kurang dari 100 karyawan tetapi penjualan besar. Vizio menggunakan modul untuk merakit merek TV mereka sendiri. Karena komponen kunci dari TV sekarang tersedia dan dijual hampir di semua komoditas, perusahaan-perusahaan yang inovatif seperti Vizio dapat

menentukan komponen, penyewaan kontrak produsen dan pasar TV dengan biaya *startUp* sangat sedikit. Di perusahaan virtual, rantai pasokan adalah perusahaan. Mengelola itu dinamis dan menuntut kualitas produksi untuk produsen yang stabil (Heizer, Render, & Munson, 2014)

*Supply chain performance* dapat diukur menggunakan SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) model yang dapat diartikan alat manajemen yang digunakan untuk alamat, meningkatkan dan berkomunikasi keputusan manajemen rantai pasokan dalam perusahaan dan dengan pemasok dan pelanggan perusahaan. Model menggambarkan proses bisnis yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pelanggan. Ini juga membantu untuk menjelaskan proses sepanjang seluruh rantai pasokan dan menyediakan dasar untuk bagaimana meningkatkan proses-proses tersebut. Dalam SCOR model ada beberapa indikator yang antara lain ;

#### 1. Rencana (*Plan*)

Perencanaan kegiatan yang berhubungan dengan operasi termasuk rantai pasokan, membuat, pengiriman, dan kembali permintaan dan pasokan perencanaan dan manajemen, mengumpulkan kebutuhan pelanggan, mengumpulkan informasi pada sumber daya yang tersedia dan menyeimbangkan persyaratan dan sumber daya.

#### 2. Sumber (*Source*)

Pemesanan dan penerimaan barang dan jasa, termasuk mengeluarkan surat pembelian pesanan, penjadwalan pengiriman, penerimaan, pengiriman validasi dan penyimpanan dan menerima pemasok faktur, mengelola persediaan, aset modal,

masuk produk, jaringan pemasok dan perjanjian pemasok serta mengidentifikasi dan memilih sumber pasokan.

### 3. Membuat (*Make*)

Kegiatan yang berhubungan dengan konversi bahan atau penciptaan konten untuk layanan, dari penjadwalan produksi untuk kemasan dan menyadari produk untuk pengiriman, produk-produk karya dalam proses, kinerja produksi, peralatan dan fasilitas.

### 4. Pengiriman (*Delivery*)

kegiatan terkait dengan proses pengolahan pesanan, dari pengolahan permintaan pelanggan dan kutipan untuk pengiriman routing dan memilih operator, kegiatan manajemen gudang dari menerima dan memilih untuk membuat produk, transportasi, dan penerimaan produk dan verifikasi disitus pelanggan.

### 5. Kembali (*Return*)

kegiatan bahan baku yang berhubungan dengan arus balik kembali produk jadi dari pelanggan dan supplier

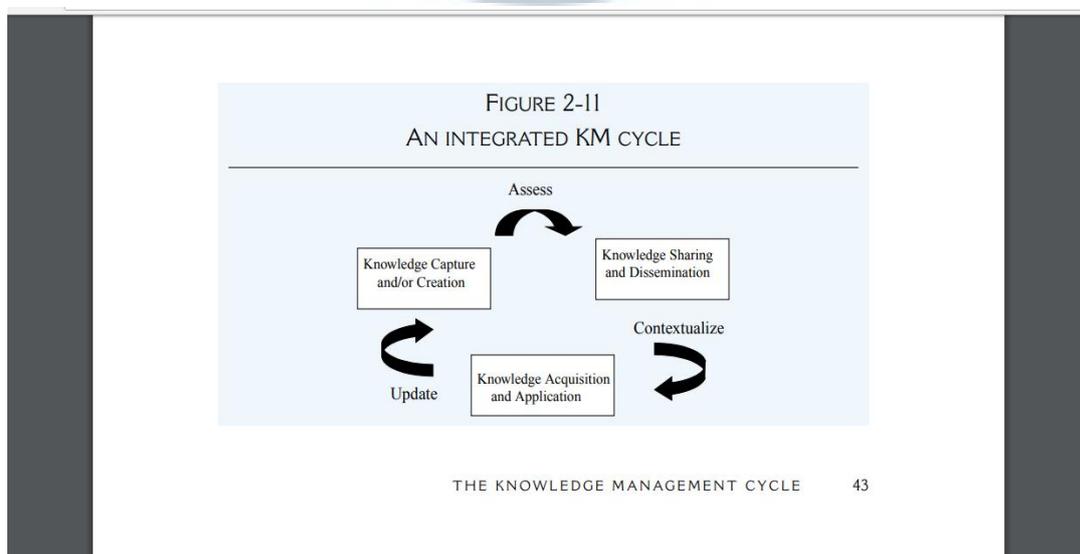
*Supply chain management* mempunyai faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu: *knowledge management process*.

## **2.4 Knowledge Management Process**

Buku (Kimiz, 2011) mengatakan menebitkan sebuah survei informal yang dilakukan oleh penulis dengan mengindentikasi lebih dari 100 definisi pengetahuan

manajemen dan ini, setidaknya 72 dapat dianggap bagus sekali, *knowledge management* adalah bidang studi yang mencakup multidisplin banyak sudut panjang. Temuan ini tidak boleh mengejutkan, untuk menerapkan pengetahuan berkerja merupakan bagian integrasi untuk sebagian kegiatan jenis bisnis. Namun mempunyai definisi yang berbeda jika dilihat dari perspektif bisnis adalah manajemen pengetahuan kegiatan bisnis dengan dua aspek utama yaitu komponen pengetahuan dari kegiatan usaha sebagai eksplisit perhatian bisnis tercermin dalam strategi, kebijakan dan praktik disemua tingkat organisasi dan membuat koneksi langsung antara organisasi intelektual, keduanya ada diam-diam (pengetahuan pribadi) dan hasil bisnis yang positif ( Barclay dan Murray, 1997 )

Gambar 2. 4  
The Knowledge Management Cycle



Menurut (Kimiz, 2011) berdasarkan beberapa pendekatan utama untuk siklus KM, dapat menyaring siklus KM yang terintegrasi. Tiga tahap utama yaitu :

1. Pengetahuan menangkap dan penciptaan.

2. Pengetahuan berbagai dan Penyebaran.

3. Pengetahuan akuisisi dan aplikasi.

Dalam transisi dari penciptaan pengetahuan, menangkap untuk berbagi pengetahuan dan penyebaran, konten pengetahuan dinilai. Pengetahuan adalah konteks yang kemudian dibangun dalam rangka untuk memahami (aplikasi) dan digunakan (aplikasi). Ini tahap kemudian *feed* kembali ke yang pertama untuk memperbarui pengetahuan konten. Siklus KM terpadu diuraikan pada gambar 2.4. menangkap pengetahuan mengacu pada identifikasi dan kodifikasi lanjut yang ada (biasanya diketahui sebelumnya) internal dan pengetahuan dalam organisasi dan eksternal pengetahuan dari lingkungan. Penciptaan pengetahuan adalah pengembangan baru dan pengetahuan inovasi yang tidak memiliki keberadaan terdahulu dalam perusahaan.

Menurut Wiig (1993) menekankan bahwa mengingat pentingnya pengetahuan dalam hampir semua wilayah kehidupan sehari-hari dan komersial, dua aspek yang berhubungan dengan pengetahuan yang penting bagi kelangsungan hidup dan kesuksesan di setiap tingkat. Ini adalah pengetahuan aset yang harus diterapkan, indah, diawetkan dan digunakan untuk sedapat mungkin terbesar oleh individu dan organisasi dan pengetahuan yang berhubungan dengan proses untuk membuat, membangun, menyusun, mengatur, mengubah, mentransfer, menerapkan dan melindungi pengetahuan yang harus hati-hati dan secara eksplisit dikelola di semua daerah yang dianggap penting.

INUSANTARA

Menurut Davenport *knowledge management* adalah proses menterjemahkan pelajaran yang dipelajari, yang ada dalam diri atau pikiran seseorang menjadi informasi yang dapat digunakan setiap orang. Manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang dikelola (Jerry Honeycutt, 2000). Sebab menurutnya konsep Manajemen pengetahuan dasarnya adalah berkembang dari kenyataan bahwa dimasa sekarang dan dimasa depan, aset utama sebuah organisasi agar mampu kompetitif adalah aset intelektual atau pengetahuan bukan konsep kapital. Berdasarkan penelitian terdahulu menyajikan Tabel 2.1 yaitu teori *Knowledge Management*.

Table 2.1  
Teori *Knowledge Management*

<i>Author(s)</i>	<i>KM process</i>
Wiig (1993)	<i>Knowledge creation and sourcing, knowledge compilation and transformation, knowledge dissemination, knowledge application and value realization.</i>
Spender (1996)	<i>Knowledge creation, knowledge transfer and knowledge application.</i>
De Long (1997)	<i>Knowledge capture, knowledge transfer, and knowledge application.</i>
Probst et al. (2000)	<i>Knowledge identification, knowledge capture, knowledge development,</i>

	<i>knowledge sharing, knowledge dissemination, knowledge application, and knowledge storage.</i>
Parikh (2001)	<i>Knowledge acquisition, knowledge organization, knowledge dissemination, and knowledge application.</i>
Robinson et al. (2001)	<i>Knowledge discovery and capturing, knowledge organization and storage, knowledge distribution and sharing, knowledge creation and leverage, and knowledge archiving and reirement.</i>
Lawson (2003)	<i>Knowledge creationg, knowledge capture, knowledge organization, knowledge storage, knowledge dissemination and knowledge application.</i>

Faktor yang mempengaruhi *supply chain performance* yaitu *knowledge management* mempunyai 6 dimensi yaitu:

1. Penciptaan pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Organisasi harus membuat upaya sadar untuk mencari dan menentukan pengetahuan yang relevan dan sumber dari dalam dan diluar organisasi (Lawson, 2003). Penciptaan pengetahuan berarti kemampuan untuk menciptakan pengetahuan dan bereder dalam produk, layanan dan sistem dan seluruh organisasi (Nonaka and Takeuchi, 1995)

## 2. Pengetahuan menangkap (*Knowledge Capture*)

Proses pengembangan konten baru dan mengganti konten yang ada dalam orgnisasi yang diam-diam dan ekspisit basis pengetahuan (Petland, 1995). Pengetahuan tepak perlu ditukar dengan mitra sehingga pengethuan upgrade dapat terjadi terus-menerus melalui perbandingan dan umpan balik dari pengalaman untk meningkatkan proyek-proyek berikutnya (Park, 2006)

## 3. Pengetahuan organisasi (*Knowledge Organization*)

Pengetahuan baru harus halus dan teroganisir melalui penyaringan untk mengidentifikasi dimensi yang berhuna untk berbagai produk dan layanan (Lawson, 2003). Pengetahuan organisasi adalah proses penataan, daftar dan pemodelan pengetahuan dan melibatkan tiga tahap yaitu ; pilihan dan evaluasi, organisasi dan kembali pilihan (Allameh et al., 2011)

## 4. Penyimpanan pengetahuan (*Knowledge Storage*)

Pengetahua harus disimpan dalam format yang wajar menggunakan *database* manajemen dan gudang teknologi jadi yang lain dapat mengakses itu (Lawson, 2003). Untuk melakukannya, organisasi harus mampu menyimpan

pengalaman mereka dalam bentuk yang sesuai, menjamin memori organisasi mereka up-to-date dan mengembangkan teknologi keamanan untuk membatasi akses pengetahuan mereka (Allamehet al., 2011)

#### 5. Penyebaran pengetahuan (*Knowledge Dissemination*)

Proses mentransfer pengetahuan seluruh organisasi (Aiavi dan Leodner, 2001) dan menyiratkan mengelola pertukaran pengetahuan dalam organisasi untuk mendorong inovasi, meningkatkan kesadaran lebih besar melewati prosedur dan membuat pengguna mengambil keputusan prosedur yang lebih baik untuk masa depan.

#### 6. Penerapan pengetahuan (*Knowledge Application*)

Titik kunci KM adalah memastikan bahwa pengetahuan disajikan produktif diterapkan untuk manfaat organisasi (Probs et., 2000). Penerapan pengetahuan menyiratkan menerapkan pengetahuan untuk pengambilan keputusan, tindakan seta pemecahan masalah (Allameh et al., 2011)

#### 2.4 Moderating effect of IT/ IS support

IT/IS pada umumnya, itu adalah memiliki peran penting dalam memungkinkan organisasi untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan (Borges et al., 2009). Itu juga memainkan peran yang memungkinkan praktek-praktek kolaborasi (Pramatari, 2007) dan menyediakan keunggulan dalam informasi serta pengolahannya (Dale Stoel dan Muhanna, 2009).

Pengetahuan alat dan teknologi yang mendukung koordinat KM, sehingga akses dan pengambilan informasi menjadi lebih cepat, kolaborasi komunikasi antara anggota organisasi (Migdadi,2009). Oleh karena itu, standrad yang diusulkan adalah dukungan hasil dalam dampak KM kinerja rantai pasokan. hasil dalam dampak lebih besar dari proses KM pada kinerja rantai pasokan. ini modertor efek konsisten dengan temuan itu adalah investasi memiliki efek kinerja dengan memberikan dukungan untuk kompetensi inti (Ravinchandran dan Lertwongsatien, 2005).

## ***2.5 Supply Chain Intergration***

integrasi rantai pasokan adalah tingkat untuk produsen strategis dan bekerja sama dengan mitra rantai suplai dan bersama-sama mengola organisasi intra dan antar proses (flynn et al, 2010). Integrasi rantai pasokan efisien mengakibatkan mengintensifkan sumber daya praktis utama memungkinkan berbagai sumber daya istimewa dan pengetahuan teknologi untuk menyediakan kemampuan jaringan dari mitra rantai suplai memungkinkan mempertahankan kemampuan kompetitif (Dariabu & Kim, 2002).

Pemasok dan pelanggan memiliki asosiasi yang kuat untuk peningkatan kinerja. Dalam rantai pasokan yang terintegrasi, dengan kolaboratif dan terorganisasi bisnis proses, organisasi dapat membuat kolaborasi dinamis dan fleksibel untuk sinergis beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Liu et al., 2009). Lalu saya berpendapat bahwa kolaborasi menyediakan konteks yang lebih baik untuk menerapkan KM di SCM dan membuat keputusan rantai pasokan

berbasis pengetahuan yang mengakibatkan rantai pasokan lebih unggul. Oleh karena itu, pengaruh moderat integrasi rantai pasokan pada dampak KM akan diteliti.

## **2.6 Supply Chain Strategy**

Strategi rantai pasokan adalah strategi yang memerlukan koordinasi dan komitmen beberapa organisasi dalam rantai pasokan untuk melaksanakan tujuan strategis (Christopher dan Ryals, 1999). Kinerja rantai pasokan adalah sangat dipengaruhi oleh pemilihan strategi yang tepat dan pelaksanaannya sukses ( Towill dan McCullen, 1999). Strategi rantai pasokan agile difokuskan pada kemampuan untuk merespon dengan cepat perubahan dalam permintaan, baik dari segi volume ( Christopher, 2000). Menurut Agarwal et al. (2006), strategi ramping bekerja baik dalam volume tinggi, rendah dan dapat di prediksi lingkungan sementara strategi agile diperlukan dalam waktu kurang diprediksi lingkungan dimana permintaan adalah volatile dan persyaratan untuk berbagai tinggi. Oleh karena itu, memilih strategi yang paling sesuai dalam rantai pasokan tertentu tergantung pada pasar lingkungan dan alam permintaan. Pentingnya pengetahuan dan KM dalam rantai pasokan agile telah disorot dalam penelitian sebelumnya (Aitken et al., 2002). Dove (1999) telah mengidentifikasi bahwa kemampuan untuk kedua mengelola dan menerapkan pengetahuan secara efektif adalah kunci untuk mencapai kelincahan.

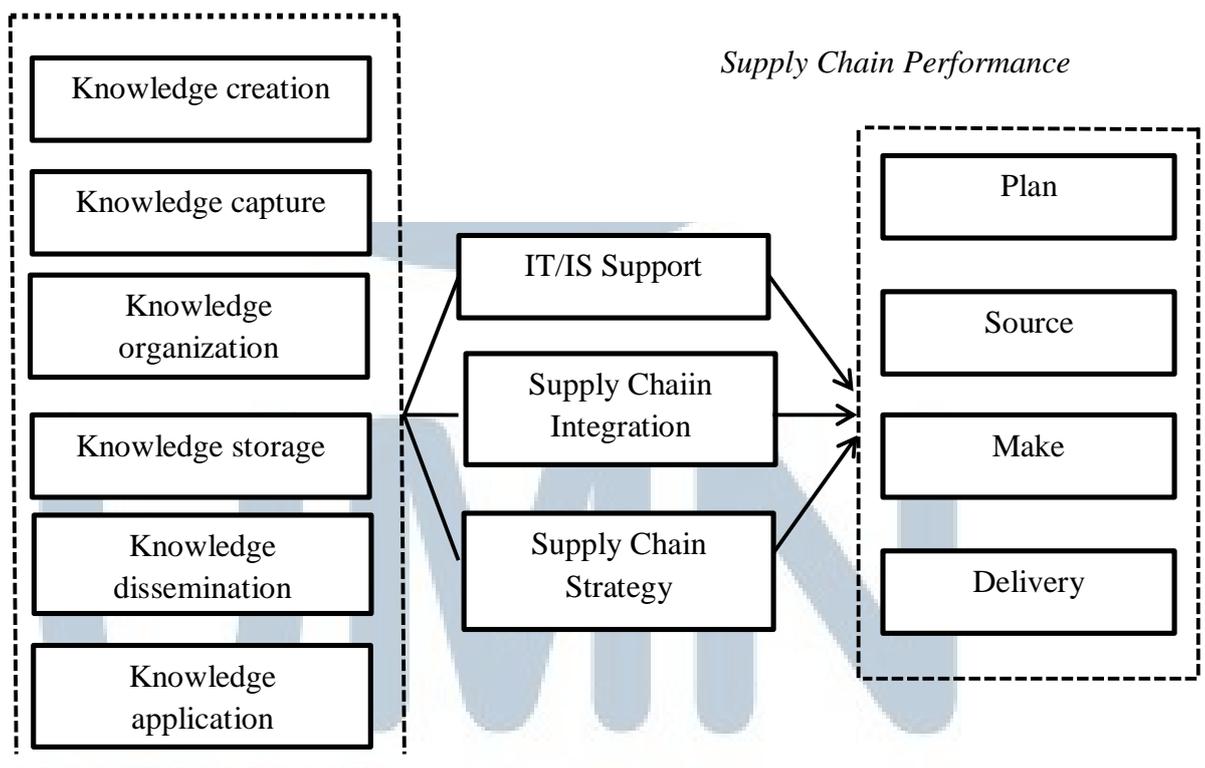
Dari semua pernyataan dapat disimpulkan pengetahuan dan KM memainkan peran yang lebih penting dalam rantai pasokan yang tangkas, Naylor et al.(1999) telah mengusulkan bahwa pengetahuan memiliki kepentingan yang hampir identik

dalam rantai pasokan tangkas dan ramping. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan moderator sebagai peran strategi rantai pasokan, peneliti memeriksa apakah dampak KM pada pasokan jaringan kinerja berbeda dalam rantai pasokan tangkas dan ramping.

## 2.7 Model Penelitian

Berikut adalah model penelitian yang belum dimodifikasi oleh peneliti:

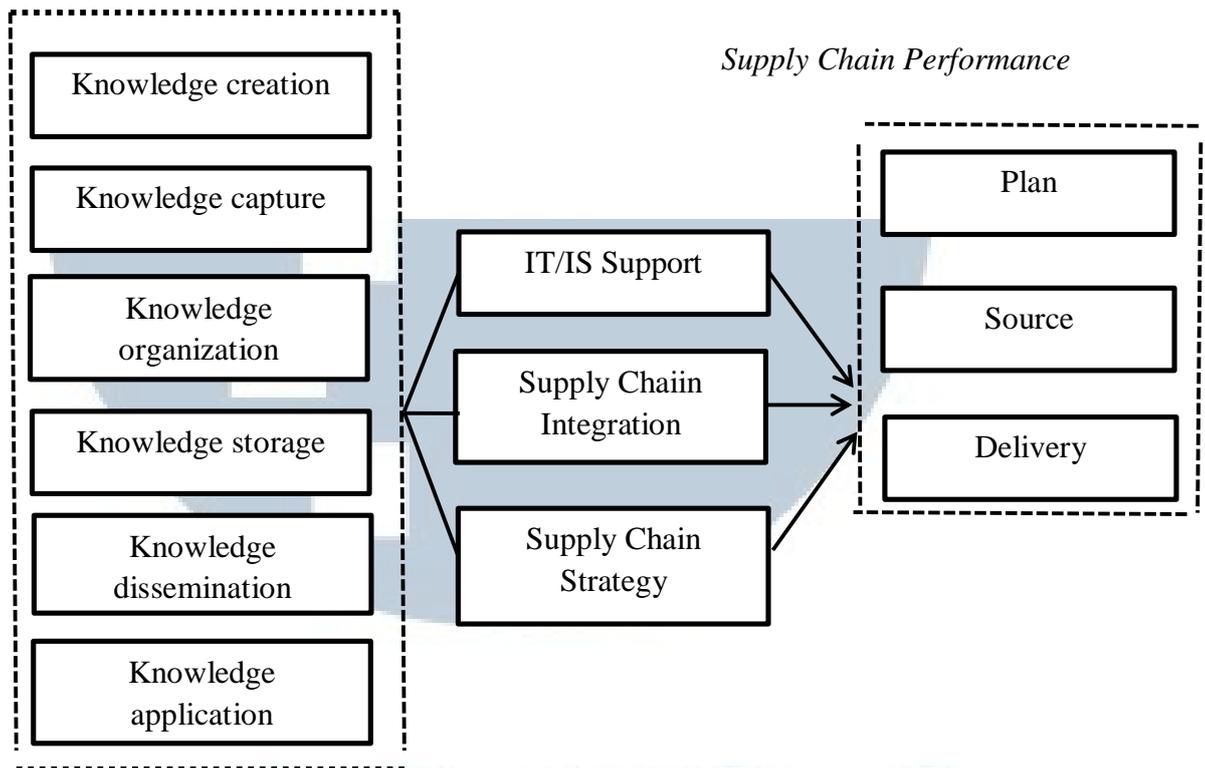
### *Knowledge Management Processes*



(Sumber: Sangari, Mohamad Sadegh., Hosnavi Reza and Zahedi Mohammad Reza., “The Impact of Knowledge Management processes on Supply Chain Performance”, *The International Journal of Logistic Management*. Vol, 26 Issue: 3 pp 603-626.)

Berikut adalah model yang telah dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan apa yang sudah dijelaskan di batasan masalah oleh peneliti.

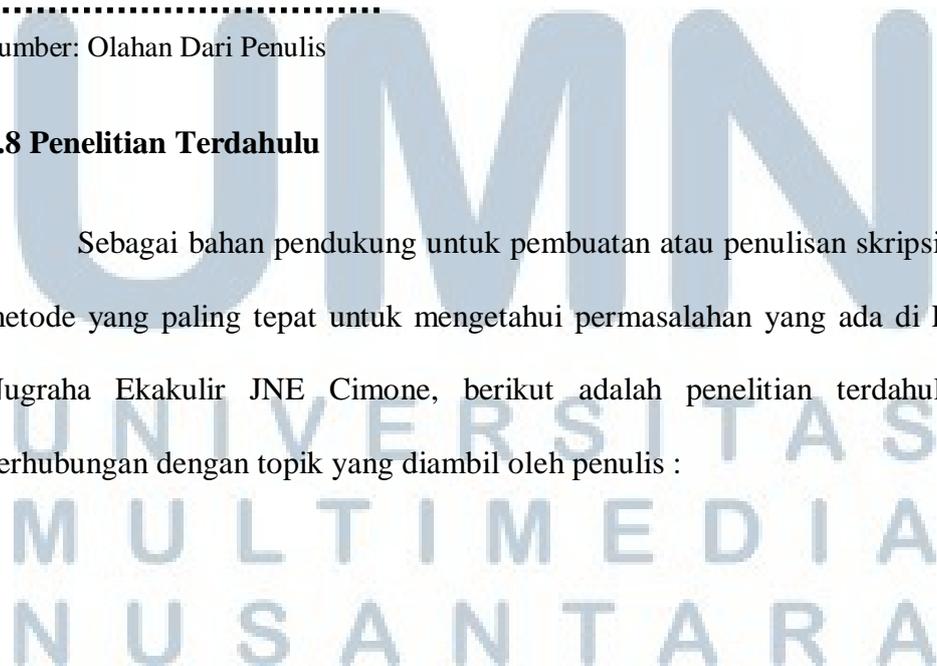
*Knowledge Management Processes*



Sumber: Olahan Dari Penulis

**2.8 Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan pendukung untuk pembuatan atau penulisan skripsi dengan metode yang paling tepat untuk mengetahui permasalahan yang ada di PT Jalur Nugraha Ekakulir JNE Cimone, berikut adalah penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik yang diambil oleh penulis :



Tabel 2.2  
 Penelitian Terdahulu

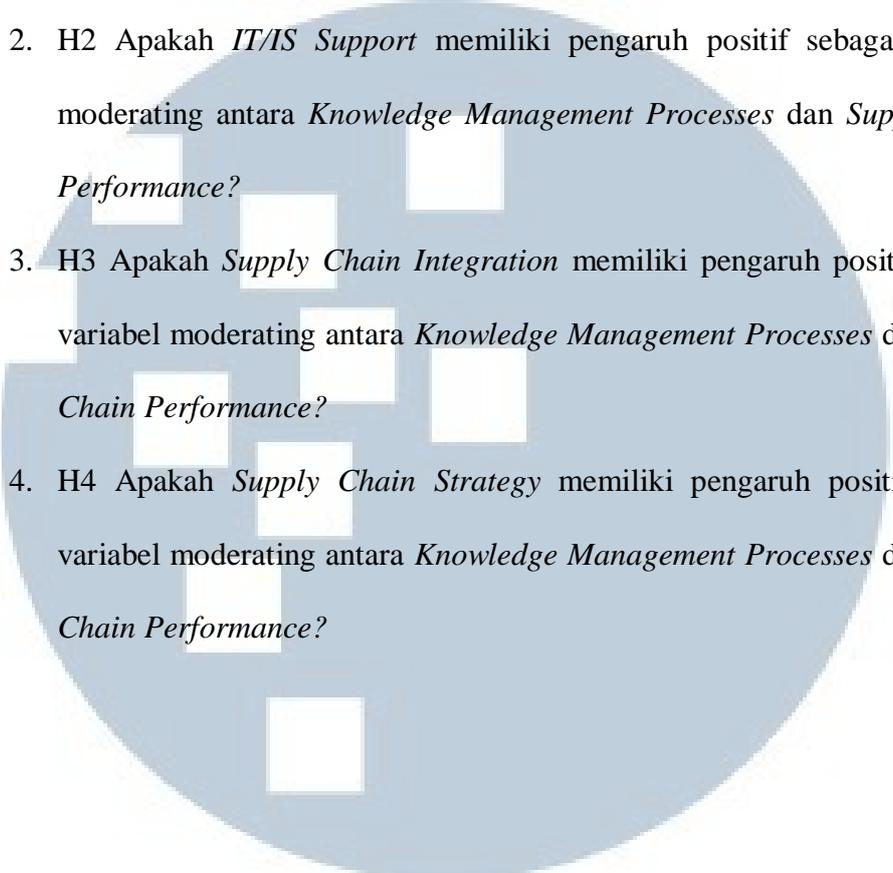
NO	Peneliti	Penerbit	Judul Peneitian
1	Qiannong Gu, Thawatchai Jitpaipoon, Jie Yang (2017)	<i>International Journal of Production Ecomics</i>	<i>The Impact Of Information Integration On Financial Performance</i>
2	Abdelkader Daghfous, Taisier Zoubo. (2017)	<i>Sustainability</i>	<i>Auditing Framework For Knowledge- Enabled Supply Chain Management : Implications For Sustainability</i>
3	Jose Manuel Saiz-Alvarez	<i>Latin America</i>	<i>Information and Commnication Technology Based Microfinance Model And Catch Up Strategy</i>

4	Roberto Cerchione, Emilo Esposito. (2016)	<i>International Journal Of Production Economics</i>	<i>A Systematic Review Of Supply Chain Knowledge Management Research: State Of The Art And Research Opportunities</i>
5	Gibson Trish, Kerr Donald, Ron Fisher	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>	<i>Accelerating Supply Chain Management Learning: Identifying Enablers From a University-Industry Collaboration</i>

Sumber: Olahan Dari Penulis

Berdasarkan penelitian terdahulu penulis menentukan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut :

1. H1 Apakah *Knowledge Management Processes* memiliki pengaruh positif terhadap *Supply Chain Performance*?

- 
2. H2 Apakah *IT/IS Support* memiliki pengaruh positif sebagai variabel moderating antara *Knowledge Management Processes* dan *Supply Chain Performance*?
  3. H3 Apakah *Supply Chain Integration* memiliki pengaruh positif sebagai variabel moderating antara *Knowledge Management Processes* dan *Supply Chain Performance*?
  4. H4 Apakah *Supply Chain Strategy* memiliki pengaruh positif sebagai variabel moderating antara *Knowledge Management Processes* dan *Supply Chain Performance*?

UMMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA