

EVALUASI *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
(STUDI KASUS PADA PT ASELI DAGADU DJOKDJA)

Meylia Candrawati

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia

E-mail: meyliacandrawati@gmail.com

INTISARI

Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis mekanisme *supply chain management* PT Aseli Dagadu Djokdja yang masih terjadi *handicapped*. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi penyebab *handicapped supply chain management* PT Aseli Dagadu Djokdja. Penelitian ini menggunakan enam dimensi dalam *social network theory* untuk mengoptimalkan *supply chain management*. Enam dimensi tersebut yaitu *dissemination information* dan *sharing, communication, collaboration* dan *innovation, knowledge management, training* dan *learning*, serta *management activities* dan *problem solving*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakefektifan *supply chain management* di PT ADD terjadi karena adanya asimetri informasi. Asimetri informasi menyebabkan persebaran informasi yang tidak merata antarbagian di perusahaan serta persebaran informasi kepada internal maupun eksternal. Informasi yang tidak tersebar dengan baik mengakibatkan lemahnya komunikasi serta kolaborasi antarbagian dalam perusahaan sehingga perusahaan susah melakukan inovasi. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia *training* di PT ADD saat ini masih belum optimal. Hal ini harus menjadi perhatian PT ADD untuk bisa mengembangkan perusahaan.

Kata Kunci: *supply chain management, social network theory*

PENDAHULUAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis mekanisme *supply chain management* PT Aseli Dagadu Djokdja (PT ADD) yang masih terjadi *handicapped*. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi penyebab *handicapped supply chain management* PT Aseli Dagadu Djokdja.

Masalah dalam penelitian ini menjadi penting karena pengelolaan SCM di PT ADD yang masih belum optimal harus segera ditangani. Ketidakefektifan SCM PT Aseli Dagadu Djokdja disebabkan oleh kurangnya komunikasi dan koordinasi antar individu maupun divisi yang ada di perusahaan. Hal ini menyebabkan informasi tidak secara otomatis diterima setiap divisi. Keterlambatan informasi inilah yang membuat proses tersebut berjalan lama sehingga berdampak pada ketidakpuasan pelanggan. Keterlambatan produksi berdampak pula pada menurunnya tingkat laba yang dihasilkan oleh PT ADD.

Asumsi yang melandasi penelitian ialah saat ini *supply chain management* merupakan faktor strategis utama untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Selain itu untuk mewujudkan tujuan organisasi yang lebih baik seperti peningkatan daya saing, layanan pelanggan, dan peningkatan profitabilitas (Gunasekaran, Patel, and Tirtiroglu 2001). Sebagian besar perusahaan menyadari bahwa untuk mengembangkan rantai pasokan yang efisien dan efektif *supply chain management* perlu dinilai kinerjanya. Penekanannya pada ukuran kinerja yang berhubungan dengan pemasok, pengiriman, layanan pelanggan, dan persediaan serta biaya logistik.

Disamping itu, *supply chain management* ini dibahas menggunakan *social networking theory* (SNT). Teori ini dipilih peneliti karena melihat fenomena yang ada di PT ADD bahwasanya kurang koordinasi, komunikasi dalam perusahaan yang menyebabkan keterlambatan

informasi sampai di setiap divisi. Oleh karena itu SNT tepat digunakan sebagai landasan penelitian karena SNT merupakan suatu teori yang mengatur hubungan antar individu maupun kelompok yang terlibat dalam suatu jaringan.

TELAAH LITERATUR

Supply Chain Management

Chopra dan Meindl (2016) menyatakan *supply chain management* (SCM) merupakan tata cara mengelola rantai pasok suatu perusahaan mulai dari bahan mentah hingga barang tersebut sampai di tangan pelanggan. Turban *et al.* (2010) menjelaskan *supply chain* (SC) mengelola arus material, informasi, uang, dan layanan dari pemasok bahan baku melalui pabrik hingga konsumen akhir. SCM merupakan hal penting dalam praktik manajemen bisnis untuk dapat mengoptimalkan produktivitas suatu perusahaan. Vicedo, Mula, dan Capó (2011) mendefinisikan SCM merupakan suatu konsep untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dalam rantai suplai melalui optimalisasi waktu, lokasi, dan aliran kuantitas bahan. Chopra dan Meindl (2016) menjelaskan ada tiga jenis aliran yang harus dikelola untuk mengoptimalkan kinerja SC yaitu aliran barang (*material*), uang, dan informasi. Aliran barang terjadi dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). Aliran kedua ialah aliran uang (finansial) yang terjadi berlawanan dengan arah aliran barang, aliran uang terjadi dari hilir ke hulu. Aliran ketiga ialah aliran informasi. Semua aliran harus terintegrasi untuk agar dapat tercipta proses yang optimal.

Social Network Theory

Turban *et al.* (2008) menyatakan *social network* (SN) adalah struktur sosial yang terbuat dari simpul dan ikatan yang umumnya bersifat individu atau organisasi. Hal ini menunjukkan cara dimana individu terhubung melalui berbagai keakraban sosial mulai dari berkenalan hingga membentuk ikatan keluarga.

Turban *et al.* (2008) menyatakan *social network theory* (SNT) memandang hubungan sosial dalam hal simpul dan ikatan. Simpul ialah individu dalam jaringan sedangkan ikatan berarti hubungan antara aktor. Bentuknya yang paling sederhana SNT adalah peta semua ikatan yang relevan antara simpul yang sedang dipelajari, sedangkan jaringan menentukan aset sosial individu. Seringkali diagram SN menampilkan konsep-konsep dimana simpul ialah titik dan ikatan merupakan garisnya. Bentuk ini membantu menentukan kegunaan jaringan bagi individu. Jaringan yang lebih kecil dan ketat bisa jadi kurang bermanfaat bagi anggotanya, hal inilah salah satu alasan menentukan besarnya ukuran jaringan. Ada enam kunci dalam penerapan jaringan sosial perusahaan yang inovatif yaitu *dissemination information* dan *sharing, communication, collaboration* dan *innovation, knowledge management, training* dan *learning*, serta *manajemen activities* dan *problem solving*.

a. *Dissemination information* dan *sharing*

Information dissemination merupakan proses penyebaran informasi yang ditujukan kepada kelompok atau individu agar mereka memperoleh informasi dan akhirnya memanfaatkan informasi tersebut (Sahin dan Robinson 2002; Kembro, Selviaridis, dan Näslund 2014). Jraisat, Gotsi, dan Bourlakis (2013) menjelaskan *information sharing* dalam *supply chain* mencakup informasi produk (struktur produk, biaya), sumber daya (jumlah produk, kapasitas), proses (pemesanan dan produksi), inventaris, pemesanan dan perencanaan.

b. *Communication*

Anderson (2016) menyatakan *social networking* memberikan kemudahan komunikasi yang memungkinkan peningkatan interaksi dan keterlibatan aktor. Hal ini memudahkan karyawan organisasi dan bisnis saling berkolaborasi dan terhubung untuk bertukar informasi.

c. *Collaboration* dan *innovation*

Westerlund dan Rajala (2010) menyatakan kolaborasi jaringan telah menjadi fenomena integral dalam bisnis kontemporer. Agar mendapatkan keuntungan dari jaringan, perusahaan diharapkan dapat mencapai pengembangan inovasi dalam kolaborasi yang erat dengan aktor lain. Shadur dan Bamber (1994) menunjukkan bahwa praktik SCM yang efektif bergantung pada kerjasama tim dan perbaikan terus-menerus.

d. *Knowledge management*

Raisinghani dan Meade (2005) mengungkapkan berdasarkan kriteria kinerja organisasi KM penting dalam dimensi ketangkasan dan *supply chain driver*. *Knowledge Management* membantu manajemen dalam pengambilan keputusan strategis yang paling menguntungkan dalam pengembangan SCM.

e. *Training* dan *learning*

Gowen dan Tallon (2002) dalam Othman dan Ghani (2008) menyatakan perusahaan dikatakan efektif dalam praktik SCM jika menekankan pada pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kepada karyawan. (Turban *et al.* 2011) menyatakan saat ini beberapa perusahaan sudah beralih menggunakan jejaring sosial terutama dunia maya untuk tujuan pelatihan. Hal ini dilakukan untuk mengefisienkan waktu dan biaya.

f. *Management activities* dan *problem solving*.

Aktivitas manajemen mendukung pengambilan keputusan manajerial melalui analisis data yang dikumpulkan di jejaring sosial untuk mengoptimalkan SCM. Penerapannya seperti mengidentifikasi pemain kunci, mengembangkan solusi untuk masalah yang kompleks misalnya menggunakan fungsi jawaban di *LinkedIn* dan menganalisis jaringan koneksi manajerial untuk melakukan perencanaan (Turban *et al.* 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Creswell (2009:4) penelitian

kualitatif merupakan suatu pendekatan yang dilakukan untuk mengeksplorasi dan memahami individu maupun kelompok yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Menurut Yin (2009) studi kasus merupakan strategi yang cocok untuk menjawab pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* dan *why*, penelitian ini dilakukan apabila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang diselidiki. Hasil penelitian memberi gambaran tentang keadaan yang sebenarnya berkaitan dengan objek yang diteliti. Pelaksanaan dan hasil penelitian meliputi pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data.

Jenis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Sekaran and Bougie (2013) menjelaskan data primer mengacu pada informasi yang diperoleh peneliti secara langsung pada variabel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan data hasil wawancara dan juga observasi sebagai data primer. Wawancara dilakukan dengan pertanyaan terbuka yang memancing opini informan. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk dokumen berkaitan dengan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian. Sedangkan data sekunder menurut Sekaran and Bougie (2013) adalah data yang mengacu kepada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Data sekunder diperoleh dari analisis dokumen perusahaan berupa aplikasi pesanan, SOP, surat kerjasama dengan mitra dan *supplier*.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Analisis dokumentasi

Yin (2009) menjelaskan metode analisis dokumen secara keseluruhan memainkan peran penting dalam pengumpulan data studi kasus. Hal ini dilakukan dengan cara mempelajari dokumen-dokumen

perusahaan yang valid. Penggunaan metode dokumentasi dalam penelitian studi kasus ialah untuk mendukung dan menambah bukti dari sumber yang valid. Dokumentasi pada penelitian ini ialah SOP, aplikasi pesanan.

2. Observasi Langsung

Yin (2009) menerangkan metode observasi merupakan suatu metode yang dilakukan dengan dengan pengamatan langsung. Peneliti melakukan kunjungan lapangan terhadap obyek penelitian yaitu pada proses produksi yang berada di PT Aseli dagadu Djokdja. Bukti observasi digunakan untuk memberikan informasi tambahan berkenaan dengan topik penelitian.

3. Wawancara

Yin (2009) mengungkapkan salah satu sumber informasi studi kasus yang sangat penting ialah wawancara. Wawancara merupakan sumber informasi yang esensial untuk penelitian studi kasus. Teknik wawancara digunakan untuk mengetahui permasalahan dan hal-hal lain dari responden mengenai pengelolaan *supply chain management* perusahaan secara lebih mendalam. Pertanyaan wawancara yang digunakan ialah pertanyaan terbuka yang mana daftar pertanyaan telah disusun oleh peneliti.

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Menurut (Miles dan Huberman 2014). terdapat tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif, adalah sebagai berikut.

1. Reduksi data

Mereduksi data merupakan suatu bentuk analisis menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan demikian data yang telah direduksi memberi gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya serta

mencarinya jika diperlukan (Miles dan Huberman 2014).

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk teks naratif, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, tetapi pada penelitian kualitatif penyajian paling sering menggunakan bentuk teks naratif. Melihat penyajian data ini dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan lebih jauh menganalisis ataukah mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian tersebut (Miles dan Huberman 2014).

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi dilakukan karena kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat pengumpulan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan kredibel. Kesimpulan yang disusun menjurus kepada jawaban dari pertanyaan, penelitian mengungkap mengapa dan bagaimana dapat ditemukan dari penelitian tersebut (Miles dan Huberman 2014).

HASIL ANALISIS DAN

PT Aseli Dagadu Djokdja belum mampu mengoptimalkan *supply chain management* yang berdampak pada ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi pelanggan. Ketidakefektifan ini terjadi karena persebaran informasi baik kepada internal maupun eksternal perusahaan yang belum berjalan cepat. Selain itu, kurangnya komunikasi dan kolaborasi antardivisi dalam perusahaan serta pengembangan *skill*

maupun *knowledge* belum optimal.

Penggunaan media sosial PT ADD sudah dilakukan dengan mengikuti *trend* perkembangan teknologi saat ini. Meski masih dilakukan melalui media cetak, namun secara keseluruhan pemasaran telah dikembangkan melalui media *online* oleh tim marketing. Persebaran informasi berkaitan dengan produk kepada konsumen dilakukan PT ADD secara rutin disebarluaskan melalui beberapa media *online* seperti *twitter*, *facebook*, *website*, *instagram*. Informasi penting yang terdapat dalam pesanan tersebut diantaranya seperti spesifikasi produk, jumlah ketersediaan barang, harga, dan lainnya. Namun untuk persebaran informasi ke mitra masih dilakukan secara manual. Hal ini terlihat dari *moving ticket* untuk jahit dan sablon masih dibawa oleh karyawan bagian gudang bersamaan dengan pengiriman bahan kepada mitra. Hal lain yang terlihat pada proses pembelian kain ke *supplier* sebagai penyedia bahan baku dalam memproduksi kaos. Penyampaian informasi dari bagian *purchasing* kepada *supplier* belum didukung adanya aplikasi. *Purchase order* yang telah diotorisasi oleh empat pihak yaitu marketing, PPIC, *purchasing*, dan manajer operasional lalu di-*scan* selanjutnya dikirim melalui *email* ke *supplier* yang bersangkutan.

Pengelolaan *feedback* dari pelanggan sudah dilakukan dengan baik oleh divisi marketing melalui beberapa media *online* oleh PT ADD. Saat ini PT ADD menempati urutan ke 34 dari 72 tempat belanja yang direkomendasikan oleh TripAdvisor. TripAdvisor adalah situs wisata terbesar di dunia dengan pengunjung rata-rata 455 juta setiap bulannya. Komunikasi melalui *facebook* dan *twitter* juga sangat aktif dilakukan, terlihat dari *respon* yang diberikan admin terhadap *followers*-nya. Setelah adanya *feedback* dari pelanggan, bagian marketing membuat rangkuman selanjutnya disampaikan kepada seluruh divisi yang hadir saat rapat SWOT yang dilakukan

setiap hari Kamis.

Forum komentar atau forkom merupakan salah satu tahapan dalam *develop product* yaitu untuk membahas desain yang akan diluncurkan. Kegiatan ini dilakukan sekali setiap akhir bulan. Forkom melibatkan kolaborasi hampir seluruh divisi yang dapat melihat kebutuhan pasar seperti divisi marketing, produksi, tim gerai, PPIC, *sales* dan lainnya. Tim kreatif yang merupakan bagian dari tim marketing mempresentasikan desain sementara divisi yang datang memberikan masukan atas itu. Hal ini dilakukan untuk bisa melakukan inovasi produk karena produk tersebut merupakan ide dan sudut pandang dari beragam karyawan dari berbagai divisi. Kendala dari forkom ialah sulitnya menyesuaikan waktu antara semua divisi, sehingga beberapa kali pelaksanaan forkom tidak dapat diselenggarakan sesuai dengan jadwalnya.

Knowledge manajemen sangat penting diterapkan dalam suatu organisasi. *Knowledge management* atau pengelolaan pengetahuan yang dilakukan PT ADD sudah dijalankan meski belum maksimal. *Knowledge sharing* sering dilakukan dari atasan kepada bawahan seperti dari HR Manajer kepada staff berkaitan dengan proses rekrutmen yang baik, dari HR kepada tim gerai tentang cara pelayanan prima. Hal ini dilakukan agar pengetahuan organisasi bisa mengakar dan tidak akan hilang. Selain itu proses *sharing knowledge* PT ADD dilakukan melalui beberapa kegiatan seperti *gathering*, *konseling* serta kelas pintar. Keterlibatan pihak ketiga turut dilibatkan untuk membantu perusahaan dalam menjalankan operasi seperti keterlibatan konsultan hukum sebagai penasihat perusahaan. Namun sayangnya, tidak ada dukungan teknologi yang menjembatani proses ini. Semua masih dilakukan secara manual melalui tatap muka langsung.

Secara keseluruhan PT ADD sudah melakukan *training* baik yang sifatnya korporat maupun masing-masing divisi.

Setiap tahunnya minimal dua kali HRD selalu memberikan *training*, baik yang sifatnya *hardskill* maupun *soft* kompetensi kepada seluruh karyawan. Secara keseluruhan *training* di PT ADD dilakukan secara bersama-sama, untuk yang sifatnya tiap divisi masih belum sepenuhnya dimaksimalkan oleh perusahaan. *Training* dilakukan untuk meningkatkan *skill* karyawan. Logikanya apabila *skill* karyawan bertambah mereka memikirkan bagaimana mereka bisa mengelola *supply chain management* perusahaan agar dapat menghasilkan produk yang tetap unggul di pasar. Namun sayangnya, proses *training* masih dilakukan secara konvensional dengan tatap muka, terjun langsung ke lapangan yang tentunya memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit.

Banyak aktivitas manajemen yang dilakukan PT ADD untuk mengoptimalkan *supply chain management*. Dimulai dari proses rekrutmen karyawan. Secara keseluruhan proses rekrutmen PT ADD sudah dilakukan dengan profesional. Hal ini terlihat dari adanya keterlibatan pihak ketiga dari proses rekrutmen seperti *jobstreet* dan juga tata cara tes yang telah dilakukan secara terstruktur dan teruji. Setelah karyawan dinyatakan diterima, tindakan selanjutnya ialah orientasi. Orientasi dilakukan awal saat karyawan baru masuk kerja oleh HRD bekerjasama langsung dengan divisi dimana karyawan tersebut ditempatkan. Ini merupakan langkah awal untuk mengenalkan lingkungan perusahaan.

Secara keseluruhan proses produksi di PT ADD masih dilakukan secara manual, terlebih untuk proses *approving*. Satu aplikasi pesanan memerlukan waktu *approving* selama hampir satu minggu. Hal ini dikarenakan proses *approving* menunggu ketersediaan empat pihak yang berwenang ada di kantor. Empat pihak tersebut ialah marketing, PPIC, *purchasing*, dan manajer operasional. Selain itu, beberapa kasus yang terjadi ialah terjadi kesalahan perhitungan dalam

proses pemesanan kain oleh divisi *purchasing* ke *supplier* kain. Ini terjadi karena proses perhitungan kain masih dilakukan secara manual dengan *excel*. Kesalahan ini berdampak pada peningkatan biaya operasional perusahaan. Hal ini terefleksi dalam laporan laba rugi yaitu meningkatnya biaya operasional perusahaan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini menjelaskan evaluasi *supply chain management* di PT ADD dengan menggunakan pendekatan SNT. Pendekatan SNT yang diacu berdasarkan model yang dikembangkan oleh Turban *et al.* (2011). Model tersebut menawarkan enam dimensi untuk mengidentifikasi pengelolaan *supply chain management* di suatu organisasi. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi subelemen dari model SNT dalam pengotimalan *supply chain management*. Sehingga, implikasi manajerial dari pengotimalan *supply chain management* ini ialah bagaimana perusahaan dapat mengelola arus informasi, material, dan finansial mereka untuk bisa memenuhi ekspektasi pelanggan. SNT menjelaskan persebaran informasi merupakan salah satu penggerak terbesar dari *supply chain management*. Kurangnya kemauan untuk berbagi sebagai rintangan terbesar dalam berbagi informasi (Fawcett *et al.*, 2007 dalam Zaheer dan Trkman (2017). Lambatnya penyebaran informasi yang terjadi berdampak pada lambatnya pengambilan keputusan sehingga proses produksi tidak dapat dijalankan segera dan meningkatkan biaya operasional.

Raisinghani dan Meade (2005) menyatakan dengan menerapkan prinsip *sharing* dalam *knowledge management* membuat kedekatan sosial dalam organisasi. Jika karyawan terbiasa untuk saling berbagi pengetahuan baik berhubungan maupun diluar perusahaan maka tercipta suasana kerja yang kondusif. Banyak perusahaan mulai memindahkan rantai pasokan tersebut ke web yang disebut Extranets. Oleh karena itu,

manajemen dapat memberikan fasilitas menggunakan teknologi komunikasi terbaru untuk *sharing* meski dalam jarak jauh. Tingkat persaingan sektor kreatif yang semakin ketat sebagai dampak dari globalisasi harus segera ditangkap oleh PT ADD. Othman dan Ghani (2008) menjelaskan keterbatasan *knowlegde* berdampak pada ketidakmampuan karyawan untuk melakukan inovasi-inovasi. Hal ini berakibat perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya di pasar.

Jordan dan Bak (2016) mengungkapkan komunikasi memainkan peran kunci dalam mengelola arus rantai pasokan. Komunikasi dengan pelanggan dapat dibangun melalui *feedback* yang diberikan oleh pelanggan. Maurer (2001) dalam Mulder dan Ellinger (2013) menyatakan *feedback* merupakan hal penting untuk daya saing organisasi. Secara khusus, *feedback* dapat berdampak pada keefektifan organisasi (Fedor 1991 dalam Mulder dan Ellinger 2013). Jika hal tersebut tidak ditindaklanjuti, maka pelanggan akan pindah ke produk lain. Sehingga manajemen harus memberikan ruang kepada pelanggan untuk bisa berkomunikasi menyampaikan saran dan keluhannya yang secara langsung dapat ditanggapi.

Supply chain management PT ADD belum mampu mengoptimalkan berdampak pada pemenuhan permintaan pelanggan untuk produk *make to order* dan permintaan marketing untuk produk *make to stock* tidak dapat terpenuhi tepat waktu. Kendala utama dari hal tersebut ialah belum sepenuhnya penyampaian informasi kepada internal maupun kepada eksternal perusahaan yang meliputi *supplier* dan mitra.

Hal ini didukung oleh teori *knowledge management* yang dikemukakan oleh Nonaka (1994). Teori ini menyakup adanya *yang knowledge transfer*. Dalam *knowledge management* dikenal adanya *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge*

merupakan pengetahuan yang sifatnya individu, sulit untuk di komunikasikan. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah di dokumentasikan. Kemauan berbagi informasi sangat penting untuk membangun hubungan dengan mitra dan *supplier* (Zaheer dan Trkman 2017). Berbagi informasi dapat memberikan nilai lebih kepada konsumen akhir dan untuk membangun *supply chain* yang efisien dan lebih kompetitif Jraisat, Gotsi, dan Bourlakis (2013) .

Selanjutnya teori yang mendukung ialah *resource based view (RBV) theory*. Menurut Theriou dan Aggelidis (2009) RBV teori berperan dalam memberikan solusi terhadap upaya perusahaan mempertahankan keunggulan bersaingnya secara berkelanjutan. Teori ini dapat memberikan kontribusi pada manajemen untuk mengelola sumber daya PT ADD agar bisa membuat *supply chain* yang efisien dan lebih kompetitif.

Teori yang mendukung selanjutnya ialah *socio technical system theory*. Menurut Gregoriades dan Sutcliffe (2008) sosio teknikal sistem atau yang disingkat STS dalam pengembangan organisasi ialah suatu pendekatan untuk perancangan proses bisnis melalui investigasi interaksi kompleks dan ketergantungan antar manusia dan sistem organisasi TI. Pengintegrasian manusia dan IT dalam *supply chain management* harus dilakukan untuk bisa mengoptimalkan *supply chain management*.

KESIMPULAN

Supply chain management merupakan suatu pendekatan untuk mencapai pengintegrasian antara *supplier*, manufaktur, dan konsumen. *Supply chain management* membantu perusahaan untuk bisa mengelola alur material, finansial, dan informasi untuk bisa memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Artinya, barang diproduksi dalam jumlah tepat, saat yang tepat, dan tempat yang tepat dengan tujuan mencapai biaya minimum dengan pelayanan kepada pelanggan maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis mekanisme *supply chain management* PT Aseli Dagadu Djokdja yang masih terjadi *handicapped*. Berdasar analisis data menunjukkan bahwa kecacatan proses *supply chain* di PT Dagadu terjadi karena proses di dalam yang masih konvensional. Sampai saat ini proses produksi di PT ADD masih dilakukan secara manual. Ini terlihat mulai dari pencatatan *order*, perhitungan kebutuhan kain, pembuatan aplikasi pesanan, otorisasi, pengiriman barang ke mitra sampai barang tersebut menjadi produk jadi.

Selain itu, tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengidentifikasi penyebab *handicapped supply chain management* PT Aseli Dagadu Djokdja. *Handicapped supply chain management* ini disebabkan oleh adanya asimetri informasi. Asimetri informasi menyebabkan persebaran informasi yang tidak merata antarbagian di perusahaan serta persebaran informasi kepada internal maupun eksternal masih kurang. Informasi yang tidak tersebar dengan baik mengakibatkan lemahnya komunikasi serta kolaborasi antarbagian dalam perusahaan sehingga perusahaan masih susah untuk melakukan inovasi. Disamping itu, *knowledge management* serta pelaksanaan *training* di PT ADD saat ini masih belum optimal. Hal ini harus menjadi perhatian PT ADD untuk bisa mengembangkan perusahaan.

Berdasarkan analisis dari data yang terkumpul, dapat disimpulkan dampak dari *handicapped supply chain management* PT Aseli Dagadu Djokdja ialah 100% aplikasi pesanan *make to stock* yang diajukan oleh marketing hanya mampu dipenuhi sebesar 80% oleh bagian produksi. Selain itu, 40% dari total pesanan daya gagasan yang merupakan *brand make to order* mengalami keterlambatan pengiriman ke pelanggan. Ini menandakan bahwa perusahaan belum mampu untuk memenuhi ekspektasi internal yaitu marketing dan eksternal yaitu pelanggan. Implementasi sistem sangat diharapkan

untuk dapat mengoptimalkan *supply chain management* PT ADD.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka rekomendasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus segera mengimplementasikan aplikasi *online* untuk mendukung proses produksi serta membuatnya lebih transparan.
2. Menilik kembali kerjasama dengan mitra dan *supplier* agar bisa lebih profesional.

KETERBATASAN PENELITIAN

Dua kesulitan yang menjadi keterbatasan penelitian yaitu sebagai berikut. Pertama, peneliti hanya mempunyai akses dalam lingkup perusahaan dan tidak diperbolehkan meneliti proses di mitra. Kedua, peneliti hanya fokus pada *supply chain management* untuk produk kaos sedangkan perusahaan mempunyai produk pendukung lainnya. Hal ini dapat dilakukan pada penelitian selanjutnya. Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan tersebut peneliti menarik kesimpulan bahwa penelitian ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan yang perlu dibenahi. Oleh sebab itu, penelitian ini bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, K.E. 2016. "Getting Acquainted with Social Networks and Apps: Picking up the Slack in Communication and Collaboration." *Library Hi Tech News* 33 (9):6–9.

Chopra, S. and Meindl, P. 2016. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson Education.

Creswell, John W. 2014. "Research Design." *Sage*, 183–90.

Gregoriades, A. and Sutcliffe, A. 2008. "A Socio-Technical Approach to Business Process Simulation." *Decision Support Systems* 45 (4):1017–30.

Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. 2001. *Performance Measures and*

Metrics in a Supply Chain Environment. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 21.

- Jraisat, L., Gotsi, M. and Bourlakis, M. 2013. "Drivers of Information Sharing and Export Performance in the Jordanian Agri-Food Export Supply Chain." *International Marketing Review* 30 (4):323–56.
- Jordan, Christine, and Bak, O. 2016. "The Growing Scale and Scope of the Supply Chain: A Reflection on Supply Chain Graduate Skills." *Supply Chain Management: An International Journal* 21 (5):610–26.
- Kembro, J., Selviaridis, K. and Näslund, D. 2014. "Theoretical Perspectives on Information Sharing in Supply Chains: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework." *Supply Chain Management: An International Journal* 19 (5/6):609–25.
- Mulder, Regina H., and Andrea D. Ellinger. 2013. "Perceptions of Quality of Feedback in Organizations: Characteristics, Determinants, Outcomes of Feedback, and Possibilities for Improvement: Introduction to a Special Issue." *European Journal of Training and Development* 37:4–23.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. 2014. "Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook." *Sage Publications, Inc*, no. 2014:323–37.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science* 5 (1):14–37.
- Othman, R. and Ghani, R.A. 2008. "Supply Chain Management and Suppliers' HRM Practice." *Supply Chain Management: An International Journal* 13 (4):259–62.
- Raisinghani, M.S. and Meade, L.L. 2005. "Strategic Decisions in Supply-chain Intelligence Using Knowledge

- Management: An Analytic- network-process Framework.” *Supply Chain Management: An International Journal* 10 (2):114–21.
- Sekaran, Uma, and Bougie, P. 2013. “Research Methods for Business.” In *Research Methods for Business*, 436.
- Shadur, M.A. and Bamber, G.J. 1994. “Toward Lean Management? International Transferability of Japanese Management Strategies to Australia.” *International Executive* 36 (3):343–64.
- Theriou, N.G. and Aggelidis, V. 2009. “A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View.” *European Research Studies Journal* 12 (3):177–90.
- Turban, E., Bolloju, N. and Liang, T.P. 2010. “Social Commerce: An E-Commerce Perspective.” *Proceedings of the 12th International Conference on Electronic Commerce: Roadmap for the Future of Electronic Business (ICEC2010)*, 33–42.
- Turban, E., Bolloju, N. and Liang, T.P. 2011. “Enterprise Social Networking: Opportunities, Adoption, and Risk Mitigation.” *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 21 (3):202–20.
- Turban, E., Lee, J.K., King, D., McKay, J., and Marshall, P. 2008. “Electronic Commerce: A Managerial Perspective 2008.” *Commerce A Managerial Perspective (5th Ed)*.
- Vicedo C.J., Mula, J. and Capó, J. 2011. “A Social Network Based Organizational Model for Improving Knowledge Management in Supply Chains.” *Supply Chain Management: An International Journal* 16 (4):284–93.
- Westerlund, M. and Rajala, R. 2010. “Learning and Innovation in Inter-organizational Network Collaboration.” *Journal of Business & Industrial Marketing* 25 (6):435–42.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series ; Vol. 5.*
- Zaheer, N. and Trkman, P. 2017. “An Information Sharing Theory Perspective on Willingness to Share Information in Supply Chains.” *The International Journal of Logistics Management* 28 (2):417–43.