

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Managerial Commitment

Peran manajer adalah peran yang sangat penting didalam praktik manajemen *Human Resources* (Ting & Chi, 2016) yang dimana menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan agar dapat menyelesaikan beberapa tugas didalam SC (Baofeng et al, 2016) Oleh karena itu, manajer harus memiliki berbagai keterampilan dalam menjalankan tugas operasional dan administrasi secara efisien. Konsistensi terhadap nilai – nilai inti organisasi dengan *Supply Chain* juga sangat perlu untuk dijaga. Manajer juga harus mampu memfasilitasi komunikasi antar level yang berbeda serta melakukan tugas cara yang sama dengan anggota dari tim lain yang berbeda didalam SC.

Bahkan, manajer juga harus mampu mendorong pertukaran informasi yang terjadi antar pekerja agar dapat lebih efektif. Hal ini dilakukan untuk dapat memahami kebutuhan pemasok berdasarkan keinginan pelanggan. Dengan demikian manajer dapat menjaga aliansi dan meningkatkan komunikasi serta kerja sama dengan pemasok dan pelanggan (Ting & Chi, 2016) yang merupakan kontak utama dari kedua entitas. Pada intinya, dapat dinyatakan bahwa manajer harus bekerja dengan komitmen tinggi terhadap karyawan mereka. Ini penting untuk kepuasan pelanggan, hingga evaluasi kinerja organisasi, karena kualitas dari produk yang diminta dihasilkan oleh karyawan.

Perilaku manajer dalam berbagai praktik tidak langsung akan memengaruhi kompetensi dan orientasi pembelajaran bawahannya. Hal ini meliputi pelatihan untuk karyawan atau sumber daya manusia perusahaan, kinerja dan proses pembelajaran yang memengaruhi motivasi tenaga kerja. Karenanya, manajer harus dapat memberikan pengaruh positif yang lebih besar pada pelanggan, pemasok, dan karyawan demi pengaruh lebih baik terhadap kinerja organisasi.

Pada akhirnya dapat kita ketahui bahwa manajemen SDM yang tepat harus dapat menjadi alat strategis yang menunjukkan bagaimana praktik SDM memengaruhi kinerja seluruh organisasi, dan bagaimana praktik tersebut dapat dikelola untuk meningkatkan dan memaksimalkan kinerja SC perusahaan (Baofeng et al, 2016).

2.1.2 Learning Environment in the SC

Praktik Strategis harus bertujuan untuk mencapai sistem kerja berperforma tinggi, sehingga peran dari manajer menjadi sangat penting didalam mengimplementasi praktik tersebut di sepanjang Rantai Pasokan (Sanchez & Morales, 2015). Dalam hal ini pemimpin menjadi yang paling memahami tujuan strategis perusahaan, serta bertanggung jawab dalam menyelaraskan setiap aktivitas SC dengan tujuan membantu mengurangi risiko.

Praktik strategis yang dilakukan harus dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, mengurangi fluktuasi permintaan, dan meningkatkan penggunaan sumber daya karena kinerja keuangan didalam Supply Chain diperkuat dengan mekanisme ini. CEO perlu untuk melakukan perencanaan strategis dan mengembangkan hingga memonitor praktik ini dengan bantuan manajer produksi dan direktur berbagai departemen lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan dari praktik ini.

Persepsi manajer terhadap lingkungan secara langsung akan mempengaruhi sikap dan komitmen mereka terhadap organisasi dan bawahannya (Wilson & Barbat, 2015). Kemampuan serta keterampilan dari direksi perusahaan dan karyawan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dalam meningkatkan kinerja Supply Chain. Oleh karena itu, manajer SDM harus dapat menyelaraskan setiap kompetensi karyawan dengan nilai organisasi terhadap Supply Chain, tanpa mengabaikan kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja anggota SC. Kepemimpinan manajerial di dalam SC harus transenden dalam mempercayai kemampuan karyawan sambil menekankan pentingnya kerja tim.

Strategi ini mendorong kolaborasi aktif di dalam SC, dan mendorong komunikasi dua arah yang saling mendukung.

Manajer juga memiliki peran penting lainnya, seperti mendorong keterampilan dan kreativitas karyawan dengan mendukung lahirnya ide – ide baru yang dapat diterapkan pada produk, layanan, dan metode kerja demi mencapai peningkatan yang berkelanjutan. Yang dimana ini dapat berperan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi dan Rantai Pasokan (SC) apabila dapat menunjukkan peningkatan yang terus menerus seperti dalam hal keterampilan karyawan, dengan mendorong pemberdayaan, partisipasi,, dan kolaborasi (Kim et al, 2017)

Dengan kata lain, Lingkungan Pembelajaran yang tepat di dalam SC dapat memberikan banyak dampak positif bagi perusahaan. Seperti meningkatnya motivasi karyawan, dipermudahnya pengambilan keputusan, meningkatnya kemampuan untuk bereaksi cepat dan efektif terhadap kejadian tak terduga, mendorong peningkatan berkelanjutan, dan menumbuhkan sikap positif terhadap pengembangan diri dan pembelajaran (Qin & Nembhard, 2015)

Dapat disimpulkan secara singkat bahwa kebijakan yang berfokus pada pembelajaran adalah kunci dalam meningkatkan kemampuan karyawan, dan kebijakan inipun harus dirancang oleh manajer dengan tepat. Sangat diperlukan untuk dapat memahami tujuan strategis perusahaan dan bertanggung jawab untuk menyelaraskan setiap aktivitas SC.

2.1.3 Employee Competencies

Kemampuan yang dimiliki karyawan adalah sebuah keunggulan kompetitif dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat. Seluruh proses yang terjadi pada suatu organisasi mencerminkan kemampuan dan keterampilan dari karyawan. Ini tergambar mulai dari proses paling awal yaitu produksi hingga sampai pada saat akhir yaitu produk itu sendiri. Yang dalam hal ini mencakup struktur organisasi perusahaan, strategi pemasaran, layanan pelanggan, dan bahkan rantai pasokan (Aryanto et al, 2015). Dan semua ini merupakan gambaran yang menunjukkan apa saja yang sebenarnya dapat karyawan lakukan.

Supply Chain (SC) harus dapat dikelola secara kolaboratif pada semua tingkatan agar dapat mencapai standar yang tinggi dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Tingkatan yang dimaksud adalah yaitu secara taktis, strategis, dan operasional. Arus informasi, saran, dan masukan yang tepat memiliki peran yang sangat penting pada tahap pengadaan, mengingat nilai tambah dari suatu produk sudah tercipta dan dihasilkan sejak awal. Melatih karyawan untuk multidisiplin juga sangat penting, untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang mereka peroleh dari berbagai tugas dan aktivitas yang berkontribusi pada efektivitas dan peningkatan SC secara berkelanjutan. Namun catatan pentingnya adalah didalam pelatihan semacam ini, terdapat tanggung jawab dari manajer untuk dapat merencanakan dengan baik dan tepat serta pastinya sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Aliran informasi dan pengetahuan merupakan kunci dalam meningkatkan SC dalam hal peningkatan perkiraan permintaan dan perampingan aliran barang dan input (Fan et al, 2016). Keuntungan dan keunggulan besar lainnya dari pengetahuan dan informasi, berkaitan dengan kemampuan karyawan. Karyawan harus terampil, dapat menggunakan data secara efektif, dapat berbagi dan mengkomunikasikan informasi informasi yang berguna bagi organisasi secara keseluruhan, dan bukan hanya untuk satu bagian atau departemen.

Sangat diperlukan bagi manajer untuk dapat menyediakan lingkungan kerja yang baik dan tepat, karena karyawan yang kurang kompeten dapat menjadi penyebab gagalnya suatu bisnis (Ojha et al, 2018). Sehingga manajer harus mampu untuk menciptakan lingkungan kerja yang berfokus pada peluang belajar untuk semua SDM di perusahaan.

2.1.4 Supply Chain Performance

Manajer yang efisien dapat membuat perusahaan menguntungkan bagi *shareholders* perusahaan. Maka dari itu, seorang manajer harus dapat menjadi yang pertama dalam menghasilkan ide – ide baru yang dapat menghasilkan keunggulan

ekonomi perusahaan (Wilson & Barbat, 2015). Manajer juga perlu untuk bertanggung jawab untuk mengklasifikasikan dan berbagi mengenai informasi yang diperlukan di sepanjang Supply Chain (SC). Demikian pula, kinerja manajer bergantung pada kualifikasi mereka dalam mengelola SC, menciptakan perubahan, berkomunikasi, dan mengukur kemajuan perusahaan, terutama dalam bidang ekonomi.

Kinerja perusahaan adalah fungsi dari aktivitas yang dilakukan oleh manajer di dalam industri. Aktivitas ini terbatas pada pembuatan strategi untuk memecahkan masalah, berhubungan dengan pelanggan, pemasok, dan operator, serta untuk menghasilkan strategi agar perusahaan tetap bertahan di pasar (Liu et al, 2018) Memang tidak semua yang terjadi didalam perusahaan menjadi tanggung jawab manajer. Karena manajer posisinya adalah sebagai seorang pemimpin yang harus didukung oleh sumber daya manusia administrasi dan operasional, yang juga harus terlatih dengan baik. Karena pelatihan yang tepat terhadap SDM dan lingkungan belajar yang tepat memiliki kontribusi pada kinerja tinggi dalam rantai pasokan (SC), dan manajer adalah sosok yang memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan hal tersebut (Zhang & Zhou, 2014).

Karyawan yang terlatih secara efisien mengasah keterampilan untuk menjadi lebih berkomitmen dengan tujuan perusahaan perusahaan, serta meningkatkan produktivitas dan sumber daya kompetitifnya. Namun, pembelajaran dalam perusahaan tidak boleh jika hanya berfokus pada peningkatan nilai tambah, tetapi juga harus pada pengembangan keterampilan interaksi yang lebih efektif. Sehingga nantinya juga akan berdampak positif dengan mendorong lingkungan kerja menjadi menyenangkan dan menciptakan rasa bangga saat bekerja bagi karyawan.

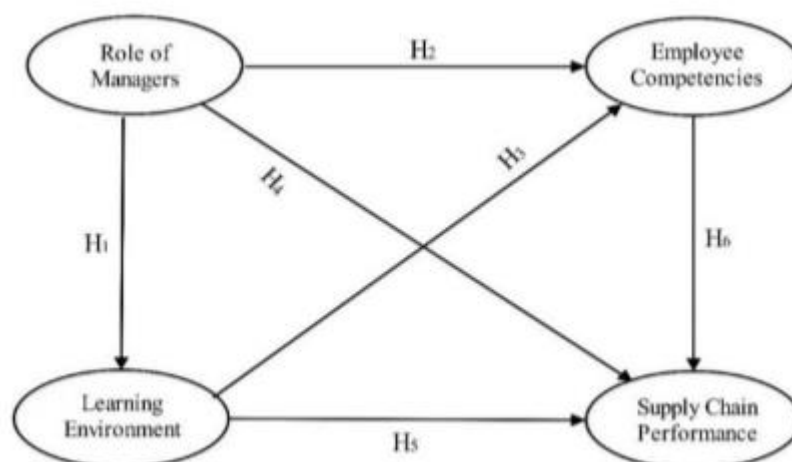
Kerjasama tim yang baik dan motivasi karyawan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, seperti meningkatkan desain, proses, bahkan sistem distribusi (Twain & Wilson, 2016). Diyakini bahwa jika pelatihan ditingkatkan dalam lingkungan yang terjangkau, SDM perusahaan dapat menjadi lebih berkomitmen. Dengan demikian, manajer dan supervisor akan memiliki fleksibilitas produksi dan

kualitas yang lebih baik pada rantai pasokan (SC), sehingga pada akhirnya dengan faktor – faktor tersebut akan menciptakan keunggulan ekonomi bagi perusahaan.

Kinerja rantai pasokan (SC) adalah hasil interaksi dari berbagai elemen di perusahaan, dengan SDM sebagai faktor fundamentalnya. Kemampuan dan keterampilan karyawan yang diterapkan pada SC dan proses produksi menciptakan manfaat ekonomi yang signifikan, karena menghasilkan suatu nilai tambah (Benita et al, 2015). Sehingga kompetensi karyawan menjadi suatu hal yang penting untuk diinvestasikan, demi keberlanjutan sosial dan perawatan kesehatan di perusahaan. Selain itu, investasi juga diperlukan dalam hal pelatihan dan pendidikan yang sangat penting untuk keberlanjutan lingkungan kerja. Yang pada akhirnya akan berpengaruh pada performa rantai pasokan (SC) perusahaan.

2.2 Model Penelitian

Dalam penelitian kali ini, penulis menggunakan model penelitian yang telah digunakan dari penelitian terdahulu. Model penelitian ini berasal dari jurnal yang ditulis oleh José Roberto Mendoza-Fong, Jorge Luis García-Alcaraz, Liliana Avelar-Sosa, José Roberto Díaz-Reza dengan judul “*Impact of Managers and Human Resources on Supply Chain Performance*” yang berlatar belakang di Meksiko dan dipublikasikan pada tahun 2019.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber : Model Penelitian Peneliti (2020)

2.3 Hipotesis

2.3.1 **Pengaruh Role of Managers terhadap Learning Environment**

Dalam penelitian utama yang dilakukan oleh Mendoza-Fong et al. (2020), mengungkapkan bahwa *Role of Managers* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Learning Environment*. Caligiuri & Slater (2016), dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan manajerial yang positif memiliki efek langsung yang positif terhadap lingkungan pembelajaran rantai pasokan.

H1 : Peran Manajer memiliki efek langsung yang positif terhadap Lingkungan Pembelajaran di dalam Supply Chain

2.3.2 **Pengaruh Role of Managers terhadap Employee Competencies**

Dalam penelitian Mendoza-Fong et al. (2020), mengungkapkan bahwa *Role of Managers* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Competencies*. Dong et al (2020), dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan manajerial yang positif memiliki efek langsung yang positif terhadap kompetensi karyawan di dalam *supply chain*.

H2 : Peran Manajer memiliki efek langsung yang positif terhadap Kompetensi Karyawan di dalam Supply Chain

2.3.3 **Pengaruh Learning Environment terhadap Employee Competencies**

Dalam penelitian Mendoza-Fong et al. (2020), mengungkapkan bahwa *Learning Environment* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Competencies*

H3 : Lingkungan Pembelajaran memiliki dampak langsung yang positif terhadap Kompetensi Karyawan di dalam Supply Chain

2.3.4 Pengaruh Role of Managers terhadap Supply Chain Performance

Dalam penelitian Mendoza-Fong et al. (2020), mengungkapkan bahwa *Role of Managers* memiliki pengaruh positif terhadap *Supply Chain Performance*

H4 : Peran Manajer memiliki dampak langsung yang positif terhadap Kinerja Supply Chain

2.3.5 Pengaruh Learning Environment terhadap Supply Chain Performance

Dalam penelitian Mendoza-Fong et al. (2020), mengungkapkan bahwa *Learning Environment* memiliki pengaruh positif terhadap *Supply Chain Performance*

H5 : Lingkungan Pembelajaran memiliki efek langsung yang positif terhadap Kinerja Supply Chain

2.3.6 Pengaruh Employee Competencies terhadap Supply Chain Performance

Dalam penelitian Mendoza-Fong et al. (2020), mengungkapkan bahwa *Employee Competencies* memiliki pengaruh positif terhadap *Supply Chain Performance*

H6 : Kompetensi Karyawan memiliki efek langsung yang positif terhadap Kinerja Supply Chain

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Inti
1	Mendoza-Fong et al (2020)	Impact of managers and human resources on the supply chain performance	Digunakan sebagai jurnal utama
2	Caligiuri & Slater (2016)	The Impact of Managerial Leadership on Supply Chain Learning Environments: A Multilevel Study	Kepemimpinan manajerial yang positif memiliki efek langsung yang positif terhadap lingkungan pembelajaran rantai pasokan.
3	Dong et al (2020)	The Impact of Managerial Leadership on Supply Chain Employee Competence	kepemimpinan manajerial yang positif memiliki efek langsung yang positif terhadap kompetensi karyawan di dalam <i>supply chain</i>