

Dampak Komitmen Manajemen dan Pemberdayaan Karyawan Dalam Penerapan Implementasi *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja Perusahaan di Jawa Timur

Rindy Agusawintri

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya 60112

Email: sawintri@yahoo.com

ABSTRAK

Persaingan bisnis diantara perusahaan-perusahaan semakin meningkat sehingga perusahaan harus meningkatkan daya saingnya dengan mengimplementasikan *Supply Chain Management*. Implementasi ini tidak terlepas dari peranan komitmen manajemen dalam pemberdayaan karyawan sangat diperlukan agar interaksi fungsi antar departemen dalam perusahaan dan antar organisasi dapat berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu didapatkan adanya peranan komitmen manajemen dalam memberdayakan karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Pengambilan data dengan penyebaran kuisioner terhadap fungsi-fungsi yang terkait dengan implementasi SCM pada 35 perusahaan manufaktur dengan 44 responden. Pengolahan data dilakukan dengan Partial Least Square dengan bantuan program java web stat maka dihasilkan pertama komitmen manajemen puncak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment* namun tidak berdampak terhadap implementasi SCM secara langsung. Kedua *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* dan implementasi SCM pada perusahaan dan memberikan dampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Ketiga bahwa *commitment organization* tidak berdampak pada implementasi SCM dan kinerja perusahaan.

Kata Kunci:Komitmen Manajemen, Pemberdayaan Karyawan, Implementasi *Supply Chain Management*, Kinerja Perusahaan

1. INTRODUCTION

Saat ini, intensitas persaingan di dalam lingkungan bisnis semakin meningkat. Perubahan persaingan ini berubah dari kompetisi antara perusahaan terhadap salah satu dari *supply chain* terutama didorong oleh globalisasi dan semakin pendeknya siklus hidup produk (Kersten, Hohrath, and Boger, 2007). *Supply Chain Management* telah dianggap sebagai strategi operasional yang sangat populer dalam meningkatkan persaingan organisasi. Literatur mengenai *Supply Chain Management* pertama kali di temukan oleh R. K Oliver dan M.d. Weber diawal tahun 1980an. Kedua peneliti ini menyebutkan bahwa *supply chain* dapat dibedakan di dalam beberapa kategori, yaitu logistik, marketing, teori organisasi, manajemen dan penelitian operasional.

Kondisi persaingan saat ini menurut (Handfield, 2002) dapat dikatakan bahwa pada jaman sekarang perubahan sangat cepat terjadi, dimulai dari kemajuan teknologi, sistem perdagangan globalisasi, dan stabilitas ekonomi politik dunia. Dan dengan meningkatnya jumlah kompetitor asing dan dalam negeri, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja eksternal dan internalnya agar tetap dapat bersaing di pasaran. Maka dari itu organisasi diharuskan dapat beradaptasi dengan keadaan saat ini yang semakin modern dan menuntut sebuah organisasi tersebut harus bergerak mengikuti perubahan yang ada. Hal yang memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi guna mengimplementasikan *supply chain*

management adalah manajemen puncak karena semua sumber daya yang ada pada organisasi dikendalikan oleh manajemen puncak (Marien, 2000). Sekelompok orang juga menjadi salah satu hal yang dianalisis di pertengahan 1980an. Kelompok yang paling penting adalah manajemen puncak perusahaan (*Top Management*). Menurut Hambrick dan Mason (1984) “*upper echelons perspective*”, perilaku dari manajemen puncak (*Top Management*) dapat dimengerti dengan mempelajari latar belakang dan pengalaman dari anggota tim. Konsep ini membuat studi untuk mencoba mempelajari hubungan antara demografis komitmen manajemen puncak dengan aksi organisasi, proses dan *outcome*.

Sumber daya yang dikendalikan oleh manajemen puncak salah satunya adalah sumber daya manusia, dimana merupakan bagian dari anggota tim organisasi. Faktor penting bagi kesuksesan perusahaan salah satunya adalah *employee engagement*. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, memiliki energi yang tinggi, komitmen, *job ownership* dan kebanggaan terhadap organisasi, produktivitas, loyalitas dan semangat kerja. Biasanya mereka menghabiskan waktu untuk bekerja lebih lama, berusaha lebih keras, menyelesaikan pekerjaan lebih banyak (Rich Wellins & Jim Concelman, 2007). *Employee engagement* juga merupakan salah satu topik penting dibicarakan diantara konsultan dan media bisnis. *employee engagement* sudah menjadi perhatian dari para praktisi dan manajemen sumber daya manusia. Lockwood (2007) mendefinisikan *engagement* sebagai sejauhmana karyawan memiliki komitmen terhadap suatu atau seseorang di dalam perusahaan. *Engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain; budaya organisasi, komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan, gaya kepemimpinan, dan reputasi perusahaan. Penelitian yang dilakukan Robinson (2006) menunjukkan bahwa kunci pendorong *employee engagement* adalah rasa terlibat dan dihargai, yang memiliki komponen seperti keterlibatan dalam pembuatan keputusan dimana karyawan dapat menyuarakan ide mereka, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan pekerjaan mereka dan perusahaan yang memperhatikan kesehatan karyawan.

Selain itu, salah satu kunci penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya adalah *organizational commitment* (Aktami, 2008). *Organizational commitment* adalah suatu cara berpikir karyawan secara individu mengenai seberapa banyak nilai dan tujuan yang sesuai dengan organisasi, bagaimana cara mengatasi konflik, dan keterikatan terhadap organisasi.

Seorang karyawan yang berkomitmen secara efektif berkomitmen kuat akan mengenali tujuan organisasi dan mereka akan ingin terus menjadi bagian dari organisasi. Karyawan ini akan berkomitmen kepada organisasi karena mereka ingin tetap berada di dalam organisasi. Selain itu, *organizational commitment* juga mencerminkan sebuah hasrat, keinginan dan kewajiban untuk menjaga keanggotaannya di dalam sebuah organisasi (Meyer and Allen, 2007). Jaringan yang saling berkertergantungan dan saling berhubungan satu dengan lainnya dan bekerja sama dalam mengendalikannya, mengatur dan meningkatkan aliran material dan informasi dari *supplier* sampai kepada konsumen disebut dengan *supply chain* (Indrajit et al, 2003).

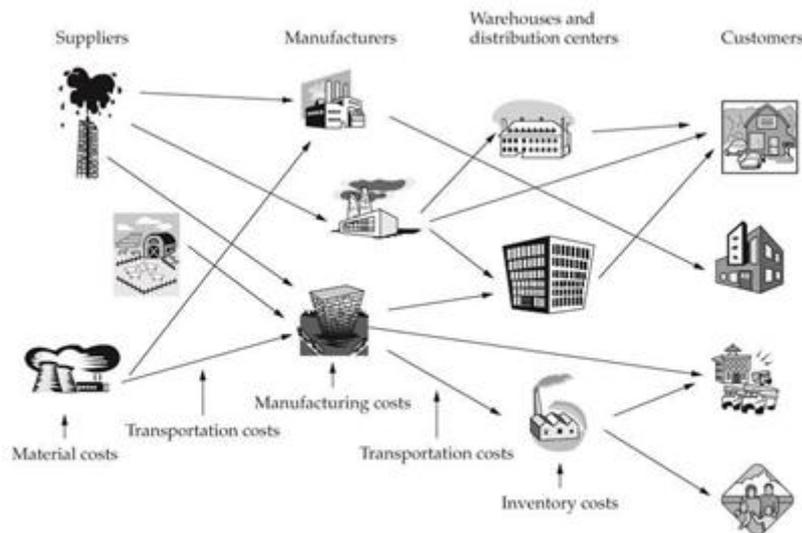
Hubungan ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk mengatur sistem atau informasi terutama dalam hal pengiriman bahan dan jasa baik dari *supplier* sampai ke pada konsumen. Penelitian ini memiliki tiga pertanyaan besar yakni pertama bagaimana *top management* dalam membangun *employee engagement* dan menciptakan *commitment organization* pada implementasi *supply chain management* di perusahaan. Kedua Bagaimana *employee engagement* dapat menjalankan *commitment organization* dan implementasi SCM guna meningkatkan kinerja perusahaan. Ketiga bagaimana *commitment organization* dapat mengimplementasikan SCM guna meningkatkan kinerja perusahaan.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Supply Chain Management

Supply chain dapat didefinisikan sebagai sekumpulan aktifitas (dalam bentuk entitas/fasilitas) yang terlibat dalam proses transformasi dan distribusi barang mulai dari bahan baku paling awal dari alam sampai produk jadi pada konsumen akhir. Menyimak dari definisi ini, maka suatu *supply chain* terdiri dari perusahaan yang mengangkut bahan baku dari bumi/alam, perusahaan yang mentransformasikan bahan baku menjadi bahan setengah jadi atau komponen, supplier bahan-bahan pendukung produk, perusahaan perakitan, distributor, dan retailer yang menjual barang tersebut ke konsumen akhir (Pujawan, 2005). Dalam *supply chain* ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama, yaitu: *Supplies, manufactures, Distribution, Retail Outlet* dan *Customers* (Gambar 1).

Menurut *Institute for Supply Management* (Levi *et al.*, 2008) mendefinisikan *supply chain* sebagai suatu proses yang memberi nilai tambah bagi perusahaan dengan adanya jaringan antara organisasi satu dengan yang lainnya mulai dari pemasok sampai dengan pelanggan. Sedangkan menurut *The Supply Chain Council* bahwa *supply chain* adalah mengatur dan menata pemasok dan permintaan yang dimulai dari pengadaan bahan baku dan *part*, manufaktur dan perakitan perusahaan, pergerakan persediaan pada gudang, serta didistribusikan sampai dengan pelanggan.



Gambar 1. Jaringan Supply Chain

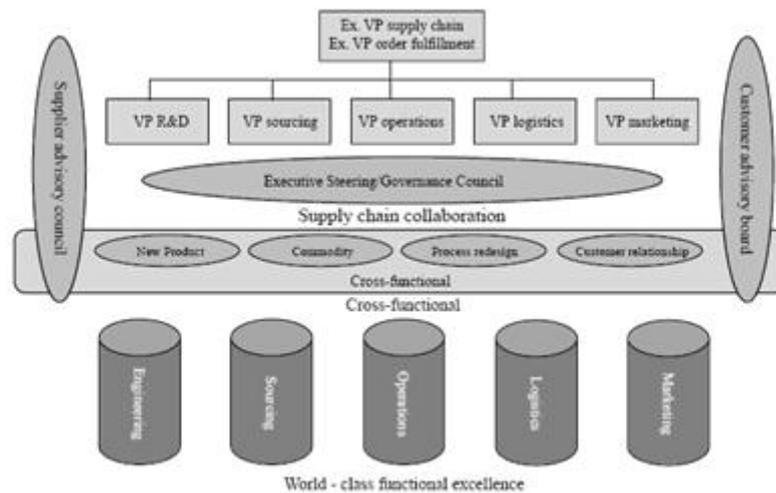
2.2 Komitmen Manajemen Puncak

Top Management merupakan bagian dari co-committee seperti CEO Munley (2006). *Top Management* relatif dengan grup kecil yang sangat berpengaruh di organisasi puncak (Hambrick, 1995). *Top management* dapat diartikan sebagai *top manager*, dimana merupakan vital dari kesuksesan organisasi dan kesuksesan dari *top management* dapat membawa perubahan yang positif di dalam organisasi.

Menyeleksi individu-individu untuk menduduki posisi *top management* telah di teliti secara luas di dalam *organizational theory*, *strategic management*, dan *strategic human resources management* (Datta & Rajagopalan, 1998). Penelitian yang dilakukan oleh Marien (2000) menyatakan bahwa komitmen manajemen harus memberikan kontribusi yang baik

bagi organisasi guna mengimplementasikan *supply chain management*, karena semua sumber daya yang ada pada organisasi dikendalikan oleh manajemen puncak.

Komitmen manajemen puncak akan memberikan keberhasilan dalam implementasi *supply chain management* di perusahaan disebabkan adanya dukungan dana, penjelasan visi dan tujuan dari implementasi *supply chain management* yang baik, dapat memberikan *reward* yang baik bagi tim ketika mengimplementasikan *supply chain management*, dan memberikan kepastian pelaksanaan implementasi *supply chain management*. Dukungan manajemen puncak dalam mengimplementasikan *supply chain management* terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Dukungan manajemen Puncak terhadap Implementasi SCM

Penelitian yang dilakukan oleh Fawcett *et al.*, (2006) menyatakan bahwa dukungan para eksekutif perusahaan harus berpartisipasi dalam menjalankan *supply chain* khususnya dalam melakukan interaksi fungsi antar departemen dalam perusahaan dan antar organisasi. Penelitian ini menyatakan bentuk komitmen manajemen puncak terhadap implementasi *supply chain management* yakni sebagai mentor, menetapkan aturan dan tanggung jawab tim implementasi, membentuk tim implementasi, melakukan motivasi terhadap tim implementasi, menyediakan dana, memberikan *reward* dan pengakuan bagi tim implementasi, dan berkomunikasi dengan baik.

2.3 Organizational Commitment

Organizational Commitment didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk sebuah organisasi, sehingga mengurangi timbulnya pergantian (Meyer dan Allen, 1990) dan sebagai pola pikir yang mengambil bentuk yang berbeda dan mengikat seorang individu untuk suatu rangkaian tindakan yang relevan dengan target partikular (Meyer dan Herscovitch, 2001).

Tiga model dari *organizational commitment* (Meyer and Allen, 2007) menyimpulkan bahwa suatu komitmen karyawan mencerminkan sebuah hasrat, keinginan dan kewajiban untuk menjaga keanggotaannya di dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, komitmen diwujudkan menjadi tiga perilaku yang relatif berbeda.

- *Affective Commitment*

Model ini mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi, terlibat dan senang dengan keanggotaannya di dalam organisasi.

- *Continuance Commitment*

Model ini melibatkan ikatan seseorang dengan organisasi berdasarkan berapa biaya yang akan membebani seseorang untuk meninggalkan organisasi.

- *Moral Commitment*

Model ini melibatkan sebuah perasaan dari kewajiban moral untuk meneruskan pekerjaan dalam sebuah organisasi tertentu. Sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

Berdasarkan *Investment Model*, Arriaga dan Agnew (2001) mendefinisikan komitmen sebagai kondisi psikologis yang melibatkan *affective*, *cognitive* dan *conative*. Komponen afektif komitmen melibatkan *psychological attachment* dalam hubungan, atau koneksi afektif antara mitra hubungan. Komponen kognitif komitmen disebut sebagai *long-term orientation*, dimana Arriaga dan Agnew (2001) mengatakan bahwa hal ini melibatkan asumsi yang kuat bahwa hubungan akan ada di masa mendatang. Komponen konatif adalah *intention to persist*, motivasi untuk melanjutkan sebuah hubungan melampaui dari waktu sekarang. Di penelitian terpisah mengenai bagaimana dimensi dari model yang berhubungan dengan keberlangsungan pasangan dan fungsinya, Arriaga dan Agnew (2001) mengidentifikasi orientasi jangka panjang sebagai komponen satu-satunya dari tiga faktor untuk menghitung variasi unik dalam memprediksi keberlangsungan walaupun beberapa fungsi di kendalikan.

2.4 Employee Engagement

Tidak ada satupun definisi yang dapat diterima secara umum tentang istilah *employee engagement*. Berikut adalah definisi dari 3 organisasi riset ternama:

- a. Perrin's Global Workforce Study (2003) menggunakan definisi kesediaan dan kemampuan karyawan untuk membantu suksesnya perusahaan mereka, terutama dengan memberikan usaha-usaha mereka secara berkesinambungan. Menurut studi, *engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor yang melibatkan faktor emosional dan rasional yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja.
- b. Gallup mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme untuk bekerja. Gallup, seperti yang dikutip oleh Dernovsek (2008) membandingkan *employee engagement* dengan keterikatan emosional karyawan yang positif dan komitmen karyawan.
- c. Robinson et al. (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai "sebuah perilaku positif yang dijunjung oleh karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat akan mengerti mengenai konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekannya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan perusahaan. Perusahaan harus bekerja untuk mengembangkan dan merawat keterlibatan seperti itu yang memerlukan sebuah hubungan dua arah antara perusahaan dan karyawan"

Kesimpulan dan definisi ini yang diberikan oleh *Institute of Employment Studies* memberikan pandangan yang jelas bahwa *employee engagement* adalah hasil dari hubungan dua arah antara perusahaan dan karyawan yang menunjukkan bahwa ada hal-hal yang harus dilakukan oleh kedua sisi tersebut. Lebih lanjut, Fernandez (2007) menunjukkan perbedaan antara kepuasan pekerjaan, kesimpulan manajemen, dan pendapat mengenai *engagement* bahwa kepuasan karyawan tidak sama dengan *employee engagement* dan karena manajer tidak dapat bergantung pada kepuasan karyawan untuk membantunya mendapatkan hasil terbaik, *employee engagement* menjadi suatu konsep yang penting. Peneliti lain memberikan pendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu bagian dari *engagement* tetapi hal tersebut hanya merefleksikan suatu hubungan buatan yang hanya bagus sebatas bonus-bonus yang

diberikan perusahaan. *Engagement* adalah suatu hasrat dan komitmen untuk memberikan diri dan mengembangkan usaha-usaha individu untuk membantu kesuksesan perusahaan, yang melebihi kepuasan dengan kompensasi perusahaan atau kesetiaan dasar terhadap perusahaan (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; Macey and Schneider, 2008). Karenanya, persamaan keterlibatan penuh didapatkan dengan menyamakan kepuasan pekerjaan tertinggi dan kontribusi pekerjaan terbaik. Stephen Young, seorang direktur eksekutif dari Towers Perrin, juga membedakan antara kepuasan pekerjaan dan *engagement*, berpendapat bahwa hanya *engagement* (bukan kepuasan) adalah tanda-tanda terkuat dari kinerja perusahaan (Human Resources, 2007).

Menurut laporan penelitian Penna (2007), arti dalam pekerjaan memiliki potensi untuk menjadi jalan yang berharga untuk mendekati perusahaan dan karyawan sehingga tercipta suatu keuntungan bersama dimana karyawan merasakan suatu suasana kekeluargaan, ruang pribadi untuk mereka, dan kesempatan untuk memberikan sumbangsih. Karyawan ingin bekerja dalam perusahaan dimana mereka mendapatkan arti dalam pekerjaan mereka. Peneliti dari Penna (2007) juga menghasilkan model baru yang mereka sebut "*Hierarchy of Engagement*" yang menyerupai model Piramida Kebutuhan Maslow. Di bagian bawah, terdapat kebutuhan dasar seperti gaji dan bonus. Setelah terpenuhi, maka karyawan akan melihat kepada suatu kesempatan untuk berkembang, kemungkinan untuk promosi dan model kepemimpinan. Akhirnya, ketika semua hal tersebut terpenuhi, maka karyawan akan mencari arti dari nilai-nilai yang ditunjukkan dengan rasa keterikatan, tujuan yang sama, dan sama-sama memiliki arti yang lebih dalam pekerjaan.

Studi *The Blessing White* (2006) telah menemukan bahwa hampir 2/3 (60%) dari karyawan yang disurvei menginginkan kesempatan yang lebih besar untuk berkembang dalam kepuasan kerja mereka. Hubungan manajer-karyawan yang kuat adalah resep penting dalam formula *employee engagement* dan mempertahankan karyawan.

Development Dimensions International (DDI, 2005) menyatakan bahwa seorang manajer harus melakukan lima hal untuk menciptakan tenaga kerja yang terlibat penuh:

- Menyelaraskan usaha dengan strategi
- Memberikan otoritas tertentu
- Mempromosikan dan mendorong kerjasama dan kolaborasi team
- Membantu pertumbuhan dan perkembangan karyawan
- Memberikan dukungan dan pengakuan

The Towers Perrin Talent Report (2003) mengenali 10 sifat-sifat tempat kerja yang akan memberikan *employee engagement*. Tiga teratas adalah: Perhatian manajemen senior terhadap karyawan, pekerjaan yang menantang, dan otoritas untuk membuat suatu keputusan.

Setelah menyurvei 10000 karyawan NHS di Inggris, *Institute of Employment Studies* (Robinson et al., 2004) menunjukkan bahwa kunci pendorong *employee engagement* adalah rasa terlibat dan dihargai, yang memiliki komponen seperti keterlibatan dalam pembuatan keputusan dimana karyawan dapat menyuarakan ide mereka, kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan pekerjaan mereka dan perusahaan yang memperhatikan kesehatan karyawan.

2.5 Implementasi Supply Chain Management

Supply Chain Management adalah suatu sistem manajemen yang dalam hubungan organisasinya mempunyai jalur hubungan dengan lainnya secara *upstream* maupun *downstream* dengan proses yang berbeda untuk menghasilkan nilai dalam bentuk barang atau jasa untuk konsumen. (Slack, et al., 2001). Sedangkan menurut (Simchi-Levi, 2003) tujuan dari informasi dalam SCM adalah :

- a. Menyediakan informasi yang berguna dan nyata
- b. Memungkinkan untuk kontak data tunggal

- c. Memberikan keputusan berdasarkan total informasi *supply chain*
- d. Memungkinkan kerjasama dengan *supply chain* partner

Peran informasi dalam *supply chain management* adalah mengurangi selisih biaya transaksi antar *supply chain* partner dan biaya dalam mendapatkan informasi. Dengan kata lain, informasi lebih mempunyai peran dalam mendukung kolaborasi dan koordinasi *supply chain* melalui pemanfaatan bersama informasi. Penggunaan informasi juga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Dalam hal inilah, dibutuhkan kekuatan analitis dari organisasi untuk menyediakan bantuan untuk mengambil keputusan. Informasi mempunyai peranan penting dalam mendukung kinerja perusahaan yaitu akan menciptakan strategi yang bermanfaat dengan memungkinkan perencanaan strategi secara terpusat dengan operasi terpusat. Peran informasi mempunyai dampak yang sangat besar dalam *supply chain management* (Gerard et al, 2000)

Strategi perusahaan menetapkan tujuan dan petunjuk bagaimana kemampuan organisasi dapat menjadi alat terbaik untuk mencapai peningkatan posisi yang kompetitif. Strategi desain proses merupakan suatu hal yang dapat meningkatkan kompetitif perusahaan, karena dapat memberikan petunjuk proses penyelesaian pekerjaan dan aliran proses yang terintegrasi dan variasi dari pencapaian kinerja dan aliran material, pekerja, serta informasi yang merupakan sumber daya yang kompetitif. Integrasi proses antara pembelian, manufaktur dan distribusi (Mashari *et al.*, 2003), proses adopsi disebuah perusahaan (Kumar *et al.*, 2003), desain proses sampai ke tahap detail aktivitas disesuaikan dengan kondisi perusahaan (Rajagopal, 2002). Berdasarkan pada pernyataan Wu dan Wang (2007) maka penelitian ini menekankan pada aktivitas operasional dan komunikasi antar tim dalam mendesain proses-proses yang ada di perusahaan untuk mengimplementasikan *supply chain management* sebagai berikut: anggota tim memiliki pemahaman dan berorientasi pada perubahan proses dan bisnis inti perusahaan, berorientasi untuk berkolaborasi dan berkomunikasi tentang proses di departemennya, anggota tim mengetahui dan memahami besarnya perubahan proses dan dampaknya bagi perusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

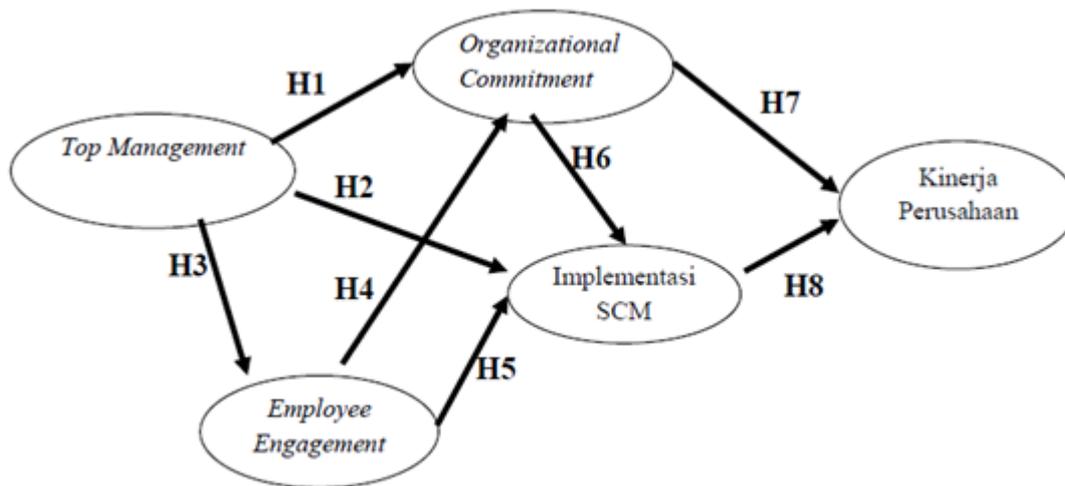
Penelitian yang dilakukan oleh Harland menyatakan bahwa *supply chain management* sebagai aktivitas yang mengatur bisnis dan hubungan 1) internal dalam organisasi 2) dengan pemasok langsung 3) dengan pemasok pertama dan kedua dan konsumen disepanjang *supply chain*, dan 4) dengan seluruh *supply chain*. (Harland *et al*, 1996).

Penelitian yang dilakukan Marien menyatakan bahwa komitmen manajemen harus memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi guna mengimplementasikan *supply chain management*, karena semua sumber daya yang ada pada organisasi dikendalikan oleh manajemen puncak (Marien, 2000).

Penelitian yang dilakukan Shahid yang menyatakan bahwa perusahaan yang mengetahui apakah karyawan mereka memiliki *employee engagement* dengan pekerjaannya baik dengan apa yang mereka lakukan ataupun perusahaan dimana mereka bekerja untuk mengakui perusahaan dalam memprediksikan perilaku dari perusahaan dan dampaknya terhadap metrik bisnis utama (Shahid, 2013).

2.7 Model Penelitian

Model penelitian seperti yang terdapat pada Gambar 3.



Gambar3. Model Penelitian

2.7 Hipotesis

Berdasarkan teori dan fenomena yang telah disajikan oleh studi sebelumnya, saya merumuskan hythosesis bahwa:

- H1 : Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh terhadap *Organizational Commitment*
- H2 : Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh terhadap Implementasi *Supply Chain Management*
- H3 : Komitmen Manajemen Puncakberpengaruh terhadap *Employee Engagement*
- H4 : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment*
- H5 : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Implementasi *Supply Chain Management*
- H6 : *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap Implementasi *Supply Chain Management*
- H7 : *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan
- H8 : Implementasi *Supply Chain Management* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

3. METHODOLOGY

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausal merupakan riset yang memiliki tujuan utama untuk membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Istijanto, 2005). Sementara itu, yang dimaksud dengan pendekatan kuantitatif adalah bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan yang didasarkan pada penggunaan angka-angka yang selanjutnya akan dianalisis secara statistik.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti; dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi, namun bukan populasi itu sendiri. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yang termasuk dalam *non-random sampling*. *Purposive sampling* merupakan cara pengambilan sampel secara tidak acak dimana masing-masing anggota tidak memiliki peluang yang sama untuk terpilih anggota sampel.

Sampeldalam penelitian ini adalah data perusahaan-perusahaan yang telah terdaftar di Departemen Perindustrian dan Perdagangan Surabaya (DISPERINDAG) tahun 2012terdiri atas perusahaan-perusahaan berjumlah 7.721 perusahaan.Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini dengan jumlah populasi sebesar 7.721 perusahaan (N), dengan tingkat ketelitian

penelitian sebesar 90 % ($\alpha = 10\%$) dan proporsi data sebesar 0,5 (p) serta presentasi perkiraan kemungkinan kesalahan (B) dalam membuat sampel sebesar 10 %, maka jumlah data (n) yang dibutuhkan sebesar 35 perusahaan (Supranto, 2000). Penentuan sampel sebanyak 35 perusahaan dilakukan dengan metode *accidental* sampling yakni menentukan perusahaan-perusahaan mana yang bersedia menjadi responden pada penelitian.

4. RESULT AND DISCUSSION

4.1 Hasil Penelitian

Berikut merupakan hasil pengolahan data di PLS:

| | original sample estimate | mean of subsamples | Standard deviation | T-Statistic |
|---------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| TM -> EE | 0.475 | 0.595 | 0.129 | 3.695 |
| TM -> OC | 0.021 | 0.092 | 0.134 | 0.153 |
| EE -> OC | 0.897 | 0.785 | 0.201 | 4.456 |
| TM -> I. SCM | 0.073 | 0.174 | 0.220 | 0.333 |
| EE -> I. SCM | 0.958 | 0.843 | 0.268 | 3.573 |
| OC -> I. SCM | -0.023 | -0.044 | 0.067 | 0.348 |
| OC -> Kinerja | 0.164 | 0.157 | 0.182 | 0.903 |
| I. SCM -> | 0.798 | 0.707 | 0.307 | 2.597 |

Tabel 1. Result for Inner Weight pada Output PLS

4.2 Pembahasan

| Variabel Pertama | Variabel Kedua | Variabel Perantara | Hasil |
|---|---|--------------------|------------------|
| X1 (Komitmen Manajemen Puncak) | X2 (<i>Organizational Commitment</i>) | - | Tidak Signifikan |
| | X3 (<i>Employee Engagement</i>) | - | Signifikan |
| | X4 (Implementasi SCM) | X3 | Tidak Signifikan |
| | X5 (Kinerja Perusahaan) | X3, X4, X5 | Signifikan |
| X2 (<i>Organizational Commitment</i>) | X4 (Implementasi SCM) | - | Tidak Signifikan |
| | X5 (Kinerja Perusahaan) | - | Tidak Signifikan |
| X3 (<i>Employee Engagement</i>) | X2 (<i>Organizational Commitment</i>) | - | Signifikan |
| | X4 (Implementasi SCM) | - | Signifikan |
| | X5 (Kinerja Perusahaan) | X4 | Signifikan |
| X4 (Implementasi SCM) | X5 (Kinerja Perusahaan) | - | Signifikan |

Tabel 2. Rangkuman Hasil Hipotesis Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen puncak terhadap *organizational commitment*. Menurut Stephen P. Robbins (2008:100) didefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara *organizational commitment* yang

tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Hal ini menentang penelitian yang dilakukan Datta & Rajagopalan (1998) yang menyatakan menyeleksi individu-individu untuk menduduki posisi *top management* telah diteliti secara luas di dalam *organizational theory*, *strategic management*, dan *strategic human resources management*. Datta & Rajagopalan juga menyatakan bahwa telah terjalinnya hubungan yang signifikan antara konteks industri, karakteristik CEO dan kinerja perusahaan. Penelitian Datta & Rajagopalan juga menjelaskan penelitian dari Lieberson dan O'Conner (1972) yang menyatakan bahwa pengaruh manajemen puncak di dalam kinerja organisasi bervariasi di seluruh industri, dan bahwa manajer memiliki pengaruh lebih besar pada kinerja di beberapa industri konteks ini, relatif terhadap orang lain.

Penelitian ini menghasilkan data tentang tidak adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen puncak terhadap implementasi *supply chain management*. Keberhasilan suatu sistem ataupun implementasi *supply chain management* tidak bergantung pada manajemen puncak. Namun bukan hanya sumber daya saja yang harus dikendalikan dalam pengimplementasian *supply chain management*. *Supply chain management* adalah suatu sistem manajemen yang dalam hubungan organisasinya mempunyai jalur hubungan dengan lainnya secara *upstream* maupun *downstream* dengan proses yang berbeda untuk menghasilkan nilai dalam bentuk barang atau jasa untuk konsumen. (Slack, et al.,2001). Dalam hal ini, hubungan organisasi antar departemen sangat penting dalam keberlangsungannya implementasi *supply chain management*, terutama dalam sistem informasi. Dengan kata lain, informasi lebih mempunyai peran dalam mendukung kolaborasi dan koordinasi *supply chain* melalui pemanfaatan bersama informasi. Penggunaan informasi juga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Komitmen manajemen puncak dapat berjalan dengan baik kepada karyawan, tetapi juga informasi memiliki peranan penting dalam mendukung kinerja perusahaan yaitu akan menciptakan strategi yang bermanfaat dengan memungkinkan perencanaan strategi secara terpusat dengan operasi terpusat. Peran informasi mempunyai dampak yang sangat besar dalam *supply chain management* (Gerard et al, 2000).

Penelitian ini menghasilkan data tentang adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen manajemen puncak terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* adalah hasil dari hubungan dua arah antara perusahaan dan karyawan yang menunjukkan bahwa ada hal-hal yang harus dilakukan oleh kedua sisi tersebut. Hasil penelitian dari Robinson et al. (2004) bahwa *employee engagement* sebagai sebuah perilaku positif yang dijunjung oleh karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat akan mengerti mengenai konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekannya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan perusahaan. Perusahaan harus bekerja untuk mengembangkan dan merawat keterlibatan seperti itu yang memerlukan sebuah hubungan dua arah antara perusahaan dan karyawan.

Penelitian ini menghasilkan data tentang adanya pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *organizational commitment*. Penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Shahid (2013) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mengetahui apakah karyawan mereka memiliki *employee engagement* dengan pekerjaannya baik dengan apa yang mereka lakukan ataupun perusahaan dimana mereka bekerja untuk mengakui perusahaan dalam memprediksikan perilaku dari perusahaan dan dampaknya terhadap metrik bisnis utama.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Porter et al. dan Schultz (1974) yang menyatakan bahwa tiga komponen penting dalam *organizational commitment* sebagai keyakinan kuat dan penerimaan tujuan organisasi, sebuah kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Ketiga hal tersebut akan muncul jika karyawan memiliki *employee engagement* kepada perusahaan.

Penelitian ini menghasilkan data tentang adanya pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap implementasi *supply chain management*. Keterikatan emosional dan rasional karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan merasa dihargai dan karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh. Hal ini yang akan

Membuat karyawan memberikan usaha-usaha mereka secara berkesinambungan. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Penna (2007), arti dalam pekerjaan memiliki potensi untuk menjadi jalan yang berharga untuk mendekatkan perusahaan dan karyawan sehingga tercipta suatu keuntungan bersama dimana karyawan merasakan suatu suasana kekeluargaan, ruang pribadi untuk mereka, dan kesempatan untuk memberikan sumbangsih. Karyawan ingin bekerja dalam perusahaan dimana mereka mendapatkan arti dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini, bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *organizational commitment* terhadap implementasi *supply chain management*. Hal ini terjadi karena *organizational commitment* tidak dapat secara langsung terlaksana jika karyawan tidak memiliki perasaan memiliki terhadap perusahaan. Karyawan yang berada level pimpinan bukan jaminan bahwa karyawan tersebut memiliki kewajiban untuk menjaga keanggotaannya di perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan memilih untuk tetap berada dalam sebuah perusahaan dimana mereka bekerja karena mereka menghindari biaya yang ditinggalkannya jika karyawan tersebut meninggalkan perusahaannya sekarang, seperti biaya untuk menafkahi keluarga, ataupun mereka tidak memiliki alternatif dari pekerjaan sekarang karena persaingan industri yang semakin ketat. Adapun nilai-nilai normatif yang merupakan suatu pewarisan nilai-nilai dari sumber referensi karyawan (orang tua, guru) bahwa seseorang harus loyal, berkorban dan tidak mengeritik terhadap tempat dimana mereka bekerja karena telah memberikan nafkah kepada keluarga (Taba, 2010).

Hasil penelitian ini, bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *organizational commitment* terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan kinerja perusahaan tergantung dari pengimplementasian *supply chain management* yang dilakukan oleh perusahaan. Penelitian ini mendukung penelitian bahwa *organizational commitment* didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk sebuah organisasi, sehingga mengurangi timbulnya pergantian (Meyer dan Allen, 1990) dan sebagai pola pikir yang mengambil bentuk yang berbeda dan mengikat seorang individu untuk suatu rangkaian tindakan yang relevan dengan target partikular (Meyer dan Herscovitch, 2001). Pernyataan ini lebih menekankan bahwa *organizational commitment* mengikat karyawan secara individu dan setelah itu baru munculah hasrat atau keinginan karyawan untuk menjaga keanggotaannya di dalam sebuah organisasi. Sedangkan *supply chain management* merupakan adalah suatu sistem manajemen yang dalam hubungan organisasinya mempunyai jalur hubungan dengan lainnya secara *upstream* maupun *downstream* dengan proses yang berbeda untuk menghasilkan nilai dalam bentuk barang atau jasa untuk konsumen. (Slack, et al., 2001) sehingga diperlukannya kerjasama dari organisasi dan antar departemen agar implementasi *supply chain management* dapat berjalan dengan baik.

Penelitian ini menghasilkan data tentang adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan. Sebagai contoh, implementasi *supply chain management* akan memberikan kontribusi perusahaan terhadap konsumennya berdasarkan produk, servis dan penawaran.

Customer value merupakan hal penting untuk mengukur efektifitas *supply chain management*, jika perusahaan berkeinginan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya.

Hal ini mendukung penelitian dari Pujawan (2005) yang mendefinisikan *supply chain* sebagai sekumpulan aktifitas (dalam bentuk entitas/fasilitas) yang terlibat dalam proses transformasi dan distribusi barang mulai dari bahan baku paling awal dari alam sampai

produk jadi pada konsumen akhir. Menyimak dari definisi ini, maka suatu *supply chain* terdiri dari perusahaan yang mengangkut bahan baku dari bumi/alam, perusahaan yang mentransformasikan bahan baku menjadi bahan setengah jadi atau komponen, supplier bahan-bahan pendukung produk, perusahaan perakitan, distributor, dan retailer yang menjual barang tersebut ke konsumen akhir. Dalam *supply chain* ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama, yaitu: *Supplies, manufactures, Distribution, Retail Outlet* dan *Customers*. Hal ini merupakan alur yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan suatu produk hingga memasarkannya.

5. CONCLUSION

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen Manajemen Puncak dan *Organizational Commitment* tidak berpengaruh terhadap Implementasi *Supply Chain Management*. Komitmen Manajemen Puncak berpengaruh pada *Employee Engagement* dan kemudian *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Implementasi *Supply Chain Management* yang meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tidak menjamin bahwa karyawan akan memiliki *Organizational Commitment* terhadap perusahaan, tetapi karyawan bertahan untuk tetap bekerja diperusahaan sekarang dengan pertimbangan-pertimbangan seperti karyawan telah menjadi karyawan cukup lama dan akan butuh penyesuaian kembali jika pindah ke perusahaan lain, kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan perusahaan, ataupun adanya peranan dari nilai-nilai dari sumber referensi karyawan (orang tua, guru) bahwa seseorang harus loyal, berkorban dan tidak mengiritik terhadap tempat dimana mereka bekerja karena telah memberikan nafkah kepada keluarga
3. Manajemen puncak harus memberikan hubungan dua arah antara perusahaan dan karyawan yang menunjukkan bahwa ada hal-hal yang harus dilakukan oleh kedua sisi tersebut sehingga karyawan memiliki hasrat dan komitmen untuk memberikan diri dan mengembangkan usaha-usaha individu untuk membantu kesuksesan perusahaan. Dengan demikian, pengimplementasian *supply chain management* yang diajalkan oleh perusahaan dapat berjalan sesuai perencanaan dan kinerja perusahaan dapat tercapai.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian, saya mengajukan beberapa saran untuk dipertimbangkan pada penelitian berikutnya :

1. Manajemen puncak pada perusahaan-perusahaan di Jawa Timur sudah cukup baik dalam mengikat karyawan pada pengimplementasian *supply chain management* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini, lebih ditekankan pada penelitian *organizational commitment* dan *employee engagement* karyawan secara umum. Perlu dilakukan lebih lanjut kepada karyawan per departemen di perusahaan ataupun pada level staff.
2. Manajemen puncak pada perusahaan-perusahaan di Jawa Timur sudah cukup baik dalam mengikat karyawan pada pengimplementasian *supply chain management* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Pada penelitian ini, lebih ditekankan pada penelitian *organizational commitment* dan *employee engagement* karyawan secara umum. Perlu dilakukan lebih lanjut mengenai kepuasan kerja karyawan ataupun keterikatan apa saja yang membuat karyawan terikat dengan perusahaan.

4. Perusahaan-perusahaan di Jawa Timur harus dapat meningkatkan indikator-indikator yang masih memiliki rata-rata rendah, seperti manajemen puncak memberikan *reward* dan pengakuan bagi tim implementasi.
5. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan di Jawa Timur. Perlu dilakukan lebih lanjut kepada perusahaan-perusahaan menurut kategori perusahaan seperti perusahaan manufaktur.

DAFTAR REFERENSI

- Akkermans, Henk A., Paul Bogerd, Enver Yucesan, Luk N. van Wassenhove, (2003), The Impact of ERP on Supply Chain Management: Exploratory Findings from a European Delphi Study. *European Journal of Operational Research* 146, 284– 301
- Aktami, B.,(2008),Kontribusi Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan. *Jurnal Psikologi*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Arriaga, X. B., & Agnew, C. R., (2001),Being Committed: Affective, Cognitive, and Conative Components or Relationship Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(9), 1190-1203.
- Blessing White, (2006)., Employee Engagement Report 2006 BlessingWhite, Inc.Princeton, New Jersey. Retrieved from: www.blessingwhite.com
- Blessing White, (2008), The Employee Engagement Equation in India. Presented by Blessing White and HR. Retrieved from: www.blessingwhite.com
- Chen, I.J., Paulraj, A., (2004), Towards of Theory of Supply Chain Management: the Construct and Measurement. *Journal of Operations Management* Vol.22, pp. 119-150.
- Coffman C., (2000), Is Your Company Bleeding Talent? How to Become a True “Employer of Choice”. *The Gallup Management Journal*, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ
- Datta DK, Rajagopalan N,(1998),Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events. *Strategic Management Journal*19: 833– 852.
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan Surabaya. (2012). Informasi Data Pokok Surabaya. Retrieved November 18 2014.From: www.surabaya.go.id/files.php?id=2068
- Erickson, T.J., (2005), Testimony Submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labour and Pensions, May 26
- Fawcett, S. E., Jeffrey A. Ogden, Gregory M. Magnan, M. Bixby Cooper, (2006),Organizational Commitment and Governance for Supply Chain Success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 36 No. 1, 2006, pp. 22-35
- Fawcett, Stanley E., Gregory M. Magnan, Matthew W. McCarter., (2005), The Effect of People on the Supply Chain World: Some Overlooked Issues. *Human Systems Management*, 24, 197-208
- Fernandez, C.P., (2007), Employee Engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(5), 524-526.
- Gerard, P. C. and Marshall, F.,(2000),Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information. *Management Science*, 46(8), pp.1032-1048
- Hambrick, D.C.,(1995), Fragmentation and the Other Problems CEOs Have With Their Top Management Teams. *California Management Review* 37, 110.
- Hambrick, D.C, and Mason,P.A.,(1984),Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, Volume 9, Issue 2 (Apr., 1984), 193-206.
- Handfield, R. B., and Bechtel, C.,(2002),The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness. *Industrial Marketing Management* 31(4):367-382.
- Harland, C.M., Lamming, R.C., Cousins, P.D., (1999),Developing the Concept of Supply Strategy. *International Journal of Operations and Production Management* 19, 650– 673.

- Human Resources, (2007), Research: Employee Engagement ROI-rules of Engagement.
Retrieved May 31 2014. From: <http://global.factiva.com/ha/default.aspx>.
- Indrajit, Richardus E., Djokopranoto, Richardus, (2003), Manajemen Persediaan. PT Gramedia Widiasaranan Indonesia, Jakarta
- Iqbal, A., (2010), An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, Vol 5, No.3, March 2010.
- J. Supranto, (2000), STATISTIK Teori dan Aplikasi Jilid 1&2. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Jaros, S., (2007)., Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, No. 4, 2007
- Johnson, M. P., (1991), *Commitment to Personal Relationships*. In W. H. Jones & D. W. Perlman (Eds), *Advances in personal relationships* (Vol. 3, pp. 117-143). London: Jessica Kingsley.
- Kersten, W., Hohrath, P., Böger, M., (2007), An Empirical Approach to Supply Chain Risk Management: Development of a Strategic Framework. Hamburg University of Technology
- Kumar, V., Maheshwari, B., Kumar, U., (2003), ERP System Implementation : Best Practices in Government Organizations, *Government Information Quarterly* 19 pp 147-172.
- Levi, D.S., Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi, (2008), *Designing & Managing Supply Chain Management*, Third Edition McGraw Hill.
- Li, Suhong, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, S. Subba Rao, (2006), The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega* 34 (2006) 107 – 124
- Li, X. & Wang, Q., (2007), Coordination Mechanisms of Supply Chain Systems, *European Journal of Operational Research*, 179(6), pp. 1-16
- Lockwood, N.R., (2007), Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *SHRM Research Quarterly*.
- Macey, W.H., Schneider, B., (2008), The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3-30.
- Marien, E.J., (2000), The Four Supply Chain Enablers, *Supply Chain Management Review*, Vol. 4 No. 1, pp. 60-8.
- Markos, S., Sridevi, M.S., (2010), Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management* vol.5, No.12.
- Mashari, M.A., Mudimigh, A.A., Zairi, M., (2003), Enterprise Resources Planning: A Taxonomy of Critical Factors. *European Journal of Operational Research* 146 pp. 352-364. Media Manufaktur Industri. Manufaktur Indonesia Terkuat di ASEAN. Retrieved July 2013. From: <http://www.mmindustri.co.id/manufaktur-indonesia-terkuat-di-asean/>
- Oliver, R.K. and Webber, M.D., (1992), Supply-chain management: logistics catches up with strategy, in Christopher, M. (Ed.). *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman & Hall, London.
- Perrin T., (2003), Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. Retrieved 24 May 2014. From: http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf
- PT. Tjiwi Kimia. Laporan Tahunan 2009. Retrived January 23 2015. From: <http://www.asiapulppaper.com/download/file/fid/18>

- PT. Tjiwi Kimia. Laporan Tahunan 2010. Retrived January 23 2015. From:
www.asiapulp.com/download/file/fid/26
- Pujawan, I N., (2005), *Supply Chain Management, Edisi Pertama*. Guna Widya, Surabaya.
- Rajagopal, P., (2002), An Innovation - Diffusion View of Implementation of Enterprise Resources Planning (ERP) Systems and Development of Research Model. *Information & Management* 40 pp. 87-114.
- Robinson, I., (2006), *Human Resource Management in Organizations*. London, CIPD.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S., (2004), *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, Institute for Employment Studies.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., (2008), *Organizational Behaviour*. Pearson: PrenticeHall Romano, P., (2003), Coordination and Integration Mechanisms to Manage Logistics Process Across Supply Networks. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 9 pp.119-134.
- Rusbult, C. E., (1980), Commitment and Satisfaction in Romantic Associations: A Test of the Investment Model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 172-186
- Simchi-Levi, (2000), *Designing and Managing the Supply Chain*. Mc Graw Hill, New York – USA
- Slack, N.S., Chambers, S., Johnston, R., (2001), *Operations Management* 3rd Edition. Borut Buchmeister.
- Solimun, (2007), *Bahan Ajar Metode Kuantitatif*. Universitas Brawijaya Malang. Taba, M.I., (2010), Pengaruh Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja, dan Sistem Imbalan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 8 (4). Universitas Hasanuddin Makassar.
- Tacheva, S., (2007), *Top Management Team Diversity: A Multilevel Exploration of Antecedents and Consequences*. *Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG)*. Wellins, R. and Concelman, J., (2005), *Creating a Culture for Engagement: Workforce Performance Solutions*. Retrieved from www.ddiworld.com/pdf/wps_engagement_ar.pdf, accessed during April 2011.
- Wu, J.H., Wang, Y. M., (2007), Measuring ERP success: The key-users "Viewpoint of the ERP to Produce a Viable IS in the Organization. *Computer in Human Behavior* 23 pp. 1582 – 1596.
- Zurnali, C., (2010), *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*. Penerbit Unpad Press, Bandung.