

Analisa Pengaruh Komitmen Manajemen terhadap *Competitive Advantage* Perusahaan melalui *Supplier Buyer Relationship* dan Implementasi *Just in Time*

Calvin Hardi Garchia

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya 60236

Email: calvinmu7@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh adanya komitmen manajemen terhadap *competitive advantage* melalui *supplier buyer relationship* dan implementasi *just in time*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif kausal. Jumlah responden yang digunakan sebesar 62 perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang kosmetik dan farmasi dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengujian data pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan untuk teknik analisis data terdiri dari teknik statistic descriptive dan multivariate. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen dari perusahaan manufaktur kosmetik dan farmasi tidak berpengaruh langsung terhadap *competitive advantage* perusahaan, namun harus melalui sinergitas dengan supplier dan implementasi *just in time* akan tercapai *competitive advantage* yang baik dari perusahaan manufaktur kosmetik dan farmasi.

Kata Kunci: Komitmen Manajemen, *Supplier-Buyer Relationship*, Implementasi *Just in Time*, *Competitive Advantage*.

ABSTRACT

This study examined whether management commitment influence competitive advantage through supplier buyer relationship and just in time implementation. This study used quantitative causal research method. The number of respondents was 62 cosmetic and pharmacy manufacturer with purposive sampling technique. Testing technique of data used validity and reliability testing. Also, the technique of data analysis consisted of descriptive and multivariate statistic technique. The results of this study indicate that the management commitment of cosmetics and pharmaceutical manufacturing companies does not directly affect the company's competitive advantage, but must synergize with suppliers and just in time implementation to achieve good competitive advantage from cosmetic and pharmaceutical manufacturing companies.

Keywords: Management Commitment, Supplier-Buyer Relationship, Just in Time Implementation, Competitive Advantage

1. INTRODUCTION

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi sekarang, persaingan dunia bisnis semakin sengit dan dirasakan oleh seluruh pegiat bisnis di Indonesia. Kompetisi antar perusahaan semakin meruncing dan diperlukan terobosan-terobosan dalam strategi bisnis. Kompetisi sangat diperlukan oleh perusahaan, dimana kompetisi merupakan acuan agar perusahaan terus berusaha meningkatkan kualitas dan menjaga harga produk terjangkau oleh masyarakat. Kompetisi ini terjadi di seluruh penjuru dunia, baik antar perusahaan, antar daerah, hingga antar negara. Persaingan Indonesia dan negara Asia Tenggara lain semakin ketat karena semua perusahaan sedang berusaha

meningkatkan kualitas untuk menjadi pemimpin di negaranya dan bisa bersaing di mancanegara. Survei dari Deloitte pada 2016 menunjukkan bahwa dalam 5 tahun mendatang, Indonesia dan negara Asia Tenggara lainnya akan masuk dalam 15 negara dengan *Global Manufacturing Competitiveness Index* tertinggi. Dilansir oleh Tempo, Vice President PT Panasonic Gobel Indonesia Tadaharu Taguchi mengungkapkan bahwa kompetisi menunjukkan adanya persaingan yang sehat antar pelaku usaha untuk saling memberikan kualitas pelayanan terbaik bagi pembeli. Dengan adanya kompetisi, dibutuhkan suatu *competitive advantage* untuk dapat bersaing dan memenangkan persaingan dengan kompetitor.

Menurut Porter (1985), *competitive advantage* adalah posisi dimana perusahaan mendapatkan serta menjaga posisi dominan dari para kompetitor dengan menciptakan nilai pada konsumennya. *Competitive advantage* dapat dibagi menjadi lima dimensi yaitu harga, kualitas, ketepatan pengiriman, inovasi, dan *time to market* (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Subba Rao, 2006). Dari perspektif harga, perusahaan mendapatkan *competitive advantage* apabila memiliki harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Secara kualitas, perusahaan akan mendapatkan *competitive advantage* jika memiliki kualitas yang lebih baik yang disertai dengan pengiriman yang tepat waktu, inovasi produk yang berkelanjutan, dan momen yang tepat saat suatu produk dijual kepada masyarakat (Tracey, Vonderembse, & Lim, 1999). Faktor yang paling penting dalam meningkatkan *competitive advantage* adalah waktu. Di dunia yang semakin cepat dan instan ini, diperlukan respons yang lebih cepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Kecepatan dalam segala sesuatu menjadi nilai tambah untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan kompetitor. Respons yang cepat ini ditandai oleh percepatan pembuatan produk dan waktu pengiriman yang lebih singkat. Nilai kepuasan konsumen diukur berdasarkan kemampuan pemasoknya dalam menyediakan produk yang berkualitas tinggi dan tepat waktu (Simatupang & Sridharan, 2002).

Dalam perspektif *supply chain*, salah satu sistem yang dapat meningkatkan persaingan ini adalah Just in Time (JIT). JIT adalah sistem kontrol produksi untuk meminimalisasi bahan baku, pengendalian kecacatan, stabilitas produksi, penyederhaan proses yang berkelanjutan, dan menciptakan tenaga yang fleksibel dan berkemampuan lebih (Kootanaee, Babu, & Talari, 2013). Penelitian Huson & Nanda (1995), menghasilkan kesimpulan bahwa penggunaan JIT akan berdampak positif secara signifikan pada keuangan perusahaan. Yasin, Small, & Wafa (1997) mengungkapkan bahwa JIT dapat membantu pabrikan Amerika Serikat mendapatkan dan menjaga *competitive advantage* di pasar global. Penggunaan sistem JIT yang baik akan menuntun perusahaan memiliki produk dengan kualitas yang lebih baik, meningkat tingkat respons, mengurangi *lead time*, dengan biaya yang lebih rendah (Kannan & Tan, 2005). Contoh kisah sukses penggunaan JIT adalah Harley Davidson, dimana perusahaan otomotif ini dapat menjadi pemimpin pasar dengan pengurangan inventori hingga 75%, dan peningkatan produktifitas. Dengan JIT, Harley Davidson dapat mengurangi biaya akibat inventori dan meningkatkan akurasi pengiriman pada konsumen.

Terdapat beberapa permasalahan yang timbul dalam perusahaan yang mengaplikasikan JIT. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur Jepang menghadapi berbagai masalah seperti inkonsisten dari *supplier* dalam melakukan proses pengiriman karena masalah kemacetan. Beberapa pakar juga menyebutkan bahwa filosofi JIT membelokkan tanggung jawab mengenai performa yang tidak efisien dari perusahaan dengan skala besar kepada *supplier* yang lebih kecil dan kurang berpengaruh (Qureshi, Iftikhar, Bhatti, Shams, & Zaman, 2013). Dari beberapa halangan dalam aplikasi JIT maka dapat disimpulkan, dalam penerapan sistem JIT terdapat komponen-komponen penting yaitu komitmen manajemen dan *supplier-buyer relationship*.

Dibutuhkan adanya kontribusi dari manajemen dalam mengajak keseluruhan unit dalam perusahaan untuk membantu integrasi strategi JIT. Manajemen harus berkomitmen bahwa dalam penerapan JIT, seluruh unit bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas layanan dan produk yang lebih baik, dan adanya komitmen dari karyawan untuk melakukan *continuous improvement* (Chong, White, & Prybutok, 2001). Manajemen perlu menjadikan JIT sebagai

prioritas dan melakukan komunikasi kepada seluruh pihak mengenai pentingnya implementasi dari JIT. Dibutuhkan pelatihan khusus dan juga pengawasan yang rutin oleh manajemen agar proses JIT dapat terlaksana dengan sukses (Kee-hung & Cheng, 2012).

Komitmen manajemen juga berpengaruh signifikan pada *competitive advantage* perusahaan. Seluruh dimensi *competitive advantage* membutuhkan dukungan dan keputusan manajemen. Terciptanya *competitive advantage* memerlukan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Pengembangan tersebut hanya dapat terlaksana dengan dukungan penuh, kontrol, dan motivasi dari manajemen untuk terciptanya manusia yang berkualitas dalam perusahaan (Douglas & Judge, 2001). Penetapan harga dan penjagaan kualitas produk harus merupakan prioritas dari manajemen. Dalam inovasi, diperlukan biaya yang besar dalam proses *research and development* sehingga diperlukan komitmen manajemen untuk alokasi dana dan tenaga (Daellenbach, McCarthy, & Schoenecker, 1999). Dalam memberikan kualitas terbaik secara berkesinambungan pada konsumen maka diperlukan hubungan yang baik dengan pemasok, pelayanan dengan konsumen internal, dan standar yang tinggi pada konsumen. Hubungan yang baik tersebut akan tercipta apabila adanya dukungan dari manajemen, dimana ada pembagian informasi, waktu, finansial, dan sumber daya untuk pembuatan sistem (Anggadini, 2015).

Dalam penerapan JIT, salah satu bagian terpenting untuk mencapai kesuksesan adalah *supplier buyer relationship*. Keberhasilan aplikasi JIT bergantung kepada tingkat hubungan antara perusahaan dengan pemasok. Hubungan tersebut harus tercipta untuk kolaborasi bisnis sebagai partner strategis (Aksoy & Öztürk, 2011). Dalam proses JIT, sebagai sistem untuk menghadapi persaingan global, sangat penting untuk melakukan identifikasi *supplier* dan menjaga performa *supplier* sebaik mungkin (Matson & Matson, 2007).

Supplier-buyer relationship juga sangat berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan. Li et al. (2006) menambahkan bahwa didalam sistem rantai pasok atau sistem *supply chain management* sendiri akan membutuhkan kualitas kerja sama yang baik diantara berbagai pihak, seperti pihak *supplier* bahan baku, perusahaan-perusahaan lain, distributor, serta penjual retail yang dimana bertujuan untuk dapat meningkatkan kepuasan bagi para *customer* serta meminimalisir biaya. Dengan peningkatan kepuasan dari konsumen, jelas bahwa perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan kompetitornya.

Dengan penjelasan diatas, diketahui bahwa untuk meningkatkan *competitive advantage* perusahaan diperlukan faktor komitmen manajemen, *supplier buyer relationship*, dan implementasi *Just in Time*. Dengan begitu, peneliti melakukan analisa pengaruh komitmen manajemen terhadap *competitive advantage* melalui *supplier buyer relationship* dan implementasi *just in time* dalam penelitian ini.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah komitmen manajemen berpengaruh terhadap *supplier buyer relationship*?
2. Apakah komitmen manajemen berpengaruh terhadap *just in time manufacturing*?
3. Apakah *supplier buyer relationship* berpengaruh terhadap *just in time manufacturing*?
4. Apakah komitmen manajemen berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan?
5. Apakah *supplier buyer relationship* berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan?
6. Apakah *just in time manufacturing* berpengaruh terhadap *competitive advantage* perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengungkapkan adanya pengaruh komitmen manajemen, *supplier buyer relationship* dan *just in time manufacturing* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan agar dapat mengetahui pengaruh komitmen manajemen, *supplier buyer relationship* dan *just in time manufacturing* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen puncak adalah manajer-manajer dalam sebuah organisasi yang sangat mendukung kewirausahaan korporat (Babakus, Yavas, Karatepe, & Avci, 2003). Komitmen dari pihak manajerial merupakan faktor yang penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja dari organisasinya. Barringer, Bluedorn, Strategic, Journal, & May (1999) mengemukakan komponen-komponen kunci manajemen strategis, yaitu misi perusahaan, analisis internal, lingkungan eksternal, analisis strategis dan pilihan, sasaran jangka panjang, strategi generik dan besar, sasaran jangka pendek, rencana tindakan, taktik fungsional, dan kebijakan yang memberdayakan tindakan. Perera (2013) dan Basu, Hartono, Lederer, & Sethi (2002) mengukur komitmen *top management* dengan beberapa indikator. Indikator tersebut antara lain adalah adanya alokasi sumber daya yang cukup, adanya ekspektasi yang diberikan pihak manajemen, adanya pengawasan yang diberikan pihak manajemen, dan kredibilitas/kepercayaan yang diberikan oleh manajemen.

2.2. Supplier Buyer Relationship

Menurut Gelhard & von Delft (2015) analisis *value chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktifitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan purna jual. Rantai nilai ini mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*), dan hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*).

Aktifitas ini merupakan kegiatan yang terpisah tapi sangat tergantung satu dengan yang lain. Oleh sebab itu sangatlah perlu bagi setiap perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan pemasok maupun konsumen, dikarenakan akan membantu perusahaan secara langsung akan kualitas produk atau jasa yang akan diberikan oleh konsumen yang dilayani. Dalam bidang keilmuan *Supply Chain Management* proses pekerjaan dari pemasok sampai dengan ke tangan konsumen akan melewati serangkaian proses yang mana telah di atur (*manage*) dengan terperinci, agar dapat menciptakan sistem kerja yang efisien antar bidang yang dicakupnya. Membangun hubungan baik antara pemasok ataupun konsumen sangatlah perlu menjadi perhatian dikarenakan baik pemasok maupun konsumen merupakan dua bagian penting dari perusahaan yang akan selalu berhubungan dalam menjalankan bisnisnya.

2.3. Just in Time

Ide dasar *Just in Time* sangat sederhana yaitu berproduksi hanya apabila ada permintaan (*pull system*) atau dengan kata lain hanya memproduksi sesuatu yang diminta, pada saat diminta, dan hanya sebesar kuantitas yang diminta. Proses produksi dipicu oleh permintaan pelanggan, sehingga suatu proses produksi hanya memproduksi apabila dipicu oleh proses selanjutnya. Bahan baku datang tepat pada saat akan diproses sehingga jumlah sediaan tidak materiil atau nol. JIT punya dua tujuan strategis: untuk meningkatkan keuntungan dan untuk memperbaiki posisi persaingan badan usaha. Yang kedua tujuan ini dicapai dengan pengendalian biaya (memungkinkan harga yang lebih bersaing dan meningkatkan keuntungan), memperbaiki prestasi pengiriman dan memperbaiki kualitas. JIT menawarkan peningkatan efisiensi biaya secara bersamaan fleksibilitas untuk merespon permintaan konsumen dengan kualitas yang lebih baik dan lebih bervariasi. Kualitas, fleksibilitas dan efisiensi biaya adalah prinsip dasar bagi

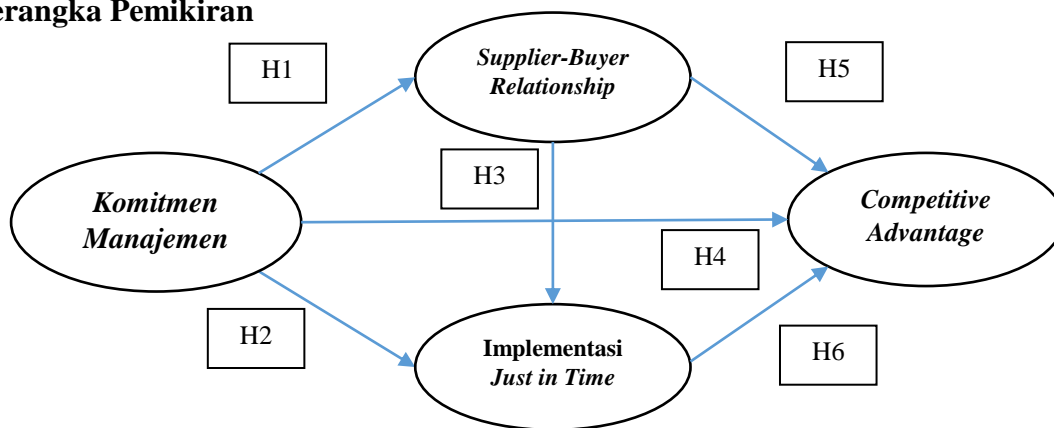
persaingan bisnis dunia *Just in Time* selain sebagai metode pengendalian persediaan juga merupakan sistem produksi yang saling berkaitan dengan semua fungsi dan aktivitas.

2.4. Competitive Advantage

Competitive advantage merupakan kunci untuk perusahaan dapat terus berjalan. (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Menurut Li et al. (2006) dimensi *competitive advantage* menggunakan 5 dimensi diantaranya:

1. *Price / cost*
Price atau *cost* merupakan kemampuan dari suatu organisasi agar dapat berkompetisi berdasarkan harga dan juga biaya
2. *Quality*
Quality adalah kemampuan dari suatu organisasi dengan menawarkan kualitas dan kinerja produk agar dapat memberikan nilai tambah kepada konsumen
3. *Delivery dependability*
Delivery dependability merupakan kemampuan dari organisasi dalam memberikan ketepatan waktu dengan jenis dan volume produk yang sesuai dengan keinginan konsumen
4. *Product innovation*
Product innovation adalah kemampuan organisasi untuk memberikan fitur-fitur baru kepada konsumen
5. *Time to Market*
Time to market merupakan kemampuan organisasi untuk memperkenalkan produk barunya kepada konsumen dengan cepat mendahului pesaingnya.

2.5. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Model Penelitian
Sumber: Olahan Peneliti, 2018

2.6. Hipotesis Penelitian

- a. Hipotesis pertama (H₁): Ada pengaruh komitmen manajemen terhadap *supplier buyer relationship*
- b. Hipotesis kedua (H₂): Ada pengaruh komitmen manajemen terhadap implementasi *just in time*
- c. Hipotesis ketiga (H₃): Ada pengaruh *supplier buyer relationship* terhadap implementasi *just in time*
- d. Hipotesis keempat (H₄): Ada pengaruh komitmen manajemen terhadap *competitive advantage*

- e. Hipotesis kelima (H₅): Ada pengaruh *supplier buyer relationship* terhadap *competitive advantage*
- f. Hipotesis pertama (H₆): Ada pengaruh implementasi *just in time* terhadap *competitive advantage*

3. METHODOLOGY

3.1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode ini menekankan pada fenomena-fenomena objektif dan dikaji secara kuantitatif (Hamdi dan Bahrudin, 2012, pg. 5). Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian kausal (*causal research*), dimana peneliti ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat (Juliandi *et al.*, 2014, p.13).

3.2. Populasi

Populasi adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti. Populasi penelitian merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang berupa manusia, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan lain sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber penelitian (Bungin, 2005). Populasi pada penelitian ini adalah semua manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur.

3.3. Sampel

Sampel merupakan seluruh individu yang ada dalam populasi dan akan diambil sampelnya menjadi unit analisis (Sugiarto, 2006). Sampel yang digunakan adalah bagian pembelian industri farmasi dan kosmetik yang minimum telah bekerja selama 1 tahun dan level *supervisor up*.

3.4. Cara Penentuan dan Pengambilan Sampel

Metode sampling menggunakan *non-probability sampling* dengan model *purposive sampling*. *Non-probability sampling* adalah pengambilan sampel dimana tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian (Bungin, 2005). Sedangkan untuk model *purposive sampling* adalah pengambilan sample dilakukan dengan menyesuaikan gagasan, asumsi, sasaran, tujuan, manfaat yang hendak dicapai oleh peneliti (Endraswara, 2006). Kalkulasi perhitungan sampel penelitian ini menggunakan rumus Solvin, yaitu sebanyak 62 responden.

3.5. Metode dan Prosedur Pengambilan Sampel

Teknik yang dilakukan dalam pengambilan data pada penelitian ini adalah menggunakan teknik *survey* dengan menggunakan angket. Angket merupakan serangkaian/ daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis yang kemudian dikirimkan kepada responden, yang terdiri dari pendahuluan, identitas, dan isi angket (Bungin, 2005). Dalam proses pengambilan data peneliti mendapatkan 62 responden.

3.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel Komitmen Manajemen (X1) – Variabel Independen

Komitmen yang diberikan oleh manajemen pada level senior terhadap sistem atau strategi yang dijalankan dalam perusahaan untuk mencapai *performance* yang lebih baik dan meningkatkan daya saing perusahaan kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen tersebut adalah (Humphreys *et al.*, 2004):

- a. Pembelian merupakan bagian penting dari manajemen dalam menentukan strategi perusahaan.

- b. Manajemen mendukung penuh dalam usaha perkembangan departemen pembelian.
 - c. Keputusan bagian pembelian merupakan keputusan manajemen
2. Variabel *Supplier Buyer Relationship* (X2) – Variabel Intervening
- Hubungan yang terjalin antara departemen pembelian dengan pihak *supplier* pada perusahaan kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur hubungan tersebut adalah (Humphreys et al., 2004)
- a. Bagian pembelian melakukan komunikasi secara berkelanjutan dengan pihak *supplier*
 - b. Bagian pembelian melakukan pembelian berulang kepada *supplier*
 - c. Bagian pembelian melakukan kemitraan yang kuat dengan *supplier*
3. Variabel *Just in Time* (X3) – Variabel Intervening
- Ketepatan waktu menyediakan produk/bahan baku/*sparepart* untuk kebutuhan *user* pada perusahaan. Indikator yang termasuk JIT adalah (Kannan & Tan, 2005):
- a. Terjadi pengurangan waktu proses produksi
 - b. Terjadi pengurangan loss produksi
 - c. Ketepatan proses produksi
4. Variabel *Competitive Advantage* (Y) – Variabel Dependen
- Nilai yang unik yang dimiliki oleh setiap perusahaan yang bersifat jangka panjang dan sangat dibutuhkan di dalam menghadapi sebuah persaingan. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur hubungan tersebut adalah (Li et al., 2006):
- a. Harga yang kompetitif di tawarkan oleh perusahaan kami
 - b. Produk yang perusahaan kami tawarkan memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor kami.
 - c. Pesanan pelanggan dikirimkan tepat waktu oleh perusahaan kami.
 - d. Produk yang disediakan di perusahaan kami bisa disesuaikan sesuai kebutuhan konsumen
 - e. Pengenalan produk ke pasar dilakukan dengan cepat oleh perusahaan kami

3.7. Teknik Analisa Data

Uji validitas hipotesis pada penelitian ini menggunakan SPSS dan PLS. Pengujian validitas dengan melihat *loading factor* yang tertinggi, yang memiliki arti indikator memiliki kontribusinya sangat kuat terhadap variabelnya. Sedangkan untuk Uji Reliabilitas menggunakan Cronbach alpha sebagai acuannya, dengan nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,7. Teknik analisis data menggunakan SEM analysis.

Teknik statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiono, 2012, p.148).

4. RESULT AND DISCUSSION

4.1. Deskripsi Gambaran Umum Responden

Pengambilan data dilakukan di manufaktur kosmetik dan farmasi yang ada di Jawa Timur. Pengambilan data dilakukan terhadap karyawan tetap perusahaan dengan tingkat *supervisor up* yang minimal telah bekerja selama satu tahun. Penyebaran data kuesioner sebanyak 72 kuesioner dan diterima sebanyak 72 kuesioner dan terdapat 10 kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap atau rusak, sehingga pada proses pemilahan kuesioner maka didapatkan 62 responden yang dapat diolah dengan lebih lanjut dengan *response rate* sebesar 86,11%.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan program SPSS dan SmartPLS. Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing item pernyataan (indikator) yang membentuk variabel penelitian. Dalam penelitian ini, validitas diukur dengan menggunakan *pearson correlation* dengan kriteria: jika nilai *corrected item total correlation* (r hitung) yang dihasilkan lebih besar dari r tabel, maka item pernyataan (indikator) dapat

dikatakan valid. Reliabilitas menunjukkan kehandalan atau kekonsistenan sebuah kuisisioner. Untuk mengukur reliabilitas digunakan nilai *cronbach alpha*. Jika nilai *cronbach alpha* > 0.6 maka kuesioner dapat dikatakan *reliable*.

Tabel 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Komitmen Manajemen		
KM1. Pembelian merupakan bagian penting dari manajemen dalam menentukan strategi perusahaan	0,910	
KM2. Manajemen mendukung penuh dalam usaha perkembangan departemen pembelian	0,910	0,91
KM3. Keputusan bagian pembelian merupakan keputusan manajemen	0,933	
<i>Supplier-Buyer Relationship</i>		
SB1. Bagian pembelian melakukan komunikasi secara berkelanjutan dengan pihak <i>supplier</i>	0,920	
SB2. Bagian pembelian melakukan pembelian berulang kepada <i>supplier</i>	0,844	0,87
SB3. Bagian pembelian melakukan kemitraan yang kuat dengan <i>suppliernya</i>	0,906	
<i>Just in Time</i>		
JIT1. Terjadi pengurangan waktu proses produksi	0,855	
JIT2. Terjadi pengurangan loss produksi	0,878	0,82
JIT3. Kecepatan proses produksi	0,838	
<i>Competitive Advantage</i>		
CA1. Harga yang kompetitif ditawarkan oleh perusahaan	0,648	
CA2. Produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan competitor	0,692	
CA3. Pesanan yang dikirimkan tepat waktu	0,616	0,75
CA4. Produk yang disediakan di perusahaan bisa disesuaikan dengan kebutuhan konsumen	0,891	
CA5. Pengenalan produk yang cepat dilakukan oleh perusahaan	0,621	

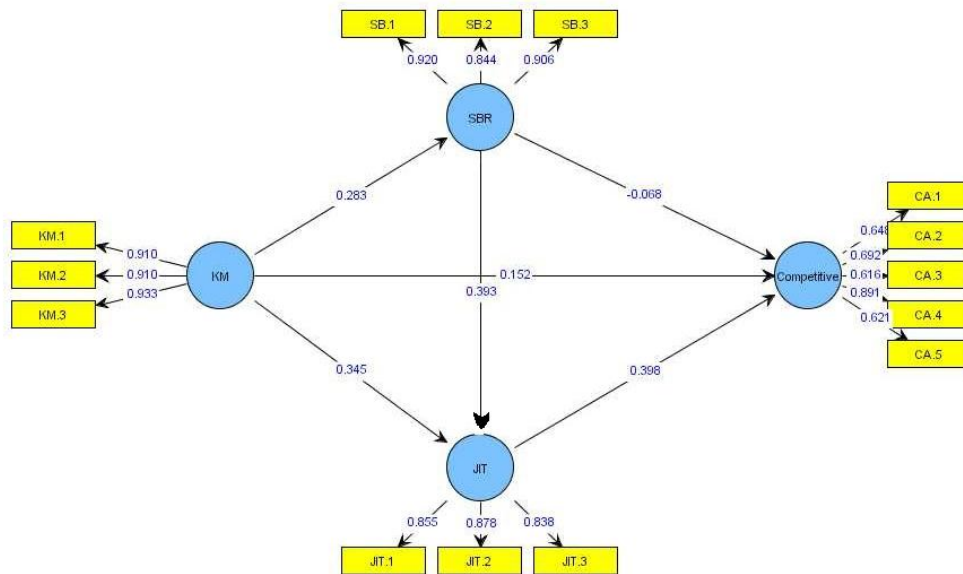
Sumber: Olahan Peneliti, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa setiap indikator pada variabel Komitmen Manajemen, *Supplier Buyer Relationship*, *Just in Time* dan *Competitive Advantage* menghasilkan nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari r tabel (n=210,α=5%) 0.135, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pernyataan yang mengukur variabel tersebut dapat dinyatakan valid. Nilai *cronbach alpha* yang dihasilkan pada setiap variabel dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pernyataan pada variabel dapat dinyatakan reliabel.

4.3. Analisis Outer Model

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS. Berikut adalah gambar model PLS yang diujikan.

Gambar 4.2. merupakan hasil output dari PLS SEM mengenai hubungan variabel komitmen manajemen, *supplier buyer relationship*, *just in time*, dan *competitive advantage*.



Gambar 4.1. Hasil Output Model Penelitian
Sumber: Olahan Peneliti, 2018

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. Untuk mengukur *convergent validity* yaitu dengan melihat nilai dari masing-masing *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* > 0.5. Jika dilihat dari hasil output model penelitian di atas, nilai *outer loading* > 0.5, sehingga telah memenuhi *convergent validity*.

Ukuran *convergent validity* juga dapat diketahui dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, dimana jika nilai AVE yang dihasilkan di atas 0.5, maka dapat dikatakan *convergent validity* telah terpenuhi. AVE merupakan rata-rata persentase nilai varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading standardize indikatornya dalam proses iterasi algoritma. Berikut ini disajikan nilai AVE:

Tabel 4.3. Nilai AVE

Variabel	AVE
Komitmen Manajemen	0,843
<i>Supplier Buyer Relationship</i>	0,793
<i>Just in Time</i>	0,735
<i>Competitive Advantage</i>	0,492

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.3, dapat diketahui bahwa nilai AVE masing-masing variabel di atas 0.5. Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran masing-masing indikator di dalam model yang dikembangkan dalam penelitian ini terbukti benar-benar mengukur variabel laten yang ditargetkan dan tidak mengukur variabel laten yang lain.

4.3.2. Discriminant Validity

Pengukuran *discriminant validity* erat kaitannya dengan nilai *cross loading*. *Discriminant validity* merupakan pengukuran (manifest variabel) kontruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengukuran *discriminant validity* dengan melihat

nilai *cross loading* dalam setiap variabel laten harus lebih besar dibandingkan terhadap variabel yang lainnya.

Tabel 4.4. Nilai *Cross Loading*

Indikator	Komitmen Manajemen	Supplier Buyer Relationship	Just in Time	Competitive Advantage
KM1	-0,008	0,102	0,292	0,648
KM2	0,241	0,085	0,217	0,692
KM3	0,091	0,033	0,115	0,616
SB1	0,456	0,228	0,396	0,891
SB2	0,213	0,199	0,254	0,621
SB3	0,342	0,459	0,855	0,395
JIT1	0,562	0,519	0,878	0,360
JIT2	0,267	0,421	0,838	0,310
JIT3	0,910	0,396	0,283	0,282
CA1	0,910	0,378	0,285	0,273
CA2	0,933	0,656	0,485	0,280
CA3	0,623	0,920	0,465	0,194
CA4	0,490	0,844	0,427	0,187
CA5	0,511	0,906	0,539	0,183

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

Berdasarkan nilai *cross loading* pada tabel 4.4, dapat diketahui bahwa setiap indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* lebih besar daripada nilai variabel laten lainnya. Sehingga, variabel laten dapat memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel lainnya

4.3.3. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Cronbach's alpha dan composite reliability merupakan dua metode pengujian reliabilitas, dimana keduanya harus lebih besar dari 0,7. Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk atau variable.

Tabel 4.5. Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Komitmen Manajemen	0,94	0,91
Supplier Buyer Relationship	0,92	0,87
Just in Time	0,89	0,82
Competitive Advantage	0,82	0,75

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0.7. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa semua variabel *reliable*.

4.5. Analisis Inner Model

Evaluasi inner model/ analisa struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model tersebut dapat dilihat dari beberapa pengukuran, diantaranya koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2).

Nilai koefisien determinasi (R^2) dapat digunakan untuk memprediksi seberapa besar kontribusi pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS, dihasilkan nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 4.6. Tabel R-square

Variabel	R-Square
<i>Supplier Buyer Relationship</i>	0,311
<i>Just in Time</i>	0,119
<i>Competitive Advantage</i>	0,193

Sumber: Olahan Peneliti,
2018

Pada tabel 4.6, menunjukkan bahwa variabel *Supplier Buyer Relationship* memiliki nilai R-square sebesar 0,311, memiliki arti bahwa persentase besarnya keragaman data *Supplier Buyer Relationship* sebesar 31,1%, *Just in Time* sebesar 11,9%, dan *Competitive Advantage* sebesar 19.3%.

Pada model PLS, kesesuaian model struktural penelitian ini dapat dilihat dari ketepatan prediksi (*predictive relevance*) melalui nilai Q^2 . Nilai Q^2 lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model secara umum memiliki ketepatan prediksi yang baik. Dari tabel R^2 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q - Square} &= 1 - [(1 - r_1^2) \times (1 - r_2^2) \times (1 - r_3^2)] \\
 &= 1 - (1 - 0,311) \times (1 - 0,119) \times (1 - 0,193) \\
 &= 1 - 0,49 \\
 &= 0,51
 \end{aligned}$$

Nilai Q^2 yang diperoleh pada model penelitian ini adalah sebesar 0.51, dimana nilai ini lebih besar dari nol, yang menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan pada penelitian ini memiliki ketepatan prediksi yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan variabel laten eksogen mempunyai nilai *predictive relevance* yang baik terhadap variabel laten endogen sebesar 51% dan sisanya sekitar 49% merupakan pengaruh dari faktor lain, yang diduga faktor tersebut adalah *research and development*.

4.6. Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai T Statistik > t tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Berikut adalah nilai koefisien (*original sample estimate*) dan nilai T Statistik yang dihasilkan pada *inner model*

Tabel 4.7. Nilai koefisien dan t-statistik

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STERR))
1 Komitmen Manajemen →	0,283	0,338	0,109	2,593

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)
<i>Supplier Buyer Relationship</i>				
2 Komitmen Manajemen → <i>Just in Time</i>	0,393	0,386	0,124	3,163
3 <i>Supplier Buyer Relationship</i> → <i>Just in Time</i>	0,345	0,408	0,141	2,450
4 Komitmen Manajemen → <i>Competitive Advantage</i>	0,152	0,164	0,185	0,817
5 <i>Supplier Buyer Relationship</i> → <i>Competitive Advantage</i>	-0,068	-0,122	0,189	0,358
6 <i>Just in Time</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0,398	0,492	0,131	3,046

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

Pada tabel 4.7 menunjukkan nilai *t statistics* keenam hipotesis. Nilai *t statistik* pengaruh komitmen manajemen terhadap *supplier buyer relationship* adalah sebesar 2,593 yang lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *supplier buyer relationship* manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Nilai koefisien yang dihasilkan bernilai positif sebesar 0,283, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen manajemen maka semakin tinggi pula *supplier buyer relationship*. Hasil ini mendukung hipotesis pertama penelitian yang menduga bahwa komitmen manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *supplier buyer relationship*.

Tabel diatas menunjukkan nilai *T Statistics* pengaruh komitmen manajemen terhadap *just in time* adalah sebesar 3,163 yang lebih besar dari 1,96, hal ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *just in time* manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Nilai koefisien yang dihasilkan bernilai positif sebesar 0.393, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen manajemen, maka semakin baik pula implementasi *just in time*. Hasil ini mendukung hipotesis kedua penelitian yang menduga bahwa komitmen manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *just in time* dapat diterima.

Nilai *T Statistics* pengaruh *supplier buyer relationship* terhadap *just in time* adalah sebesar 2,450 yang lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa *supplier buyer relationship* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *just in time* manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Nilai koefisien yang dihasilkan bernilai positif sebesar 0,345, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *supplier buyer relationship*, maka semakin tinggi pula implementasi *just in time*. Dari hasil ini hipotesis ketiga penelitian yang menduga bahwa *supplier buyer relationship* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi *just in time*, dapat diterima.

Pada uji hipotesis keempat, nilai *T Statistics* pengaruh komitmen manajemen terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,817 yang lebih kecil dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage* manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis keempat penelitian yang menduga bahwa komitmen manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage*. Hal ini dikarenakan komitmen manajemen tidak hanya sebuah *value* namun merupakan suatu tindakan nyata. Tindakan yang diambil manajemen yakni mendukung secara penuh keputusan bagian pembelian dalam membangun relasi dengan pelanggan dan mendukung penuh proses produksi yang tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang dibuat. Melalui kedua hal ini akan membuat ketepatan waktu yang tepat dalam memenuhi kebutuhan dari pelanggan.

Pada uji hipotesis kelima, nilai *T Statistics* pengaruh *supplier buyer relationship* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 0,358 yang lebih kecil dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa *supplier buyer relationship* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage* manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis kelima penelitian yang menduga bahwa *supplier buyer relationship* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage*. Hal ini dikarenakan perusahaan-perusahaan kosmetik dan farmasi di Jawa Timur saat ini masih fokus ke pembelian material sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Material yang diterima akan diproses di bagian produksi dalam menghasilkan produk sesuai kebutuhan pelanggan. Kekuatan yang dibangun *purchasing* hanya sebatas pengadaan material sehingga memberikan dampak pada ketepatan kebutuhan material. Hal ini merupakan dampak langsung *supplier buyer relationship* pada *just in time*. Hubungan antara *supplier* dengan perusahaan kosmetik dan farmasi di Jawa Timur hanya sebatas hubungan untuk pemenuhan kebutuhan produksi saja dan belum terjadi adanya kontrak jangka panjang antara *buyer* dan *supplier* yang dapat mengikat harga dan terjadi pengelolaan *inventory* oleh *supplier* untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Nilai *T Statistics* pengaruh implementasi *just in time* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 3,046 yang lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa implementasi *just in time* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage* manufaktur kosmetik dan farmasi di Jawa Timur. Nilai koefisien yang dihasilkan bernilai positif sebesar 0,398, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi *just in time*, maka semakin tinggi *competitive advantage* perusahaan. Dari hasil ini hipotesis keenam penelitian yang menduga bahwa implementasi *just in time* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *competitive advantage*, dapat diterima.

4.7. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.8. Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)
1 Komitmen Manajemen → Supplier Buyer Relationship → Just in Time	0,177	0,194	0,083	2,192
2 Supplier Buyer Relationship → Just in Time → Competitive Advantage	0,176	0,191	0,087	2,029

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

Hasil pengolahan smartPLS pada penelitian ini menunjukkan nilai estimasi parameter pengaruh komitmen manajemen terhadap *just in time* melalui *supplier buyer relationship* adalah sebesar 0,177 dengan *critical ratio* sebesar 2,129. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *just in time* melalui *supplier buyer relationship*. Pengaruh mediasi dapat dilihat pada hasil Q^2 dengan tidak adanya variabel *supplier buyer relationship* maka Q^2 yang didapatkan hanyalah 29%. Oleh karena itu mediator *supplier buyer relationship* sangat dibutuhkan untuk terlaksananya implementasi *just in time*. Dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa dengan adanya komitmen manajemen dalam *supplier buyer relationship* akan mampu meningkatkan ketepatan waktu dan proses produksi untuk implementasi dari konsep *just in time*.

Nilai estimasi parameter pengaruh *supplier buyer relationship* terhadap *competitive advantage* melalui *just in time* adalah sebesar 0,176 dengan *critical ratio* sebesar 2,029. Hal ini menunjukkan bahwa *supplier buyer relationship* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* melalui *just in time*. Pengaruh mediasi dapat dilihat pada hasil Q^2 dengan tidak adanya variabel *just in time* maka Q^2 yang didapatkan hanyalah 44%. Oleh karena itu mediator *just in time* sangat dibutuhkan untuk terciptanya keunggulan bersaing. Dengan hubungan yang baik dengan *supplier* maka pengiriman dapat dilakukan dengan tepat waktu sehingga pada proses produksi akan tepat waktu dan sesuai dengan permintaan konsumen dan juga tidak akan terjadi loss produksi karena perencanaan dan realisasi yang berjalan dengan matang. Dengan hal tersebut maka meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan kosmetik dan farmasi di Jawa Timur.

5. CONCLUSION

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *supplier buyer relationship*. Hal ini disebabkan dengan adanya komitmen manajemen maka akan terjadi pembagian informasi dan prioritas perusahaan yang akan meningkatkan hubungan antara *supplier* dan perusahaan. Dengan adanya kepercayaan *supplier* maka *supply* akan berlangsung secara berkelanjutan dan perusahaan akan diutamakan oleh *supplier*.
2. Komitmen manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *just in time*. Hal ini disebabkan dengan adanya komitmen manajemen maka ada kebijakan yang secara tetap dan serius dikembangkan oleh perusahaan dalam penerapan *just in time*. Keseriusan dan komitmen ini akan diikuti oleh setiap unit yang terlibat dalam proses produksi, pembelian, penyimpanan dan penjualan. Dengan adanya komitmen manajemen maka implementasi *just in time* akan semakin baik
3. *Supplier buyer relationship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *just in time*. Hal ini disebabkan hubungan yang baik dengan *supplier* akan membuat perusahaan menjadi prioritas dan memberikan jaminan dalam ketepatan waktu pengiriman. Dengan komunikasi yang baik maka pembagian informasi dari pemasok ke perusahaan akan terjadi dan perusahaan dapat mengurangi ketidakpastian yang terjadi sehingga meningkatkan implementasi dari *just in time*.
4. Komitmen manajemen tidak berpengaruh terhadap *competitive advantage*. Dikarenakan komitmen manajemen tidak hanya sebuah value namun suatu tindakan nyata. Tindakan yang membangun relasi dengan pelanggan dan mendukung proses produksi yang tepat waktu untuk terciptanya keunggulan bersaing perusahaan.
5. *Supplier buyer relationship* tidak berpengaruh terhadap *competitive advantage*. Dikarenakan perusahaan kosmetik dan farmasi di Jawa Timur merupakan perusahaan manufaktur yang mengolah material mentah dan semi jadi menjadi *finish good*.

Sehingga kekuatan yang dibangun hanya sebatas pengadaan material yang membutuhkan proses yang *just in time*

6. *Just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Hal ini disebabkan implementasi *just in time* yang baik maka ketepatan waktu dalam memenuhi permintaan pelanggan dengan sangat baik. Selain itu dengan proses *just in time* akan mengurangi biaya *inventory* yang tentu saja akan mengurangi harga yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan yang meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

5.2. Saran

Saran yang bisa disampaikan oleh peneliti kepada berdasarkan hasil penelitian yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian dapat memberikan wawasan pada praktisi bahwa untuk membangun *competitive advantage* diperlukan komitmen manajemen, *supplier buyer relationship*, dan konsep *just in time*. *Just in time* menjadi variabel terpenting bagi manufaktur kosmetik dan farmasi dalam peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.
2. Diperlukan kontrak jangka panjang mengenai percepatan proses pengiriman dan ketersediaan barang dari *supplier* dan *buyer* untuk menimbulkan kemitraan yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan
3. Diperlukan komitmen manajemen yang kuat dalam memperkuat performa dari bagian *purchasing* terhadap implementasi *just in time*. Salah satunya dengan menjadikan proses pengiriman yang tepat waktu sebagai *key performance indicator* bagian *purchasing* yang menentukan nominal gaji dan bonus.

REFERENCES

- Aksoy, A., & Öztürk, N. (2011). Expert Systems with Applications Supplier selection and performance evaluation in just-in-time production environments, *38*, 6351–6359. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.104>
- Anggadini, S. D. (2015). The Effect of Top Management Support and Internal Control of the Accounting Information Systems Quality and Its Implications on the Accounting Information Quality, *7*(3), 93–102.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of Academy of Marketing Science*, *31*(3), 272–286. <https://doi.org/10.1177/0092070303253525>
- Barringer, B. R., Bluedorn, A. C., Strategic, S., Journal, M., & May, N. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/3094163> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR to access the linked refer. *Strategic Management Journal*, *20*(5), 421–444.
- Basu, V., Hartono, E., Lederer, A. L., & Sethi, V. (2002). The impact of organizational commitment, senior management involvement, and team involvement on strategic information systems planning. *Information & Management*, *39*(6), 513–524. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00115-X](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00115-X)
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model. *Journal of Marketing*, *57*(4), 83–99.
- Bungin, B. (2010). Metode penelitian kuantitatif, komunikasi, ekonomi, dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya edisi pertama. Jakarta: Kencana.
- Chong, H., White, R. E., & Prybutok, V. (2001). Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. *Industrial Management and Data Systems*, *101*(5–6), 273–280. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005576>

- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics. *R and D Management*, 29(3), 199–208. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00130>
- Douglas, T. J., & Judge, W. Q. (2001). Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration. *Source: The Academy of Management Journal*, 44(1), 158–169. <https://doi.org/10.2307/3069343>
- Gelhard, C., & von Delft, S. (2015). The role of strategic and value chain flexibility in achieving sustainability performance: an empirical analysis using conventional and consistent PLS. *Proceedings of the 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling - The Conference for PLS Users*, 1–13. <https://doi.org/10.3990/2.350>
- Huson, M., & Nanda, D. (1995). The impact of just-in-time manufacturing on firm performance in the US. *Journal of Operations Management*, 12(3–4), 297–310. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(95\)00011-G](https://doi.org/10.1016/0272-6963(95)00011-G)
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: Understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.012>
- Kee-hung, L., & Cheng, T. C. . (2012). *Just-in-Time Logistics*. *Just-in-Time Logistics*. Retrieved from http://books.google.com.mx/books?id=TIM4YgzWlpgC&dq=just+in+time+logistics&source=gbs_navlinks_s
- Kootanaee, A. J., Babu, K. N., & Talari, H. F. (2013). Just-In-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement. *SSRN Electronic Journal*, 1(2), 7–25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2253243>
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Matson, J. E., & Matson, J. O. (2007). Just-in-time implementation issues among automotive suppliers in the southern USA, 6, 432–443. <https://doi.org/10.1108/13598540710826362>
- Perera, M. L. A. (2013). Impact Of It / Is Management Commitment on Strategic Information Systems Planning : A Study of Selected Commercial Banks in Colombo District , Sri Lanka, (August), 161–170.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. *Strategic Management*. <https://doi.org/10.1108/eb054287>
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Bhatti, M. N., Shams, T., & Zaman, K. (2013). Critical elements in implementations of just-in-time management: empirical study of cement industry in Pakistan. *SpringerPlus*, 2, 645–659. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-2-645>
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The Collaborative Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15–30. <https://doi.org/10.1108/09574090210806333>
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411–428. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00045-X)
- Yasin, M. M., Small, M., & Wafa, M. a. (1997). An empirical investigation of JIT effectiveness: an organizational perspective. *Omega*, 25(4), 461–471. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(97\)00005](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00005)