

Pengembangan Praktik Manajemen Perusahaan Logistic Era New Normal

Pendahuluan

Pembangunan transportasi logistik yang terintegrasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem logistik para pengusaha yang memproduksi barang. Negara yang maju memiliki system transportasi logistik yang efektif dan efisien. Indonesia sektor transportasi logistik masih mengandalkan armada truk hampir sebanyak 90% dari total pengangkutan barang dan kondisi ini diperparah dengan pelanggaran ambang batas kelebihan muatan. Penyebab masih mendominasinya angkutan darat untuk pengiriman barang tidak terlepas dari mahalnya biaya angkutan melalui laut apalagi udara.

Biaya pengiriman logistik melalui udara di Indonesia merupakan salah satu yang termahal di Asia Tenggara. Pembangunan infrastruktur untuk mendukung sistem logistik telah banyak dilakukan di Indonesia namun belum dimanfaatkan secara optimal karena belum terintegrasi secara langsung dengan pusat-pusat industri. Perbaikan transportasi merupakan suatu amanah yang besar untuk Indonesia unggul sehingga butuh rencana yang strategis untuk meningkatkan nilai investasi agar sarana dan prasarana transportasi memiliki daya saing. Pembangunan infrastruktur membuat efektivitas pelayanan transportasi menjadi lebih baik karena membuat jarak, waktu, kecepatan tempuh, kemudahan bertransaksi, tingkat keselamatan, dan keamanan menjadi efisien.

Tiga moda transportasi yang paling banyak digunakan, moda transportasi jalan atau *trucking* mendominasi volume pengangkutan barang sekitar 91 persen, moda transportasi laut sekitar 7,5 persen, dan moda transportasi kereta api sekitar 1 %. Ketidakseimbangan peranan antar moda juga tergambar dari kontribusi masing-masing moda terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dari sekitar Rp. 666,15 triliun PDB sektor transportasi pada 2018, moda transportasi darat (jalan) berkontribusi sebesar 53,16%; transportasi udara sebesar 36,1%; transportasi laut sebesar 6,7%; transportasi sungai, danau, dan penyeberangan (SDP) sebesar 2,417%; dan transportasi real sebesar 1,57 7%. Walaupun angkutan darat berkontribusi tertinggi, tetapi tingkat pertumbuhan tertinggi pada 2019 diprediksi pada angkutan udara tumbuh 17,37 persen dan angkutan rel mencapai 17,11 persen.

Pandemi merupakan petualangan yang sangat Panjang, wabah praktis menghentikan mobilitas dan memaksa orang untuk berdiam diri di rumah atau banyak yang menyebut sebagai “*the death of mobility*“. Krisis COVID-19 membawa manusia seperti kembali ke zaman purba dimana hidupnya hanya di gua, yaitu rumah. Pandemi virus corona (Covid-19)

adalah salah satu peristiwa paling berdampak di abad ke-21. Bahkan pada tahap awal, dampak terhadap pariwisata sangat luar biasa. Perkiraan saat ini melihat 75 juta pekerjaan di bidang pariwisata dalam risiko langsung dan industri kehilangan lebih dari 2,1 triliun US \$ dalam omset (WTTC, 2020). Perbatasan ditutup, kapal pesiar berlabuh, seluruh armada udara di-grounded, dan hotel, restoran, dan tempat wisata ditutup. Pandemi virus corona adalah bencana yang secara fisik mempengaruhi sistem secara keseluruhan dan mengancam eksistensinya.

Berbanding lurus dengan sektor pariwisata yang juga terguncang, sektor perjalanan juga merasakan imbasnya. Ada 8.198 orang atau 12,9% yang diberhentikan di sektor tersebut sebab tak adanya pemasukan selama pandemi. Ditambah lagi pembatasan sosial di sejumlah wilayah makin menyulitkan bisnis *startup* untuk mempertahankan usahanya. Berdasarkan data Senin (8/6), jumlah karyawan yang diberhentikan dalam sektor transportasi sebesar 13.381 orang atau 21% dari 63.714 orang yang telah dirumahkan.

Kementerian Perhubungan menerapkan mekanisme khusus untuk transportasi udara dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 18 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). Penyedia transportasi udara akan menerapkan mekanisme khusus untuk mencegah penyebaran Covid-19. Tumbuhnya industrinya jasa angkutan udara secara pesat telah membuat iklim dunia usaha penerbangan nasional menjadi lebih kondusif dan kompetitif sehingga angkutan udara semakin dibutuhkan untuk mengangkut penumpang maupun barang (kargo). Transportasi cargo di Indonesia masih bercampur bersama angkutan penumpang dengan menggunakan sisa kapasitas bagasi di pesawat. Kurangnya aviliasi penerbangan yang memiliki armada transportasi kargo udara yang khusus masih membuka lebar peluang bisnis cargo di Indonesia.

Transportasi kargo banyak melibatkan interaksi pihak pelaksana yang mempunyai karakteristik dan peran berbeda dalam pelayanan kargo, diantaranya adalah bandara yang biasanya menyediakan/menyewakan fasilitas pergudangan untuk dikelola pihak lain, operator penerbangan pelaksana angkutan kargo, *cargo handling* pelaksana bongkar muat kargo dari/ke pesawat, bea cukai sebagai pengawas/pemeriksa barang, serta ekspedisi sebagai pengurus pengiriman kargo dari bandara asal ke bandara tujuan [1]. System pengangkutan kargo yang efisien dengan biaya transportasi serta biaya produksi barang yang minimum sangat mempertimbangkan karakteristik geografis dan moda transportasi Indonesia. Salah satu keunggulan transportasi udara adalah jenis dan daya angkut pesawat kargo yang mempunyai fleksibilitas jelajah yang tinggi, dan memungkinkan pengiriman ke daerah-

daerah yang belum terjangkau oleh moda transportasi lainnya dengan menggunakan penerbangan perintis [2].

Pandemi Covid-19 memaksa pemerintah untuk membuat regulasi yang mengharuskan orang untuk tinggal di rumah. Karyawan diminta untuk bekerja dari rumah sehingga *telecommuting* menjadi sebuah kebutuhan untuk berkoordinasi. Operasional transportasi udara juga mengalami permasalahan yang sama, dengan keterbatasan sumber daya manusia yang ada tetap harus melayani siklus logistik agar pengiriman tetap lancar [3].

Artikel ini memfokuskan pada perubahan mindset pemimpin pada bisnis yang sangat tergantung pada transportasi logistic operasi angkutan udara pasca pandemi, menangkap peluang dan meretas hambatan yang terjadi dalam era digital. Perkembangan logistik dicirikan oleh keragaman spasial yang signifikan dalam skala global seperti Eropa dan AS yang tingkat perkembangannya tinggi, serta wilayah dan negara yang praktik logistiknya sangat rendah. Perbedaan ini dihasilkan dari tingkat pembangunan ekonomi negara dan wilayah, yang diterjemahkan ke dalam intensitas pertukaran internasional dan kebutuhan untuk menggunakan teknologi informasi canggih yang digunakan dalam solusi logistik [4]. Diversifikasi logistik nasional dan regional juga bersumber dari derajat pembangunan infrastruktur transportasi dan adaptasinya terhadap kebutuhan perekonomian di bidang arus barang yang bergerak untuk kebutuhan domestik maupun ekspor dan impor. Logistik juga bergantung pada struktur ekonomi dan perkembangan sektor industri dan jasa, yang mempengaruhi kekhususan rantai pasokan [5]. Meskipun fenomena seperti globalisasi perusahaan dan internasionalisasi semakin menunjukkan pesatnya kebutuhan pengiriman cargo melalui udara namun masih terdapat kesenjangan dalam manajemen operasi angkutan udara pasca pandemic. Transfer pengetahuan logistik di tingkat kelembagaan dan pola kepemimpinan yang ada dalam industry logistik dan transportasi masih sangat membuka peluang untuk diteliti [6]–[9]

Landasan teori

A. Logistik dan Manajemen Logistik

Logistik adalah suatu ilmu pengetahuan atau seni dalam melakukan proses penyimpanan, penyaluran, pemeliharaan, dan penghapusan terhadap berbagai barang atau alat-alat tertentu [5]. Logistik adalah serangkaian perencanaan, implementasi, hingga pengawasan proses perpindahan, baik itu barang/ jasa, energi, atau sumber daya lainnya, dari titik awal menuju titik penggunaan. Logistik adalah integrasi dari pengadaan, transportasi, manajemen persediaan, dan aktifitas pergudangan dalam menyediakan alat/cara yang berbiaya efektif, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik internal maupun eksternal [10].

Logistik adalah proses yang secara strategis mengelola pengadaan, pergerakan, dan penyimpanan material, suku cadang dan barang jadi beserta aliran informasi terkait melalui organisasi dan kanal-kanal pemasarannya, dalam cara dimana keuntungan perusahaan, baik untuk saat ini maupun diwaktu yang akan datang, dapat dimaksimalkan dengan cara pemenuhan pesanan yang berbiaya efektif [11].

Dalam pelaksanaan pembangunan, pengelolaan logistik merupakan salah satu unsur penunjang utama daripada sistem administrasi lainnya (Aditama, 2002). Masih menurut Aditama, kegiatan logistik secara umum punya tiga tujuan. Tujuan operasional adalah agar tersedia barang, serta bahan dalam jumlah yang tepat dan mutu yang memadai. Tujuan keuangan meliputi pengertian bahwa upaya tujuan operasional dapat terlaksana dengan biaya yang serendah-rendahnya. Sementara itu, tujuan pengamanan bermaksud agar persediaan tidak terganggu oleh kerusakan, pemborosan, penggunaan tanpa hak, pencurian dan penyusutan yang tidak wajar. Tugas dan kegiatan logistik meliputi antara lain mengadakan pembelian, inventory dan stock control, penyimpanan serta terkait dengan kegiatan pengembangan, produksi dan operasional, keuangan, akuntansi manajemen, penjualan dan distribusi serta informasi.

Tujuan logistik adalah menyampaikan barang jadi dan bermacam-macam material dalam jumlah yang tepat pada waktu dibutuhkan, dalam keadaan yang dapat dipakai, ke lokasi di mana ia dibutuhkan, dan dengan total biaya yang terendah [12]. Mengingat logistik akan selalu melibatkan unsur pemasok, manufaktur, distribusi dan para pelanggan, maka misi logistik harus dapat melaksanakan kegiatan pengiriman barang dan jasa yang diperlukan pelanggan secara efisien. Logistik juga merupakan bagian dari proses Manajemen Rantai Pasokan (*Supply chain management*) yang merencanakan, mengimplementasikan, dan mengatur efisiensi, efektivitas aliran dan menyimpan produl, layanan, dan informasi yang berkaitan dari bahan mentah menjadi barang jadi yang siap dikonsumsi oleh pasar atau konsumen [13]. Di samping itu proses dari logistik terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, keuangan dan sumber daya informasi. Pelaku logistik sendiri merencanakan, mengimplementasikan, dan mengontrol input ini dengan bentuk yang berbeda-beda, termasuk bahan mentah, bahan setengah jadi, dan barang jadi [14].

Kegiatan logistik bertujuan untuk memastikan tersedianya suatu barang yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat dengan melaksanakan serangkaian kegiatan logistic [12] yaitu: proses pengadaan barang (*procurement*), kegiatan produksi (*manufacturing support*), dan distribusi (*physical distribution*). Pelaksanaan kegiatan logistik memiliki standar performa yang harus dicapai. Efektifitas kegiatan logistik adalah ketika terjadinya keseimbangan antara

kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan dengan semua biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan perusahaan. dua faktor utama yang menentukan tingkat performa logistik, yaitu faktor pelayanan (*service*), yaitu tingkat pelayanan perusahaan kepada konsumen dan faktor biaya (*cost*), yaitu biaya yang dihabiskan perusahaan untuk menangani pelayanan kepada konsumen.

Manajemen Logistik adalah salah satu komponen penting dalam *Supply Chain Management* yang digunakan untuk memenuhi permintaan pelanggan melalui perencanaan, pelaksanaan serta pengendalian keefisienan dan keefektifan aliran dan penyimpanan barang, pelayanan (jasa) dan informasi terkait dari titik permulaan hingga titik tujuan [15]. Manajemen Logistik membantu perusahaan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan layanannya kepada pelanggan. Manajemen Logistik bertujuan untuk memperoleh dan mendistribusikan bahan dan produk pada waktu, tempat dan jumlah yang tepat dengan biaya yang se-efisien mungkin [16]. Manajemen yang melibatkan pemrosesan pesanan, pergudangan, penanganan bahan/produk, pengemasan dan transportasi ini juga merupakan sebuah sektor yang perkembangannya sangat pesat di dunia bisnis sekarang (Rutner & Langley, 2000). Tanpa didukung oleh Manajemen Logistik yang baik, aktivitas Produksi maupun Pemasaran akan sangat sulit untuk dilaksanakan [16].

Manajemen Logistik adalah merupakan tanggung jawab untuk membuat dan mengatur sistem guna mengatasi aliran bahan baku dan barang jadi [14]. Manajemen logistik merupakan serangkaian kegiatan perencanaan, pengawasan dan pengorganisasian terhadap kegiatan pengadaan, pendistribusian, pencatatan, penyimpanan, pemeliharaan dan penghapusan logistik guna mendukung efektivitas dan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi [16]. Pengertian Manajemen Logistik merupakan aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan lokasi, fasilitas, transportasi, inventarisasi, komunikasi, pengurusan, dan penyimpanan [17].

B. Growth Mindset

Pola Pikir manusia (*Mindset*) memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap kehidupan. Pola pikir yang tepat akan membantu meraih potensi maksimal sedangkan pola pikir yang salah dapat membawa pada kerugian. Setiap keputusan baik dan buruknya tergantung pada bagaimana kita memandang sesuatu. Dua macam pola pikir yang saling bertolak belakang yaitu *fixed mindset* (pola pikir tetap) dan *growth mindset* (pola pikir bertumbuh) [18]. Fixed Mindset mempercayai bahwa karakter, kecerdasan, kemampuan dan kreativitas adalah sebuah bawaan / bakat yang tetap yang tidak bisa diganti sedangkan *Growth Mindset*

mempercayai kegagalan bukan disebabkan karena ketidak cerdasan ataupun ketidakmampuan namun merupakan sebuah tantangan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya. Dua pola pikir ini sangat berpengaruh terhadap kesuksesan maupun kegagalan dibidang kerja, hobby, personal dan sangat mempengaruhi tingkat kebahagiaan seseorang.

Seseorang yang memiliki Growth Mindset adalah orang yang sangat bersemangat untuk belajar namun tidak mendapat pengakuan dari orang lain karena mereka menganggap kecerdasan dan kretivitas, cinta dan persahabatan, dapat dikembangkan lewat usaha dan latihan dengan sungguh sungguh. Kegagalan yang ada tidak membatasi Langkah dan usaha mereka namun dijadikan sebagai pembelajaran untuk meraih kesuksesan.

C. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara utama untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain dan juga dengan cara mengarahkan dan membimbing perilaku orang-orang di lingkungan kerja tertentu. Kepemimpinan adalah pendekatan yang memiliki kemampuan untuk mengubah nilai-nilai orang lain dan dapat mengirimkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang sangat tergantung pada transportasi logistic merupakan bisnis yang berfokus pada proses integrasi dari proses yaitu menyangkut tentang integrasi komitmen keseluruhan aset dari pembelian hingga distribusi fisik hingga keputusan operasional [19]. Kebijakan yang diambil dalam pelaksanaan bisnis logistic sangat terkait dengan kepuasan layanan pelanggan dan mencerminkan standar industri.

Kompetensi logistik dimanfaatkan untuk memberikan diferensiasi yang memadai guna memastikan bahwa perusahaan mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif [8]. Bisnis logistik diharuskan peka terhadap kebutuhan pelanggan dan memandang kompetensi logistik sebagai sumber daya yang kompetitif [20]. Pemimpin harus menghasilkan berbagai layanan bernilai tambah, yang ditujukan untuk memuaskan pelanggan secara konsisten. Perilaku dan praktik bisnis pemimpin bisnis logistic memiliki pemahaman dan apresiasi atas struktur organisasi dan orientasi strategis yang dapat dijadikan pengembangan pedoman untuk meraih *competitiveness*. Kepemimpinan logistik fokus terhadap tiga masalah inti yaitu formalisasi, fleksibilitas, dan pengukuran [8]. Formalisasi melibatkan penetapan aturan dan prosedur untuk memandu operasi logistik rutin dan memfasilitasi pengambilan keputusan sehari-hari. Organisasi formal cenderung memiliki kinerja yang lebih efisien[21]. Organisasi yang sangat formal telah dicirikan sebagai kurang inovatif dan adaptif dibandingkan organisasi yang kurang terorganisir secara formal.

Formalisasi dengan demikian berfungsi untuk mendorong otoritas keputusan ke bawah dalam struktur organisasi. Penelitian terdepan mengidentifikasi delapan bidang yang mencerminkan formalisasi proses logistik. Formalisasi juga dibuktikan dengan rentang tanggung jawab kendali. Tanggung jawab fungsional yang luas tidak penting bagi perusahaan untuk mencapai formalisasi logistik. Formalitas menunjukkan bagaimana fungsi yang dapat dikelola jauh lebih penting daripada berapa banyak fungsi yang menjadi tanggung jawab departemen logistik perusahaan namun tidak terkelola dengan baik. Penugasan dan hubungan fungsional yang ditentukan secara formal dalam perusahaan terkemuka sangat dinamis ditunjukkan dengan adanya konfigurasi ulang, penyesuaian, dan restrukturisasi organisasi [8]

Fleksibilitas melibatkan kerangka kerja untuk mengakomodasi situasi khusus yang menawarkan peluang unik untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan atau mewujudkan pengurangan biaya yang substansial. Fleksibilitas sangat penting dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, di mana pelanggan semakin menuntut tingkat layanan yang lebih tinggi, yang disesuaikan atau disesuaikan dengan kebutuhan spesifik mereka. Formalisasi memfasilitasi kemampuan organisasi untuk mengakomodasi rutinitas permintaan operasi bisnis harian, fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk responsif terhadap permintaan non-rutin atau memanfaatkan peluang yang tidak terduga. Area fleksibilitas adalah: adopsi teknologi; aliansi eksternal; dan akomodasi. Adopsi teknologi informasi yang tepat waktu dan akurat mendorong daya tanggap perusahaan [8]. Sistem pengukuran yang canggih diperlukan untuk memandu dan mengontrol sistem logistik yang semakin kompleks. Untuk mencapai keunggulan logistik, perusahaan harus memantau kinerja internal mereka dalam lima kategori: biaya; manajemen aset; pelayanan pelanggan; produktifitas; dan kualitas [8].

D. *Digital Capability*

Kompetensi yang dimiliki oleh digital workers memiliki kefasihan digital yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi dalam mengelola data [8] merepresentasikan informasi secara kreatif, memecahkan masalah, dan merancang produk baru serta cara kerja serta dapat memengaruhi kinerja pekerjaan dan perkembangan karier di berbagai profesi [22]. *Digital Capability* adalah pemanfaatan teknologi untuk menemukan, menggunakan dan menyebarkan informasi dalam dunia digital [23]. *Digital Capability* didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami, menganalisis, menilai, mengatur dan mengevaluasi informasi yang diterima dengan memanfaatkan teknologi digital [24]. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Digital Capability* merupakan kemampuan untuk memanfaatkan berbagai teknologi

dan memahami bagaimana menggunakannya, serta memiliki kesadaran dampaknya terhadap individu dan masyarakat. *Digital Capability* memberdayakan individu untuk berkomunikasi dengan orang lain, bekerja lebih efektif, dan peningkatan produktivitas seseorang, terutama dengan orang-orang yang memiliki keterampilan dan tingkat kemampuan yang sama. Dalam artian masih terus akan ada pengembangan-pengembangan kedepannya.

Digital Capability diukur dengan beberapa indikator yaitu : 1) *information and data literacy*, 2) *communication and collaboration*, 3) *digital content creation*, 4) *safety* dan 5) *problem solving*. *Digital capability* memungkinkan organisasi untuk dapat meningkatkan efisiensi waktu dan jarak dengan menggunakan teknologi. Kemampuan individu untuk mengoperasikan teknologi digital akan sangat membantu proses komunikasi yang dimediasi secara teknologi [25].

Metode Penelitian

Penelitian merupakan *exploratory and explorative research* atau penelitian yang bertujuan mengenali variable tertentu dari suatu fenomena sosial yang ingin diketahui maknanya, dilakukan dengan mengeksplorasi data dari sudut pandang yang berbeda untuk mendapatkan penegasan dan pemahaman serta analisis yang lebih baik mengenai keterkaitan kepemimpinan, dan digital competency dengan manajemen logistik. Data yang terkumpul dan dapat dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini adalah data dari 75 cabang PT Indah Logistic di Indonesia. Data hasil penyebaran kuesioner tersebut kemudian dikumpulkan dan dianalisis menggunakan SEM PLS.

Hasil dan Diskusi

Hasil Analisis SEM PLS

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>
<i>Logistic leadership (x1) -> kinerja manajemen logistics (y1)</i>	0,854	0,866	0,038	22,708
<i>Digital competency (x2) -> kinerja manajemen logistics (y2)</i>	0,608	0,634	0,092	6,645
<i>Moderating Effect 1 -> growth mindset (y1)</i>	0,804	0,863	0,041	8,991

Hasil analisis SEM PLS menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi logistic leadership akan semakin meningkatkan kinerja manajemen logistic. Semakin CEO memiliki kapabilitas digital yang baik maka akan

semakin mempengaruhi peningkatan kinerja manajemen logistic. *Growth mindset* memiliki pengaruh menguatkan *logistic leadership* dalam meningkatkan kinerja manajemen logistic.

A. The post-pandemic workforce, how leader increase the logistic management performance

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel di atas diketahui Hasil *original sample estimate* sebesar 0,854 nilai tersebut membuktikan *Logistic leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen logistics. Dari uji hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai hitung $22,708 > t$ tabel (1,99), yang berarti Hipotesis (H_a) diterima atau H_0 ditolak pada *level of error* 5% pengujian dua sisi (*two tailed*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *Logistic leadership* terhadap kinerja manajemen logistics.

Karyawan tidak hanya mencari benefit *financial*, organisasi yang mampu menginspirasi karyawannya untuk terus maju, meningkatkan kapasitas dirinya akan menyebabkan karyawan menjadi *engaged*. Tidak sedikit karyawan yang bertahan karena dia melihat contoh *leadership* pimpinan organisasi yang sangat baik. Masa depan setiap organisasi bergantung pada pengembangan dan retensi pemimpin yang baik.

Visi kepemimpinan dikembangkan oleh kepemimpinan yang efektif karena akar penyebab eksternal dan internal untuk tantangan dan risiko dapat dengan mudah diidentifikasi oleh mereka. Mengakui kapabilitas pemimpin merupakan tantangan utama bagi perusahaan dan prasyarat untuk menopang kinerja organisasi. Perbedaan antara kinerja unggul dan kegagalan untuk melakukan dapat dikaitkan dengan kepemimpinan organisasi dan kemampuan pengambilan keputusan di tingkat manajemen senior. Dengan demikian, kemampuan manajerial dan kepemimpinan adalah kunci untuk secara efektif mengelola SDM yang ada, memaksimalkan potensi SDM dan menguasai *remote worker management* untuk menjadi asset penting dalam meraih keunggulan bersaing perusahaan [26].

B. CEO Digital capability in the post-pandemic workforce : Bridging the uncertainty investing globally in resilience

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel di atas diketahui Hasil *original sample estimate* sebesar 0,608 nilai tersebut membuktikan *digital capability* berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen logistics. Dari uji hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai hitung $6,645 > t$ tabel (1,99), yang berarti Hipotesis (H_a) diterima atau H_0 ditolak pada *level of error* 5% pengujian dua sisi (*two tailed*). Sehingga

dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *digital capability* terhadap kinerja manajemen logistics.

CEO yang memiliki kefasihan digital memanfaatkan teknologi dalam mengelola data, merepresentasikan informasi secara kreatif, memecahkan masalah, dan merancang produk baru serta cara kerja serta dapat memengaruhi kinerja pekerjaan dan perkembangan karier di berbagai profesi CEO yang memiliki *Digital capability* memiliki kompetensi dalam proses interaksinya dengan teknologi yang dapat dimanfaatkan di tempat kerja bagaimana menggunakan beberapa program atau aplikasi dasar namun adalah mereka yang fasih secara digital dan telah mencapai tingkat kemahiran yang memungkinkan mereka untuk mengelola informasi, membangun gagasan, dan menggunakan teknologi untuk mencapai tujuan strategis [23]. Era digital 4.0 membutuhkan *Digital capability* dan kekuatan kemajuan teknologi dan peluang untuk perubahan organisasi yang radikal [27] namun IT tidak akan berperan banyak apabila tidak diikuti dengan kemampuan individu untuk memanfaatkan teknologi dalam pelayanan tujuan organisasi [23].

Keterbatasan keterlibatan kerja secara fisik karena adanya social distancing dan protocol Kesehatan yang harus dipenuhi menyebabkan SDM harus mampu menyelesaikan semua pekerjaannya secara *telecommuting*, dengan memanfaatkan perangkat digital dan teknologi. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan SDMnya dari jauh, dengan meningkatkan *employee digital involvement* yang menunjukkan kesiapan, keterlibatan dan keterikatan karyawan walaupun terpisah jarak.[28]. Peran kapabiliats CEO dalam mengawasi, mengatur SDM nya secara digital merupakan kunci keberhasilan di era *remote worker* dan *social distancing workforce* ini.

C. *From employee engage to socially distancing, the role of growth mindset of CEO*

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel di atas diketahui Hasil *original sample estimate* sebesar 0,804 nilai tersebut membuktikan *growth mindset* memiliki pengaruh yang positif signifikan dalam menguatkan hubungan antara *Logistic leadership* terhadap kinerja manajemen logistics. Dari uji hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai hitung $8,991 > t$ tabel (1,99), yang berarti Hipotesis (H_a) diterima atau H_0 ditolak pada *level of error* 5% pengujian dua sisi (*two tailed*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Growth mindset* memiliki pengaruh menguatkan *logistic leadership* dalam meningkatkan kinerja manajemen logistic.

Sejumlah tantangan dihadapi oleh para pemimpin organisasi di era pasca pandemic, mulai dari sudut pandang strategi, aset inovasi, pasar massal, pemanfaatan pengetahuan,

sumber daya modal, dan pemimpin organisasi juga harus berubah. Kemampuan bersaing di era *new normal* organisasi harus semakin mengandalkan penilaian, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan dari orang-orang yang mereka miliki. Pengetahuan baru harus diasimilasi dan diciptakan, dan inovasi juga harus didorong. Organisasi-organisasi ini juga harus tahu bagaimana bersaing di pasar [29]. Di era globalisasi saat ini, karyawan merupakan bagian penting dari organisasi dan menjadi penentu utama kesuksesan di mana kinerja karyawan diperoleh dari energi, motivasi dan kreativitas karyawan. Potensi yang dimiliki oleh karyawan perlu dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor terpenting keberhasilan dalam keberhasilan sebuah organisasi adalah kepemimpinan yang efektif. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan semacam itu sangat penting bagi organisasi [30].

Kepemimpinan yang efektif dalam bisnis mengharuskan manajer untuk menunjukkan kompleksitas perilaku, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk memerankan strategi yang kompleks secara kognitif dengan memainkan banyak peran, bahkan bersaing, dengan cara yang sangat terintegrasi dan saling melengkapi. Penelitian dan literatur yang berfokus pada kepemimpinan menggambarkan seorang pemimpin yang efektif sebagai seseorang yang: 1. Melayani kepentingan terbaik untuk diri sendiri dan organisasi 2. Terus mengembangkan praktik terbaik dan perilaku yang baik 3. Menciptakan dan memanfaatkan peluang 4. Menangkap informasi penting dan bertindak 5. Membangun kemitraan 6. Membawa dan mempromosikan perubahan 7. Menciptakan visi dan mempromosikannya [31].

Sebagai seorang pemimpin, CEO harus memiliki pola pikir yang selalu bertumbuh, berkembang, berubah mengikuti perubahan lingkungan global. Pemimpin harus memiliki intuisi untuk melihat masa depan, melihat peluang dan resiko yang terkandung didalamnya. Pemimpin yang memiliki *growth mindset* adalah tipikal pemimpin yang tidak mudah menyerah, cenderung berpikir positif tentang kemampuan mereka dan mampu memperbaiki diri dengan melihat sisi kelemahannya dalam segala hal. Pemimpin dengan cara berpikir *growth mindset* percaya bahwa kemampuan seseorang itu adalah dinamis dan bisa diperbaiki dengan usaha yang baik. Pemimpin yang memiliki *growth mindset* ketika mengalami kegagalan akan kembali mencoba dan belajar dari kesalahan atas kegagalannya. Motivasi mereka akan muncul karena tingkat kepercayaan akan kemampuan mereka selalu mengarah ke sisi positif. Pemimpin yang memiliki *growth mindset* akan berfokus pada tujuan pembelajaran yang akan mereka dapatkan dalam proses meraih tujuan.

Kesimpulan, Implikasi dan keterbatasan penelitian

Pandemi Covid-19 telah membuat banyak perubahan situasi dan kebijakan di segala bidang saat ini. Perubahan tersebut harus dilakukan menyeluruh pada setiap pola dan tata cara hidup baik di level individu, keluarga, komunitas yang kecil, perusahaan sampai dengan kebijakan negara. Perusahaan atau korporasi dituntut untuk dapat segera beradaptasi dengan ketidakpastian yang sangat tinggi. Fase baru yang akan dihadapi saat ini yaitu bernama *new normal*. Sebuah kondisi dari dampak krisis global dimana semua sektor di dunia dituntut untuk tetap menjalani hidup berdampingan dengan tata dan pola cara hidup baru menghadapi pandemi. Dalam *new normal*, pola pikir kita mengatakan bahwa kita akan memasuki dunia baru. Pemimpin dengan *fixed mindset* akan berfikir bahwa kegagalan yang diterima karena kondisi *new normal* atau *pandemic* merupakan kegagalan karena ketidak mampuan mereka dan keadaan yang salah memvalidasi dirinya sendiri. Namun pemimpin dengan *growth new normal* adalah bagaimana mengembangkan diri untuk belajar sesuatu yang baru dan mengembangkan potensi diri. Pemimpin dengan *growth mindset* ingin mengembangkan dirinya dan tidak takut gagal, karena sukses bagi mereka adalah menjadi semakin cerdas. Pemimpin dengan *growth mindset* akan dengan senang hati menerima kritik dari orang lain sebagai upaya untuk memperluas pengetahuan mereka. Pola Pikir (*Mindset*) memiliki pengaruh yang luar biasa untuk meraih potensi maksimal sedangkan pola pikir yang salah dapat menghancurkan kehidupan. Semua hal dalam kehidupan ini tergantung dari cara pandang kita.

Berdasarkan data yang di peroleh dan hasil analisi yang dilakukan pada penelitian ini Pada uji pengujian PLS diketahui *Logistic leadership* dan *digital capability* berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen logistics , maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik implementasi *logistic leadership* akan semakin meningkatkan kinerja manajemen logistic. Semakin CEO memiliki kapabilitas digital yang baik maka akan semakin mempengaruhi peningkatan kinerja manajemen logistic. *Growth mindset* memiliki pengaruh menguatkan *logistic leadership* dalam meningkatkan kinerja manajemen logistic. Pemimpin yang memiliki *growth mindset* ketika mengalamj kegagalan akan kembali mencoba dan belajar dari kesalahan atas kegagalannya. Motivasi mereka akan muncul karena tingkat kepercayaan akan kemampuan mereka selalu mengarah ke sisi positif. Pemimpin yang memiliki *growth mindset* akan berfokus pada tujuan pembelajaran yang akan mereka dapatkan dalam proses meraih tujuan

Keterbatasan penelitian ini adalah belum disandingkannya data sekunder sebagai bahan pembahasan, penelitian selanjutnya dapat menggunakan data sekunder untuk meneliti Kembali kinerja manajemen logistic.

Daftar Pustaka

I. Daftar Pustaka

- [1] D. W. Jorgenson And K. M. Vu, “The Ict Revolution, World Economic Growth, And Policy Issues,” *Telecomm. Policy*, Vol. 40, No. 5, Pp. 383–397, 2016, Doi: 10.1016/J.Telpol.2016.01.002.
- [2] L. Yarlina, “Jurnal Perhubungan Udara Pangsa Pasar (Market Share) Logistik / Kargo Oleh Perusahaan Jasa Angkutan Udara Yang Beroperasi Di Bandar Udara Internasional Sepinggan Balikpapan Logistic / Cargo Market Share Of Airline In Sepinggan International Airport Bali,” Pp. 112–126, 2013.
- [3] J. Chen And J. Chen, “Feasibility Of Telecommuting By Improving Operations Self-Management In Air Export Freight Forwarding,” 2020.
- [4] I. L. Darkow, B. Foerster, And H. A. Von Der Gracht, “Sustainability In Food Service Supply Chains: Future Expectations From European Industry Experts Toward The Environmental Perspective,” *Supply Chain Manag.*, Vol. 20, No. 2, Pp. 163–178, 2015, Doi: 10.1108/Scm-03-2014-0087.
- [5] A. Sadowski, K. W sowska, And I. Nowak, “Logistics Development In European Countries: The Case Of Poland,” *Eur. Res. Stud. J.*, Vol. Xxiii, No. Issue 2, Pp. 500–514, 2020, Doi: 10.35808/Ersj/1606.
- [6] L. M. Lambert, D., Stock, J. R., & Ellram, *Fundamentals Of Logistics Management*. McGraw-Hill/Irwin., 1998.
- [7] C. F. Lynch, “Leadership In Logistics,” *J. Bus. Logist.*, Vol. 19, No. 2, P. 3, 1998.
- [8] D. J. Bowersox And P. J. Daugherty, “Logistics Leadership – Logistics Organizations Of The Future,” *Logist. Inf. Manag.*, Vol. 5, No. 1, 1992, Doi: 10.1108/09576059210011446.
- [9] W. Zinn And T. J. Goldsby, “Ensuring Impact: Thought Leadership In Logistics And Supply Chain Research,” *J. Bus. Logist.*, Vol. 38, No. 2, Pp. 78–79, 2017, Doi: 10.1111/Jbl.12161.
- [10] Y. Hamdam, “Airport Cargo Logistics And Economic Outcome Of Supply Chain: An Empirical Analysis.,” *Int. J Sup. Chain. Mgt*, Vol. 9, No. 1, P. 256, 2020.

- [11] R. P. Griffin, “Qualitative Narrative Inquiry Exploring Leadership Strategies Doctor Of Management In Organizational Leadership University Of Phoenix,” 2020.
- [12] S. M. C. Rutner And C. J. Langley, “Article Information : Logistics Value:Definition, Process And Measurement,” *Int. J. Logist. Logist. Manag.*, Vol. 11, No. 2, Pp. 73–82, 2006.
- [13] Y. Agyabeng-Mensah, E. Afum, And E. Ahenkorah, “Exploring Financial Performance And Green Logistics Management Practices: Examining The Mediating Influences Of Market, Environmental And Social Performances,” *J. Clean. Prod.*, Vol. 258, P. 120613, 2020, Doi: 10.1016/J.Jclepro.2020.120613.
- [14] J. T. Mentzer, T. P. Stank, And T. L. Esper, “Supply Chain Management And Its Relationship To Logistics, Marketing, Production, And Operations Management,” *J. Bus. Logist.*, Vol. 29, No. 1, Pp. 31–46, 2008, Doi: 10.1002/J.2158-1592.2008.Tb00067.X.
- [15] D. J. Bowersox, *Manajemen Logistik Jilid 1 Dan 2, Terjemahan : A. Hasymi Ali*, Jilid 1 Da. Bumi Aksara, Jakarta., 2000.
- [16] I. N. Pujawan, *Supply Chain Management*. Surabaya.: Guna Widya, 2005.
- [17] P. J. Bowersox, D. J., & Daugherty, “Logistics Paradigms: The Impact Of Information Technology.,” *J. Bus. Logist.*, Vol. 16, No. 1, P. 65, 1995.
- [18] C. S. Dweck, “Executive Book Summary Mindset : The New Psychology Of Success,” *Mindset New Psycology Success*, 2008, [Online]. Available: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Mindset&publication_year=2017&author=C.S.Dweck.
- [19] R. Mena, C., Christopher, M., & Van Hoek, “Leading Procurement Strategy: Driving Value Through The Supply Chain,” *Kogan Page Publ.*, Vol. 1, 2014.
- [20] C. Mogaka And W. Arani, “Logistics Strategy As A Competitive Tool For Firm Performance: The Moderating Effect Of Customer Service Effectiveness,” *J. Sustain. Dev. Transp. Logist.*, Vol. 5, No. 1, Pp. 56–65, 2020, Doi: 10.14254/Jsdtl.2020.5-1.6.
- [21] J. C. Quick And D. L. Nelson, “Leadership Development: On The Cutting Edge,” *Consult. Psychol. J.*, Vol. 60, No. 4, Pp. 293–297, 2008, Doi: 10.1037/1065-9293.60.4.293.
- [22] R. Pratiwi, S. Hartono, E. Nurdiana, And D. Dasmadi, “Digital Capability And Communication Skill For Empowering Self-Efficacy In Tourism Industry,” Vol. 123, No. Icamer 2019, Pp. 126–129, 2020, Doi: 10.2991/Aebmr.K.200305.032.
- [23] J. Cenamor, V. Parida, And J. Wincent, “How Entrepreneurial Smes Compete Through

- Digital Platforms: The Roles Of Digital Platform Capability, Network Capability And Ambidexterity,” *J. Bus. Res.*, Vol. 100, No. April, Pp. 196–206, 2019, Doi: 10.1016/J.Jbusres.2019.03.035.
- [24] B. Balsmeier And M. Woerter, “Is This Time Different? How Digitalization Influences Job Creation And Destruction,” *Res. Policy*, Vol. 48, No. 8, P. 103765, 2019, Doi: 10.1016/J.Respol.2019.03.010.
- [25] W. Ul-Hameed, M. S. Shabbir, M. Imran, A. Raza, And R. Salman, “Remedies Of Low Performance Among Pakistani E-Logistic Companies: The Role Of Firm’s It Capability And Information Communication Technology (Ict),” *Uncertain Supply Chain Manag.*, Vol. 7, No. 2, Pp. 369–380, 2019, Doi: 10.5267/J.Uscm.2018.6.002.
- [26] J. Gosling, F. Jia, Y. Gong, And S. Brown, “The Role Of Supply Chain Leadership In The Learning Of Sustainable Practice: Toward An Integrated Framework,” *J. Clean. Prod.*, Vol. 140, Pp. 239–250, 2017, Doi: 10.1016/J.Jclepro.2016.09.101.
- [27] M. Frederik, “What One Needs To Master Today ’ S Organisational Challenges,” 2019.
- [28] D. S. Choi And C. S. Sung, “How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The Study Of Technology Startups On Innovation Focusing On Employment Change In Korea,” 2020.
- [29] G. G. Dess And J. C. Picken, “Changing Roles: Leadership In The 21st Century,” *Organ. Dyn.*, Vol. 28, No. 3, Pp. 18–34, 2000, Doi: 10.1016/S0090-2616(00)88447-8.
- [30] C. Yukl, G., & Chavez, “Influence Tactics And Leader Effectiveness.,” *Leadership*, Pp. 39-165., 2002.
- [31] R. Dubey, T. Singh, And O. K. Gupta, “Impact Of Agility, Adaptability And Alignment On Humanitarian Logistics Performance: Mediating Effect Of Leadership,” *Glob. Bus. Rev.*, Vol. 16, No. 5, Pp. 812–831, 2015, Doi: 10.1177/0972150915591463.