

**THE EFFECT OF QUALITY OF COST AND JUST IN TIME APPLICATION ON
MANAGERIAL PERFORMANCE WITH COMPETITIVE ADVANTAGE AS AN
INTERVENING VARIABLE AT PT. WIJAYA KARYA BETON, Tbk, CONCRETE
PRODUCTS FACTORY SUMATERA UTARA**

**PENGARUH QUALITY OF COST DAN PENERAPAN JUST IN TIME
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN COMPETITIVE
ADVANTAGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. WIJAYA
KARYA BETON, Tbk PABRIK PRODUK BETON SUMATERA UTARA**

Chici Youlanda Putri¹, Syafrida Hani², Dahrani³

Magister Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara^{1,2,3}

E-mail: chiciyoulanda12@gmail.com¹, syafridahani@umsu.ac.id², dahrani@umsu.ac.id³

ABSTRACT

he high cost of defective product repairs leads to additional expenses and an increase in inventory levels beyond the planned amount, resulting in suboptimal performance evaluations. Consequently, the company has not been able to capitalize on opportunities to compete with similar companies. This study aims to examine the effect of quality of cost and just in time on managerial performance with competitive advantage as an intervening variable at PT. Wijaya Karya Beton Tbk. – Concrete Product Factory, North Sumatra. The research adopts a quantitative associative approach using questionnaires and Structural Equation Modeling (SEM) analysis with SmartPLS 3.0. The study involved 75 respondents, including factory managers, section heads, supervisory employees, and staff from five work units: production, technical and quality, product planning and evaluation, finance and human resources, and equipment. The results show that: (1) Quality of cost has a positive and significant effect on managerial performance. (2) Just in time has a positive and significant effect on managerial performance. (3) Quality of cost and (4) Just in time positively and significantly influence competitive advantage. (5) Competitive advantage positively and significantly affects managerial performance. Moreover, competitive advantage serves as an intervening variable for the impact of (6) quality of cost and (7) just in time on managerial performance.

Keywords: *Quality of Cost, Just in Time, Managerial Performance, and Competitive Advantage.*

ABSTRAK

Tingginya biaya perbaikan produk cacat menyebabkan biaya tambahan dan peningkatan jumlah persediaan di luar perencanaan, sehingga penilaian kinerja perusahaan belum optimal. Akibatnya, perusahaan belum mampu memanfaatkan peluang untuk bersaing dengan perusahaan sejenis. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *Quality of Cost* dan *Just in Time* terhadap kinerja manajerial dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel intervening di PT. Wijaya Karya Beton Tbk. – Pabrik Produk Beton Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif dengan kuesioner dan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan SmartPLS 3.0. Responden sebanyak 75 orang mencakup manajer pabrik, kepala seksi, karyawan pengawas, serta staf dari lima unit kerja: produksi, teknik dan mutu, perencanaan dan evaluasi produk, keuangan dan SDM, serta peralatan. Hasil penelitian menunjukkan: (1) *Quality of Cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. (2) *Just in Time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. (3) *Quality of Cost* dan (4) *Just in Time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*. (5) *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu, *Competitive Advantage* terbukti sebagai variabel intervening bagi pengaruh (6) *Quality of Cost* dan (7) *Just in Time* terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Quality of Cost, Just in Time, Kinerja Manajerial, dan Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Kebijakan pemerintah pada bidang infrastruktur menuntut perusahaan konstruksi untuk dapat menciptakan produk yang mengarah pada peningkatan kualitas produk dan

meningkatkan kualitas proses operasional yang cepat dan tepat, dan juga dapat lebih unggul dari pesaing bisnis di bidang yang sejenis. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi yang memiliki

fokus dalam memproduksi bangunan dan pembuatan beton pracetak di Sumatera Utara adalah PT. Wijaya Karya Beton, Tbk dengan visi menjadi perusahaan global terpercaya berkelanjutan pemberi solusi di industri beton didirikan pada tahun 1997.

Pihak manajemen dituntut untuk lebih berhati-hati dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan atau pengendalian terhadap bawahan. Dalam hal ini salah satu yang menjadi titik perhatian adalah kinerja manajerial karena dianggap sebagai keberhasilan suatu organisasi didasarkan pada kinerjanya, seberapa baik suatu organisasi mampu mencapai tujuannya (Karim, 2020).

Keberhasilan manajer dalam mengelola perusahaan akan sulit tercapai jika tidak didukung oleh seluruh karyawan. Fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengendalian dilaksanakan oleh manajer agar keberhasilan pengelolaan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Eka Nurmala Sari, 2023). Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan memperhatikan *quality of cost*, *just in time* dan *competitive advantage*. Biaya kualitas dapat meningkatkan kualitas produk atau jasa. Bagaimana produk atau layanan yang unggul diberikan akan menjadi sumber pembeda dan keunggulan kompetitifnya. Semakin tinggi kualitas maka semakin tinggi *competitive advantage*. Keberhasilan perusahaan memperbaiki keunggulan kompetitifnya dipengaruhi oleh *quality of cost* yang mensyaratkan perbaikan kualitas menggunakan sumber daya yang tersedia. Pentingnya pengelolaan kualitas melalui fokus biaya, kualitas dan waktu dapat memperbaiki kualitas yang pada

gilirannya berpengaruh pada kinerja manajerial. *quality of cost* berpengaruh terhadap *competitive advantage* dan kinerja manajerial (Azmi & Harti, 2021).

Dengan mengurangi persediaan menjadi level yang minimal, perusahaan dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam pengelolaan persediaan yang ketat, perusahaan bekerja untuk mencapai harmonisasi antara pasokan dan permintaan. (Istiqomah et al., 2023)

Just in time dianggap mampu menurunkan waktu proses produksi sebagaimana diketahui waktu proses produksi terdiri dari waktu persiapan, waktu memindahkan bahan baku, waktu pemeriksaan, waktu tunggu disamping waktu pelaksanaan produksi itu sendiri. Sistem produksi *just in time* akan meningkatkan *competitive advantage* karena dengan sistem produksi *just in time* pekerja lebih diberdayakan sehingga partisipasi pekerja meningkat dan terjadi efisiensi biaya dan peningkatan *competitive advantage* yang pada akhirnya tercapai juga kinerja manajerial.

Sistem produksi *just in time* memiliki filosofi mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah sehingga dapat mereduksi biaya sekaligus meningkatkan kualitas produk. Produk (*output*) yang dihasilkan menjadi semakin banyak karena tingkat kerusakan produk dapat ditekan sampai sekecil-kecilnya, sementara masukan (*input*) semakin kecil karena efisiensi akibat hilangnya biaya aktivitas tidak bernilai tambah, sehingga akan berdampak pada *competitive advantage* dan kinerja manajerial. *Just in time* berpengaruh terhadap *competitive advantage* dan kinerja manajerial (Istiqomah et al., 2023).

Terjadi peningkatan jumlah produksi sejak tahun 2019 dengan volume tertinggi pada tahun 2022

sebesar 49.934 unit produk Seperti yang diketahui saat terjadi peningkatan produksi, peluang untuk terjadi produk cacat juga semakin tinggi sehingga memunculkan biaya kualitas juga ikut meningkat sebesar Rp.216.819.000,- (Dua Ratus Enam Belas Juta Delapan Ratus Sembilan Belas Ribu Rupiah) Sedangkan pada tahun 2023 produksi menurun sebesar 34.988 unit produk akan tetapi biaya kualitas tetap meningkat sebesar Rp.236.521.000,- (Dua Ratus Tiga Puluh Enam Juta Lima Ratus Dua Puluh Satu Ribu Rupiah). Hal ini menunjukkan tidak sejalannya jumlah produksi dengan biaya kualitas.

Dengan adanya produk cacat maka perusahaan tidak mendapatkan laba yang seharusnya didapatkan oleh perusahaan. Selain itu, keberadaan produk cacat dapat membuat perusahaan mengalami kerugian karena produk tidak layak dijual dengan harga yang telah ditetapkan. Untuk memperbaiki produk cacat dapat dilakukan pengerjaan ulang yang menimbulkan biaya tambahan sehingga dapat berpengaruh pada Harga Pokok Penjualan (HPP) suatu produk. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan biaya kualitas dalam mencegah dan mengurangi jumlah produk rusak.

Penerapan biaya kualitas termasuk ke dalam biaya-biaya produksi dan menjadi biaya yang di tanggung oleh bidang Teknik dan Mutu (TM) yang kemudian disebut di lingkungan internal sebagai biaya *service*. Hal tersebut memberikan kontrol dan pengendalian terhadap biaya-biaya yang dikategorikan sebagai biaya kualitas.

Dengan beberapa kriteria cacat produk yang terjadi saat proses produksi yaitu cacat lengket kulit, burik, *sholder* miring, keropos, bengkok, retak dan rapuh. Dan produk cacat yang dominan terjadi sampai $\pm 67\%$ dari total jumlah produk cacat produk pada tahun 2023 adalah cacat lengket kulit sebanya 2.137

unit produk. Banyaknya produk cacat lengket kulit mendominasi pada angka produksi sehingga dapat menurunkan kinerja manajerial dan meningkatkan biaya tambahan yang lebih besar pada biaya *service* dan juga biaya upah karyawan serta memiliki dampak yang negatif terhadap persediaan mengingat PT. Wijaya Karya Beton Tbk. – Pabrik Produk Beton Sumatera Utara menerapkan *Just In Time* dan memiliki dampak yang kurang baik terhadap persaingan.

Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis tertarik untuk menggabungkan keempat variabel tersebut dengan judul **Pengaruh Quality of Cost Dan Penerapan Just in Time Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Competitive Advantage Sebagai Variabel Intervening pada PT. Wijaya Karya Beton, Tbk - Pabrik Produk Beton Sumatera Utara.**

Dengan adanya penelitian ini, penulis mengharapkan hubungan yang sinergi antara keempat variabel tersebut dalam suatu perusahaan agar dapat meminimalisir *Quality of Cost* dan mendukung penerapan *Just in Time* sehingga mampu memperlihatkan kinerja manajerial yang baik dan terorganisir yang memiliki competitive advantage dalam menghadapi persaingan nasional maupun internasional.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif, Menurut Sugiyono (2016: 13) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara

random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah asosiatif Menurut (Sugiyono, 2014) mendefinisikan Penelitian asosiatif merupakan penelitian dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan atau pengaruh antar variabel yang satu dengan yang lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai pengaruh dari masing-masing variabel. Dalam penelitian ini melihat sejauh mana pengaruh *Quality of cost* (X1), *Just in time* (X2) yang merupakan variabel bebas, Kinerja Manajerial (Y1) sebagai variabel terikat dan Competitive Advantage (Y2) sebagai variabel intervening.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Wijaya Karya Beton Tbk. - PPB Sumatera Utara berlokasi di Jl. Medan – Binjai Km 15,5 No. 1 Diski - 20351. Waktu penelitian ini di mulai pada bulan November 2023.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian di tarik kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan (*Top, Midlle, Manajer Lini pertama*) sebanyak 75 responden di setiap unit kerja.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018).

Pada penelitian ini penulis melakukan teknik penarikan sampel secara *Non Probability Sampling* yaitu dengan menggunakan *sampling* sensus atau *sampling* jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel apabila populasi dibawah 100. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 75 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil Pengujian SEM PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

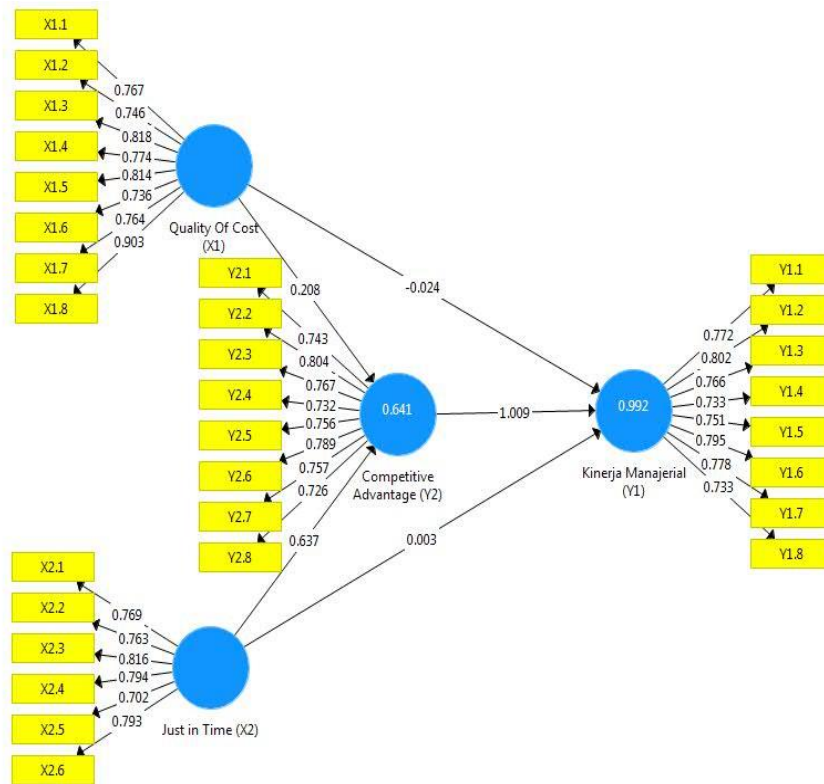
Analisis Outer Model

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian. Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Convergent Validity

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur.

Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 1. Convergent Validity

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.8 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator setiap variabel memiliki nilai validitas diatas 0,7.

Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya. Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 1. Convergent Validity

	<i>Competitive Advantage (Y2)</i>	<i>Just In Time (X2)</i>	<i>Kinerja Manajerial (Y1)</i>	<i>Quality Of Cost (X1)</i>
X1.1	0,448	0,517	0,426	0,767
X1.2	0,544	0,625	0,537	0,746
X1.3	0,628	0,702	0,617	0,818
X1.4	0,563	0,642	0,555	0,774
X1.5	0,529	0,578	0,515	0,814

X1.6	0,442	0,404	0,436	0,736
X1.7	0,439	0,394	0,425	0,764
X1.8	0,582	0,623	0,563	0,903
X2.1	0,598	0,769	0,587	0,638
X2.2	0,592	0,763	0,594	0,588
X2.3	0,594	0,816	0,585	0,433
X2.4	0,637	0,794	0,634	0,454
X2.5	0,548	0,702	0,534	0,547
X2.6	0,674	0,793	0,675	0,684
Y1.1	0,767	0,584	0,772	0,440
Y1.2	0,804	0,808	0,818	0,564
Y1.3	0,767	0,626	0,769	0,527
Y1.4	0,732	0,575	0,733	0,560
Y1.5	0,756	0,527	0,757	0,426
Y1.6	0,789	0,602	0,795	0,568
Y1.7	0,778	0,581	0,779	0,472
Y1.8	0,709	0,466	0,733	0,442
Y2.1	0,743	0,543	0,735	0,419
Y2.2	0,804	0,801	0,802	0,564
Y2.3	0,767	0,626	0,766	0,527
Y2.4	0,732	0,575	0,731	0,560
Y2.5	0,756	0,527	0,751	0,426
Y2.6	0,789	0,602	0,745	0,568
Y2.7	0,757	0,627	0,740	0,519
Y2.8	0,726	0,424	0,725	0,460

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 1 di atas, Dari data yang diberikan, terdapat berbagai koefisien jalur antara variabel-variabel *Quality Of Cost* (X1), *Just In Time* (X2), Kinerja Manajerial (Y1), dan *Competitive Advantage* (Y2), serta sub-variabel yang mempengaruhi masing-masing variabel tersebut., berikut adalah kesimpulan dari pola yang terlihat dalam data:

Quality Of Cost (X1):

- 1) Secara umum, *Quality Of Cost* (X1) menunjukkan hubungan positif dengan variabel-variabel lainnya (Y1, Y2, dan X2).
- 2) Sub-variabel dengan pengaruh tertinggi terhadap *Just In Time* (X2) adalah X1.3 (0,702) dan X1.4 (0,642). Ini berarti bahwa aspek tertentu dari kualitas biaya berkontribusi lebih

kuat dalam mendukung implementasi *Just In Time*.

- 3) Terhadap Kinerja Manajerial (Y1), sub-variabel X1.3 (0,617) dan X1.8 (0,563) memberikan pengaruh yang lebih besar, menunjukkan bahwa pengelolaan biaya tertentu berhubungan kuat dengan kinerja manajerial yang lebih baik.
- 4) Terhadap *Competitive Advantage* (Y2), sub-variabel X1.8 (0,903) dan X1.6 (0,736) memiliki korelasi yang cukup kuat, menandakan bahwa optimalisasi biaya berpengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan.

Just In Time (X2) dan Variabel Lainnya:

- 1) *Just In Time* (X2) menunjukkan korelasi yang kuat terhadap Keunggulan Kompetitif (Y2), terutama melalui sub-variabel X2.3 (0,816) dan X2.4 (0,794). Ini menandakan bahwa penerapan metode *Just in time* yang efisien sangat berperan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.
- 2) *Just In Time* juga berhubungan positif dengan Kinerja Manajerial (Y1), terutama pada X2.6 (0,675) dan X2.1 (0,587), menunjukkan bahwa efisiensi waktu secara langsung mempengaruhi kinerja manajemen.

Competitive Advantage (Y2) dan Kinerja Manajerial (Y1):

- 1) Korelasi antara *Competitive Advantage* (Y2) dan Kinerja Manajerial (Y1) sangat kuat, dengan sub-variabel Y2.2 (0,802) dan Y2.6 (0,745) menunjukkan hubungan yang signifikan.
- 2) Sub-variabel yang paling berpengaruh pada Kinerja Manajerial (Y1) adalah Y1.2 (0,818) dan Y1.6 (0,795), menandakan bahwa *Competitive Advantage* memainkan peran kunci dalam mendorong peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

Interaksi Lintas Variabel:

- 1) Quality Of Cost mempengaruhi Keunggulan Kompetitif secara signifikan melalui beberapa sub-variabel (seperti X1.8), yang pada

gilirannya mempengaruhi Kinerja Manajerial. Artinya, pengelolaan biaya yang baik berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang kemudian meningkatkan kinerja manajerial.

- 2) *Just In Time* juga memiliki peran penting dalam meningkatkan Keunggulan Kompetitif, yang pada akhirnya berdampak positif pada Kinerja Manajerial.

Dapat disimpulkan berdasarkan data pada tabel 1 *Convergent Validity* menunjukkan bahwa *Competitive Advantage* (Y2) merupakan variabel kunci yang memediasi hubungan antara *Just In Time* (X2) dan Quality Of Cost (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y1). Penerapan *Just In Time* yang efektif serta pengelolaan biaya yang berkualitas tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja manajerial, tetapi juga secara signifikan memperkuat daya saing perusahaan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai cross loading, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variant Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik.

Tabel 2. Average Varianed Extracted (AVE)

Variabel	(AVE)
<i>Quality Of Cost</i> (X1)	0,627
<i>Just In Time</i> (X2)	0,599
Kinerja Manajerial (Y1)	0,588
<i>Competitive Advantage</i> (Y2)	0,577

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diketahui nilai *AVE Quality Of Cost*, *Just In Time*, *Competitive Advantage* dan Kinerja Manajerial $> 0,5$, maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji

nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$. Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>Quality Of Cost</i> (X1)	0,931
<i>Just In Time</i> (X2)	0,899
Kinerja Manajerial (Y1)	0,919
<i>Competitive Advantage</i> (Y2)	0,916

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 3 di atas, diketahui nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

Tabel 4. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Quality Of Cost</i> (X1)	0,914
<i>Just In Time</i> (X2)	0,866
Kinerja Manajerial (Y1)	0,900
<i>Competitive Advantage</i> (Y2)	0,895

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4. di atas, diketahui nilai *cronbach's alpha* masing masing variabel penelitian $> 0,7$. Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

Analisa Inner Model

Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada

penelitian ini akan dijelaskan mengenai uji *goodness of fit*.

Uji Path Coefficient

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa:

Tabel 5. *path coefficient*

No.	Variabel	Nilai <i>path coefficient</i>
1.	<i>Quality Of Cost – Competitive Advantage</i>	0,208
2.	<i>Just In Time - Competitive Advantage</i>	0,637
3.	<i>Quality Of Cost – Kinerja Manajerial</i>	0,024
4.	<i>Just In Time - Kinerja Manajerial</i>	0,003
5.	<i>Competitive Advantage – Kinerja Manajerial</i>	1,009

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang diberikan, kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Quality of Cost* terhadap Kinerja Manajerial:
Path coefficient sebesar 0,024 menunjukkan bahwa pengaruh *Quality of Cost* terhadap Kinerja Manajerial positif namun sangat lemah. Artinya, peningkatan *Quality of Cost* memberikan dampak yang minimal terhadap peningkatan kinerja manajerial.
2. Pengaruh *Just In Time* terhadap Kinerja Manajerial:
Path coefficient sebesar 0,003 menunjukkan bahwa pengaruh *Just In Time* terhadap Kinerja Manajerial sangat kecil dan hampir tidak signifikan. Implementasi *Just In Time* tidak berkontribusi besar pada peningkatan kinerja manajerial dalam model ini.
3. Pengaruh *Quality of Cost* terhadap Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*):
Path coefficient sebesar 0,208 menunjukkan bahwa *Quality of Cost* memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap Keunggulan Kompetitif. Ini berarti bahwa pengelolaan biaya yang baik dapat meningkatkan daya saing perusahaan.
4. Pengaruh *Just In Time* terhadap Keunggulan Kompetitif:
Path coefficient sebesar 0,637 menunjukkan bahwa *Just In Time*

memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. Penggunaan metode *Just In Time* secara efektif dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

5. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Manajerial:
Path coefficient sebesar 1,009 menunjukkan bahwa Keunggulan Kompetitif memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap Kinerja Manajerial. Ini berarti bahwa semakin tinggi daya saing perusahaan, semakin tinggi pula kinerja manajerialnya.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Keunggulan Kompetitif memainkan peran sentral dalam meningkatkan Kinerja Manajerial, dengan *Just In Time* sebagai faktor penting yang mendorong keunggulan kompetitif. Sementara itu, pengaruh *Quality of Cost* terhadap Kinerja Manajerial secara langsung kurang signifikan, namun penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh *Quality Of Cost* dan *Just In Time* terhadap *Competitive Advantage* menunjukkan arah yang positif. Begitu juga dengan *Quality Of Cost* dan *Just In Time* terhadap Kinerja Manajerial menunjukkan arah yang positif.

Uji Goodness of Fit

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS

3.0 diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 6. R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Manajerial (Y1)	0,992
<i>Competitive Advantage</i> (Y2)	0,641

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 6. di atas, diketahui nilai R-Square yang diperoleh adalah 0.641 untuk variabel kinerja manajerial, nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel *quality of cost* dan *just in time* hanya mampu menjelaskan variabel *competitive advantage* sekitar 64,1% variabel selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Sedangkan variabel *quality of cost* dan *just in time* mampu menjelaskan variabel kinerja manajerial sekitar 99,2% variabel selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif

dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Kriteria *Fsquare* menurut adalah sebagai berikut :

- Jika nilai $F2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- Jika nilai $F2 = 0.15$ berarti efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- Jika nilai $F2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 7. F-Square

	<i>Competitive Advantage</i> (Y2)	<i>Just In Time</i> (X2)	Kinerja Manajerial (Y1)	<i>Quality Of Cost</i> (X1)
<i>Competitive Advantage</i> (Y2)	-	-	43,730	-
<i>Just In Time</i> (X2)	0,540	-	0,000	-
Kinerja Manajerial (Y1)	-	-	-	-
<i>Quality Of Cost</i> (X1)	0,058	-	0,032	-

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 7 di atas, bahwa F-Square pada tabel di atas adalah variabel *quality of cost* terhadap *competitive advantage* memiliki nilai $F2 = 0.058$, maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *just in time* terhadap

competitive advantage memiliki nilai $F2 = 0.540$, maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *quality of cost* terhadap kinerja manajerial memiliki nilai $F2 = 0.032$, maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen

terhadap variabel endogen. Variabel *just in time* terhadap kinerja manajerial memiliki nilai $F_2 = 0.000$, maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *competitive advantage* terhadap kinerja manajerial memiliki nilai $F_2 = 43.730$, maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila *t-statistic* $> 1,96$ dan *P-Value* $< 0,05$. Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

Tabel 8. Pengaruh Langsung T-Statistics dan P-Values

<i>Path</i>	<i>Original Sampel (O)</i>	<i>T Statistics (T)</i>	<i>P-Values</i>
$(X_1) \rightarrow (Y_2)$	0,208	3,713	0,027
$(X_2) \rightarrow (Y_2)$	0,637	5,722	0,000
$(X_1) \rightarrow (Y_1)$	0,024	2,601	0,033
$(X_2) \rightarrow (Y_1)$	0,003	2,401	0,035
$(Y_2) \rightarrow (Y_1)$	1,009	45,562	0,000

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 8 di atas, uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai *t-statistic* sebesar $3,713 > 1,96$ dan *P-value* $0,027 < 0,05$ menunjukkan bahwa *quality of cost* berpengaruh terhadap *competitive advantage*, maka hipotesis pertama “diterima”.
2. Nilai *t-statistic* sebesar $5,722 > 1,96$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa *just in time* berpengaruh terhadap *competitive advantage*, maka hipotesis kedua “diterima”.
3. Nilai *t-statistic* sebesar $2,601 > 1,96$ dan *P-value* $0,033 < 0,05$

menunjukkan bahwa *quality of cost* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketiga “diterima”.

4. Nilai *t-statistic* sebesar $2,401 > 1,96$ dan *P-value* $0,035 < 0,05$ menunjukkan bahwa *just in time* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keempat “diterima”.
5. Nilai *t-statistic* sebesar $45,562 > 1,96$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa *competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kelima “diterima”.

Tabel 9. Pengaruh Tidak Langsung T-Statistics dan P-Values

<i>Path</i>	<i>Original Sampel (O)</i>	<i>T Statistics (T)</i>	<i>P-Values</i>
$(X_1) \rightarrow (Y_2) \rightarrow (Y_1)$	0,210	2,720	0,029
$(X_2) \rightarrow (Y_2) \rightarrow (Y_1)$	0,643	5,587	0,000

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 9 di atas, uji hipotesis secara tidak langsung adalah sebagai berikut :

1. Nilai *t-statistic* sebesar $2,720 > 1,96$ dan *P-value* $0,029 < 0,05$ menunjukkan bahwa *competitive advantage* dapat memediasi pengaruh *quality of cost* terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis diterima.
2. Nilai *t-statistic* sebesar $5,587 > 1,96$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa *just in time* dapat memediasi pengaruh *quality of cost* terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis diterima.

Pembahasan Penelitian

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan dari hasil penelitian sebagai berikut :

Pengaruh *Quality Of Cost* Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan munculnya biaya pencegahan, biaya evaluasi, dan biaya kegagalan yang menjadi komponen biaya kualitas untuk memperbaiki kinerja lebih banyak digunakan untuk menghitung jumlah biaya kualitas daripada biaya proses yang menggunakan biaya kesesuaian dan ketidaksesuaian biaya. Biaya kegagalan internal berpengaruh terhadap indikator kualitas internal seperti kerusakan-kerusakan, kesalahan, sisa, pekerjaan ulang dan sebagainya. Biaya kegagalan internal dapat dihindari menaikkan biaya pencegahan dan biaya evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara biaya kualitas dan kinerja manajerial. Pentingnya pengelolaan kualitas melalui fokus biaya, kualitas dan waktu dapat memperbaiki kualitas yang

pada gilirannya berpengaruh pada kinerja manajerial. Biaya kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dilihat skor tertinggi jawaban responden sebanyak 34 (45,3%) terdapat pada indikator biaya kegagalan internal item dengan respon kurang setuju terhadap inspeksi dan pengujian pada setiap tahap produksi untuk menekan biaya tambahan yang akan dikeluarkan saat terjadi cacat produk.

Hasil penelitian ini menjawab identifikasi masalah bahwa *quality of cost* (biaya kualitas) terkait perbaikan *biaya service* masih belum dapat dihindari terlihat dari indikator pada kinerja manajerial yaitu efisiensi. Hal ini ditunjukkan oleh kemampuan perusahaan yang belum dapat menerapkan *defect zero* karena masih terdapat produk cacat sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan pengerjaan ulang yang menimbulkan biaya tambahan berupa biaya kualitas, dan juga biaya lembur pengerjaan untuk memperbaiki produk dengan mutu yang sesuai dengan standard. Berdasarkan hasil penelitian diatas, menunjukkan bahwa *quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada objek penelitian terdapat satu butir pertanyaan yang memperoleh nilai tertinggi untuk jawaban pengurangan biaya selalu diprioritaskan oleh manajemen tanpa mengorbankan kualitas produk. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu menekan *Quality of cost* dalam pencapaian kinerja manajerial yang baik.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Azmi, 2022) yang mengemukakan bahwa *quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Penerapan *Just In Time* Terhadap Kinerja Manajerial

Just in time dapat memberikan kontribusi dalam menghilangkan waktu inspeksi (*inspection time*), waktu menunggu (*waiting time*) dan waktu memindahkan (*moving time*) sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial akibat hilangnya aktivitas tidak bernilai tambah. Perbedaan kinerja tampak lebih baik pada perusahaan yang menerapkan *just in time*, khususnya dalam hal ketidakpastian proses produksidan pemasaran, perputaran persediaan.

Hasil penelitian ini menjawab identifikasi masalah bahwa *just in time* terkait persediaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial saat terjadi kebutuhan persediaan tambahan ketika terjadi perbaikan produk yang tidak memenuhi standard kualitas yang diharapkan terlihat dari indikator pada kinerja manajerial yaitu efisiensi terhadap sumber daya (material bahan baku). *Just in time* dibutuhkan dalam melakukan estimasi persediaan tepat waktu dan tidak ada pemborosan terhadap material yang akan digunakan. Dianggap sebagai sebuah penerapan yang paling efektif oleh perusahaan konstruksi untuk melakukan pesanan bahan baku sesuai dengan pesanan akan tetapi sebaiknya perusahaan dapat melakukan perencanaan yang baik terkait penambahan pesanan material saat terjadi produk cacat yang memerlukan stok material tambahan untuk memperbaiki produk sehingga tidak memiliki dampak terhadap pesanan yang akan diproduksi selanjutnya. Pada objek penelitian terdapat satu butir pertanyaan yang memperoleh nilai tertinggi sebanyak 31 (41,3%) untuk jawaban perencanaan yang baik dalam mengelola kebutuhan bahan baku. Dalam hal ini dapat dijadikan prediksi bahwa jika semakin baik tingkat penerapan *just in*

time maka kinerja manajerial juga memiliki nilai yang baik.

Hasil ini sejalan dengan teori Resource-Based View (RBV) menyatakan bahwa pengaruh strategik perusahaan pada kinerja manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal saja, namun dipengaruhi juga dengan lingkungan internal yaitu *just in time*. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Istiqoma, 2023) yang mengemukakan bahwa *just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh *Quality Of Cost* Terhadap *Competitive Advantage*

Hasil penelitian ini menjawab identifikasi masalah bahwa *quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan biaya yang efektif berkontribusi secara langsung pada peningkatan daya saing. Dalam kasus di mana perusahaan masih menghadapi masalah produk cacat akibat kurangnya pemeliharaan mesin dan cetakan produk, biaya tambahan yang timbul untuk perbaikan justru menghambat pencapaian keunggulan kompetitif. Manajemen kualitas menghasilkan inovasi manajerial seperti jaringan kualitas, jaringan ekuitas, jaringan supplier dan sebagainya. Dengan harapan saat angka *quality of cost* menurun dalam hal biaya *service* ini dapat meningkatkan nilai *competitive advantage* dalam hal HPP. *Competitive advantage* dibentuk dari aktivitas, fitur, kualitas suatu usaha yang lebih baik dari pesaingnya yang diberikan kepada pelanggannya. Program-program pengendalian kualitas dapat dikembangkan dengan meningkatkan kualitas produk, biaya kualitas dengan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai kualitas produk atau jasa unggul

sehingga mampu bersaing dengan perusahaan kompetitor.

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* yang dilihat dari nilai *cross loading* diperoleh nilai tertinggi sebesar 0.903 terdapat pada indikator biaya kegagalan eksternal dengan pernyataan aktif dalam pemantauan kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan efisiensi terhadap biaya kualitas yang dikeluarkan oleh perusahaan memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan sehingga dapat membuka peluang terjadi pengembalian barang (*return*)

Setidaknya dengan menggunakan sumberdaya yang tersedia, perusahaan dapat menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif usaha dengan kegiatan yang bersifat unik dan produk atau jasa yang tidak mudah ditiru kompetitornya. Pendistribusian produk atau jasa dengan kualitas superior akan membuat pelanggan setia dan tidak berpindah ke kompetitor lain, hal ini akan melunakkan nilai tawar pelanggan.

Oleh karena itu perhatian pada biaya kualitas dapat meningkatkan kualitas produk atau jasa. Bagaimana produk atau layanan yang unggul diberikan akan menjadi sumber pembeda dan keunggulan kompetitifnya. Semakin tinggi kualitas maka semakin tinggi *competitive advantage*. Keberhasilan perusahaan memperbaiki keunggulan kompetitifnya dipengaruhi oleh biaya kualitas yang mensyaratkan perbaikan kualitas menggunakan sumber daya yang tersedia.

Hasil ini sejalan dengan teori *Resource-Based View* (RBV) mampu menjelaskan mengapa hubungan antara biaya kualitas membentuk *competitive advantage* dalam menggunakan pemanfaatan sumber daya yang optimal. Keberhasilan mencapai keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh

sumber daya sebagai poin strategik. Semakin baik pembiayaan strategik yang diterapkan organisasi dapat meningkatkan *competitive advantage*.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Azmi, 2022) yang mengemukakan bahwa *quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

Pengaruh Penerapan *Just In Time* Terhadap *Competitive Advantage*

Hasil menunjukkan bahwa penerapan *just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Hal ini menjawab identifikasi masalah terkait tepat guna sasaran dan target penggunaan sumber daya terhadap kemampuan bersaing dengan perusahaan kompetitor. Penerapan *just in time* akan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah sehingga dapat mereduksi biaya sekaligus meningkatkan kualitas produk. Produk (*output*) yang dihasilkan menjadi semakin banyak karena tingkat kerusakan produk masih belum mampu ditekan sampai sekecil-kecilnya, sementara masukan (*input*) semakin kecil karena efisiensi akibat hilangnya biaya aktivitas tidak bernilai tambah, sehingga akan berdampak pada meningkatkan *competitive advantage*.

Hasil ini sejalan dengan teori *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa setiap kinerja perusahaan ditentukan pada posisi strategik perusahaan dalam sebuah persaingan pasar. Teori ini juga menekankan pentingnya suatu pasar yang kompetitif sebagai acuan *competitive advantage*.

Pengaruh *Competitive Advantage* Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil menunjukkan bahwa *competitive advantage* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. *Competitive advantage* merupakan salah satu kunci keberhasilan kinerja manajerial. Sehingga, semakin baik *competitive advantage* maka akan semakin baik kinerja manajerial. Semakin unggul manajemen usaha dalam kompetisi pasar maka akan semakin tinggi kinerja manajerial. Hal ini menjawab identifikasi masalah terkait kemampuan perusahaan dalam persaingan yang masih harus banyak melakukan inovasi dan mempertahankan kualitas mutu dengan harga produk yang bersaing dan juga menekan biaya dalam proses produksi sehingga kinerja manajerial dapat dinilai baik dari indikator mutu dan kepuasan pelanggan di pasar global.

Hasil ini sejalan dengan teori *Resource-Based View* (RBV) yang memanfaatkan sumberdaya yang tersedia untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Ketika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan memiliki satu atau lebih kapabilitas yang mengungguli kompetitornya, misalnya harga lebih murah, kualitas lebih bagus, ketergantungan pelanggan yang lebih tinggi, waktu pengantaran lebih singkat, dan sebagainya. Sebagai konsekuensinya kapabilitas ini akan mengantarkan pada peningkatan kinerja manajerial. Suatu organisasi yang menawarkan produk berkualitas tinggi dan unggul dapat memasang tarif premium juga yang meningkatkan margin laba terhadap penjualan. Dengan kata lain, *competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Azmi, 2022) yang mengemukakan bahwa *competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh *Quality Of Cost* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Competitive Advantage* Sebagai Variabel Intervening

Hasil menunjukkan bahwa *quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening. Semakin tinggi kualitas maka semakin tinggi *competitive advantage*. Hal ini menjawab identifikasi masalah terkait keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki keunggulan kompetitifnya yang akan dipengaruhi oleh biaya kualitas yang mensyaratkan perbaikan kualitas menggunakan sumber daya yang tersedia. Dengan adanya biaya tambahan yang muncul karena adanya produk cacat, kinerja manajerial menjadi menurun dan kualitas produk memengaruhi *competitive advantage* di pasar global. Pentingnya pengelolaan kualitas melalui fokus biaya, kualitas dan waktu dapat berpengaruh pada kinerja manajerial. *Quality of cost* berpengaruh terhadap *competitive advantage* dan kinerja manajerial.

Hasil ini sejalan dengan teori dimana hubungan biaya kualitas, *competitive advantage* dengan kinerja dapat dijelaskan oleh teori *Resource-Based View* (RBV) perusahaan memperoleh keunggulan kompetitifnya dengan menerapkan strategi yang mengevaluasi perusahaan menggunakan dalam sumberdaya asset berwujud dan tidak berwujud yang tersedia.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Azmi, 2022) yang mengemukakan bahwa *quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening.

Pengaruh Penerapan *Just In Time* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan

Competitive Advantage Sebagai Variabel Intervening

Hasil menunjukkan bahwa *just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening. Hal ini menjawab identifikasi masalah terkait Sistem produksi dalam penerapan *just in time* yang akan meningkatkan *competitive advantage* karena dengan penerapan *just in time* mampu mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah sehingga dapat mereduksi biaya sekaligus meningkatkan kualitas produk. Produk (output) yang dihasilkan menjadi semakin banyak karena tingkat kerusakan produk dapat ditekan sampai sekecil-kecilnya, sementara masukan (input) semakin kecil karena efisiensi akibat hilangnya biaya aktivitas tidak bernilai tambah, sehingga akan berdampak pada *competitive advantage* dan kinerja manajerial. *Just in time* berpengaruh terhadap *competitive advantage* dan kinerja manajerial.

Hasil ini sejalan dengan teori *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa pengaruh strategik perusahaan pada *competitive advantage* dan kinerja manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh lingkaran eksternal saja, namun dipengaruhi juga dengan lingkungan internal yaitu *just in time*.

Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Istiqoma, 2023) yang mengemukakan bahwa *just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening.

PENUTUP Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis PLS menggunakan SmartPLS 3.0 pada hasil dan pembahasan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan

bahwa hasil penelitian berpengaruh positif signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. *Quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.-Pabrik Produk Beton Sumatera Utara. Hal ini juga dapat dilihat berdasarkan upaya perusahaan dalam melakukan pengurangan biaya akibat produk cacat yang timbul akibat kurangnya pemeliharaan dan membutuhkan biaya kualitas untuk memperbaiki mutu produk dan pemeliharaan yang lebih baik, sehingga manajemen tidak dapat efisien terhadap biaya yang dikeluarkan.
2. Penerapan *just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.-Pabrik Produk Beton Sumatera Utara. Hal ini ditandai dengan pengambilan keputusan yang lebih tepat dengan menggunakan data yang lebih akurat dan *real-time* mengenai kondisi peralatan dan proses produksi. Ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat dalam hal perbaikan, pemeliharaan, atau penyesuaian proses produksi.
3. *Quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.-Pabrik Produk Beton Sumatera Utara. Hal ini ditandai dengan adanya Efisiensi Biaya dan Produktivitas, Peningkatan dalam *Quality of cost* melalui pemeliharaan yang tepat tidak hanya mengurangi biaya produk cacat, tetapi juga meningkatkan produktivitas. Dengan produktivitas yang lebih tinggi dan biaya produksi yang lebih rendah, perusahaan beton dapat menawarkan harga yang lebih

- kompetitif kepada pelanggan, tanpa mengorbankan kualitas.
4. Penerapan *just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.-Pabrik Produk Beton Sumatera Utara. Penerapan *Just In Time* yang efektif di perusahaan beton tidak hanya mengurangi produk cacat yang diakibatkan oleh kurangnya pemeliharaan mesin dan cetakan, tetapi juga secara signifikan meningkatkan Keunggulan Kompetitif. Pengelolaan yang lebih baik atas pemeliharaan preventif, pengendalian kualitas, dan penggunaan efisien sumber daya akan menurunkan biaya produksi, meningkatkan kualitas produk, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Semua ini berkontribusi pada peningkatan daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif.
 5. *Competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.-Pabrik Produk Beton Sumatera Utara. Hal ini dipengaruhi oleh tuntutan terhadap kualitas produk yang konsisten sehingga mampu meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperkuat daya saing di pasar.
 6. *Quality of cost* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.-Pabrik Produk Beton Sumatera Utara *Quality of Cost* memainkan peran penting dalam meningkatkan Kinerja Manajerial melalui *Competitive Advantage*. Dengan mengelola biaya secara efisien dan mengurangi produk cacat melalui pemeliharaan yang tepat, perusahaan dapat memperkuat daya saing di pasar, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan kinerja manajerial.
 7. *Just in time* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *competitive advantage* sebagai variabel intervening di PT. Wijaya Karya Beton Tbk.-Pabrik Produk Beton Sumatera Utara. Saat terjadi produk cacat, hal ini menyebabkan biaya tambahan berupa biaya material tambahan, waktu kerja ekstra untuk perbaikan, dan potensi kerugian pelanggan karena keterlambatan pengiriman produk yang sesuai standar. Selain itu, biaya untuk memperbaiki atau mengganti cetakan dan mesin yang rusak seringkali tinggi. Pengurangan Lead Time: Dengan JIT, lead time produksi dapat berkurang secara signifikan, karena perencanaan dan pengelolaan produksi dilakukan secara lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J. (2020). Service quality in higher education institutions: qualitative evidence from the students' perspectives using Maslow hierarchy of needs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 371–384.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0016>
- Abdullatif, M., Banna, A., El-Sahsah, D., & Wafa, T. (2021). Exploring the application of analytical procedures by jordanian external auditors. *Journal of Governance and Regulation*, 10(3), 44–53.
<https://doi.org/10.22495/jgrv10i3art4>
- Abideen, Z. U. I., Ahmed, Z., Qiu, H., & Zhao, Y. (2023). Do Behavioral Biases Affect Investors' Investment Decision Making?

- Evidence from the Pakistani Equity Market. *Risks*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/risks11060109>
- Akbar, U., & Yuniningsih, Y. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Laba pada Perusahaan Sub Sektor Tekstil dan Garmen pada Bursa Efek Indonesia. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 576. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.632>
- Almadany, K., Ar Rusyfa, I. Z., & Wahyuni, R. (2020). Analisis Pengendalian Persediaan Dengan Metode Economic Order Quantity (EOQ) Untuk Meminimalisasi Biaya Persediaan Pada UD. Melati Jaya. *Jurnal Education and Development*, 8(4), 443–447.
- Aprilianti, A., & Hidayat, Y. R. (2019). *Pengaruh Just In Time Terhadap Efisiensi Biaya Produksi Pada PT . Toyota Boshoku Indonesia*. 3(2), 125–133.
- Arvianty, R. N., & Tandiontong, M. (2020). The Effect of Competence, Independence, and Size of Public Accounting Firms on Audit Quality. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(2), 476. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i2.1487>
- Assofi, R. A., & Hani, S. (2017). Analisis penggunaan aset dalam mengukur profitabilitas PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *KITABAH: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Syariah*, 1(1), 106–117.
- Aziz, H. (2022). *Dampak manufaktur Just-In-Time terhadap maksimalisasi keuntungan*. 112365.
- Azmi, Z., & Harti, I. D. (2021). Pengaruh Akuntansi Manajemen Strategik dan Kapabilitas Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(1), 266. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i1.309>
- Cheptoo, C. R., Kiongera, F., & Rutto, R. K. (2024). *Pengaruh Just-In-Time Terhadap Kinerja Supply Chain Pada Perusahaan Manufaktur Gula Di Machine Translated by Google*. 5(2019), 787–797.
- Dahrani, & Maslinda, N. (2014). Analisis Pengaruh Modal Kerja Dalam Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 82–98.
- Deviana, M. I. dan D. A. (2018). ANALISIS PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE DENGAN COMPETITIVE ADVANTAGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *BENEFIT Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2.
- Eka Nurmala Sari, F. S. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 40. <http://journal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/458/420>
- Hafsah. (2017). Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 18(2), 1–8. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/kumpulandosen/article/view/1304>
- Heriyanto, S. A. M. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality

- Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang Oleh: *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Istiqomah, P. S., Vidya Nandita, W., & Sayekti, N. P. (2023). Pengaruh Implementasi Konsep Just-in-Time terhadap Efisiensi Operasional dan Pengendalian Biaya di Perusahaan Manufaktur (Studi Kasus PT Waskita Karya Tbk). *Pengaruh Implementasi Konsep Just-In-Time (Putri Silvia Istiqomah, Dkk) Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 221(6), 221–230.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8117594>
- Karim, S. (2020). *Budaya perusahaan , komitmen manajemen , dan pengaruh HRM terhadap kinerja operasi : Peran mediasi just-in-time.*
- Kinanti, K. D., Jatmiko, B., & Utami, T. P. (2023). Peran Pemoderasi Locus of Control dan Pengetahuan Manajemen Biaya Terhadap Kinerja Manajerial. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 298–310.
<https://doi.org/10.18196/rabin.v7i2.16963>, 298–310.
<https://doi.org/10.18196/rabin.v7i2.16963>
- Kurniawan, G. (2024). *ANALISIS BRAND UNIQUE DAN GREEN INNOVATION TERHADAP MARKETING PERFORMANCE MELALUI COMPETITIVE ADVANTAGE PADA KONSEP GREEN.*
- Marlina, L. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Pendidikan. *Istinbath*, 15(1), 123–140.
<https://doi.org/10.1177/008124630503500408>
- Mubarok, A. D., Kardiman, & Gusniar, I. N. (2022). Analisa Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan Pada Proses Produksi Finned Tube Menggunakan Mesin Spiral Finned Tube di PT. Arezda Purnama Loka Alfin. *Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(September), 44–55.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nugraha, A. T., Wahyudi, R., Fawzi, A. M., & Sunarti, S. (2022). Eco Design, Internal Environment Management, Just in Time and Organizational Performance: Examining Moderating Role of Trust. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 396.
<https://doi.org/10.25124/jmi.v22i3.3673>
- Sari, M., & Herawati, I. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Prosiding Konfrensi Ilmiah Akuntansi*, 10, 1–19.
- Simanjuntak, R. S., Syahrial, D., Daulay, H., Studi, P., Industri, T., Mulia, T., & Deli, M. (2021). Analisa Penerapan Konsep Just in Time Untuk Mendukung Supply Chain Management Terhadap Efisiensi Biaya Persediaan Bahan Baku Di Pt . Dwimitra Jaya. *IESM Journal*, 2, 113–125.

- Supriyanto, A. S. A. (2023). 13. +Jurnal+Ahmad+Syairi+kewi raushaan+supriyanto. 7(2). 155–165.
<https://doi.org/10.37859/jae.v12i2.4264>
- Violinda, Q. (2018). Strategi dan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil, dan Menengah (UMKM). *Stability: Journal of Management & Busines*, 1(2), 171–188.
<https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/10468>
<https://www.wika-beton.co.id/qhse/>.
 (n.d.). *No Title*.
- Wibowo, E., & Utomo, H. (2016). PENGARUH KESELAMATAN KERJA DAN KESEHATAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi Unit Serbuk Effervescent PT Sido Muncul Semarang). *Among Makarti*, 9(1), 38–59.
<https://doi.org/10.52353/ama.v9i1.126>
- Wulandari, Sukarmen, P., & Sularso, A. (2013). Analisis Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kepuasan Konsumen dengan Keunggulan Bersaing sebagai Variabel Intervening pada Produk Gula Pasir Sebelas (GUPALAS) Pabrik Gula Semboro PTP Nusantara XI (Persero). *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 12(1), 64–79.
- Yolanda, K. Y., Azmi, Z., & Suriyanti, L. H. (2022). Anteseden Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bisnis Perhotelan. *ECOUNTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 211–222.
<https://jom.umri.ac.id/index.php/e-countbis/article/view/165>
- Zul Azmi, Sulistiandary, S., & Samsiah, S. (2022). Apakah Biaya Kualitas Penting Meningkatkan Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 12(2),