

**PENGARUH KINERJA PEMASOK PADA KINERJA RANTAI PASOK
DENGAN MODERASI GAYA KEPEMIMPINAN
RANTAI PASOK TRANSFORMASIONAL
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
DI BATAM**

Nasar Buntu Laulita

Universitas Internasional Batam/Poltek Simas Berau
nasar_bl@yahoo.com.sg

Keyword	Abstract
<i>Supplier quality practice, supplier price effectiveness, supplier flexibility, supplier delivery, performance, transformational leadership, structural equation model</i>	<i>This study aims to investigate the influence of supplier performance to supply chain performance by moderating effect of supply chain transformational leadership. The methodology of this research is an explanatory study by testing eight hypotheses. The data's were collected from a convenience samples of 171 manufacturing companies of total 850 companies in Batam being represented by manager in supply chain management divisions. Data's were collected using questionnaire and technical data analysis using SEM (Structural Equation Model). The result of this study found that: (1) Supplier quality practice doesn't affects Supply chain performance; (2) Supply chain transformational leadership doesn't moderate relationship between supplier quality practice and supply chain performance (3) Supplier price effectiveness doesn't affects Supply chain performance; (4) Supply chain transformational leadership moderates relationship between supplier price effectiveness and supply chain performance; (5) Supplier flexibility doesn't affects Supply chain performance; (6) Supply chain transformational leadership doesn't moderate relationship between supplier flexibility and supply chain performance; (7) Supplier delivery doesn't affects Supply chain performance; (8) Supply chain transformational leadership doesn't moderate relationship between supplier delivery and supply chain performance; (9) Supply chain transformational leadership is significant to affects supply chain performance directly and positively . The managerial implication of this research is as a guidance for decision maker in the company or manager in the supply chain management to practice supply chain transformational leadership as a tool for price negotiation with supplier and supplier flexibility.</i>

© 2020 JMB, All right reserved

I. PENDAHULUAN

Keinginan suatu perusahaan untuk selalu bersaing, meningkatkan kinerja perusahaan dan sukses dalam jangka panjang telah memaksa perusahaan untuk masuk ke dalam hubungan kerjasama dengan pemasok (Stock et al., 2010; Prior, 2012; Huang et al., 2014; Jajja et al., 2016; Bag, 2018) karena tidak mungkin suatu perusahaan bisa memproduksi semua yang dibutuhkan (Joshi et al., 2018). Joshi et al. (2018) juga menjelaskan bahwa kerja sama dengan pemasok ini telah menjadi suatu keharusan dalam persaingan seperti sekarang di mana persaingan terjadi disemua

jaringan rantai pasok dari suatu perusahaan dan ini menyiratkan bahwa perusahaan besar sangat tergantung kepada mitranya yang paling kecil. Untuk mendapatkan rantai pasok yang mempunyai fleksibilitas dan responsif, maka suatu organisasi perlu menerapkan integrasi dengan pemasok (Richey et al., 2009). Vanpoucke et al. (2017) menyatakan bahwa investasi dalam integrasi dengan pemasok lebih berpotensi memberikan kinerja operasional yang lebih dibanding investasi dalam integrasi dengan pelanggan. Meskipun hubungan kerjasama pembeli dan pemasok sangat potensial di dalam meningkatkan kinerja kedua

belah pihak tetapi tetap saja selalu ada potensi kegagalan karena berbagai faktor seperti penelitian Bowersox *et al.* (2000) maupun Yunus & Kurniawan, (2016), sehingga dalam hubungan pembeli dan pemasok perlu diteliti pengaruh strategi rantai pasok terhadap kinerja pemasok dari sisi pembeli disamping kinerja rantai pasok pembeli (Jajja *et al.*, 2016; Bag, 2018). Beberapa penelitian sebelumnya memberikan hasil yang berbeda dalam meneliti hubungan integrasi rantai pasok terkhusus integrasi dengan pemasok terhadap kinerja, seperti Frohlich & Westbrook (2001), Flynn *et al.* (2010), Schoenherr & Swink (2012), Mackelprang *et al.* (2014), He *et al.* (2016), Tarasewicz (2016) serta Bag (2018) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara penerapan integrasi rantai pasok terhadap peningkatan kinerja rantai pasok. Disamping itu, ada juga beberapa penelitian yang menyebutkan hal yang berbeda bahwa penerapan integrasi rantai pasok khususnya integrasi pemasok tidak signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan seperti penelitian Cousins & Menguc (2006) dan Flynn *et al.* (2010), bahkan berhubungan negatif terhadap kinerja perusahaan seperti penelitian Swink *et al.* (2007), Narasimhan *et al.* (2010), dan Sivadasan *et al.* (2010). Beberapa penelitian menjelaskan parameter kinerja pemasok dari sisi pembeli, seperti fleksibilitas dan inovasi (Bag, 2016; Coll & Zegward, 2006; McKeown, 2008; Jajja *et al.*, 2016; Bag, 2018), pengurangan biaya pasokan (Kim, 2000; Ojasalo, 2008; Jajja *et al.*, 2016; Bag, 2018), keahlian memecahkan masalah (Landry, 2016; Mishra, 2014; Bag, 2018), inovatif dan kreatif (Landry, 2016; Bag, 2018), keahlian berpikir analisa dalam komunikasi (Sternberg & Todd, 2004; Jajja *et al.*, 2016; Bag, 2018) dan kerjasama tim (Coll & Zegward, 2006; Fleming *et al.*, 2008; Jajja *et al.*, 2016; Bag, 2018). Selain itu, Prahinski & Benton (2004) membedakan dua aliran untuk mengukur kinerja pemasok, yaitu faktor keberhasilan bersaing (misalnya mutu, pengiriman, harga, layanan, dan fleksibilitas) dan indikator internal seperti cacat, realisasi pengiriman dan biaya tambahan. Dengan fokus pada ICT (*Information Communication Technology*), berbagi informasi, dan kerjasama, kinerja pemasok dikonsepsikan sebagai seberapa baik kinerja pemasok yang berkaitan dengan pengantaran operasional dalam akurasi dan kecepatan, bukan cacat dan

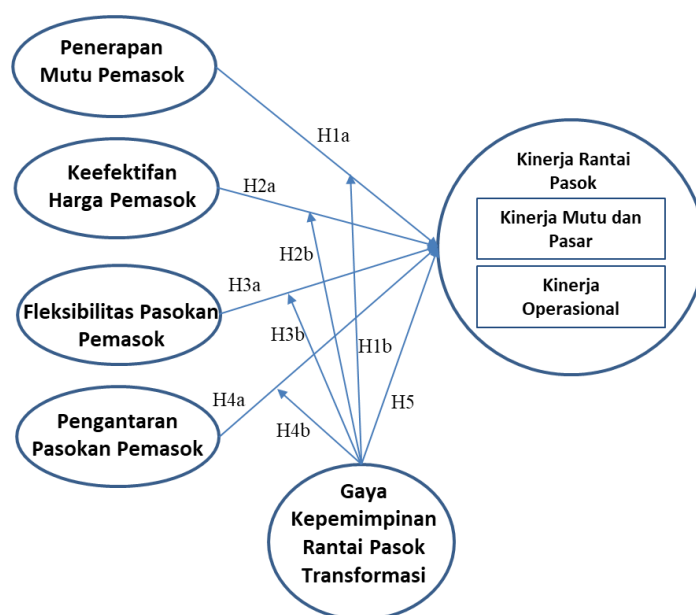
biaya yang efisien (Jajja *et al.*, 2016). Demikian pula dengan penelitian di lapangan mengenai hubungan ICT dan kinerja, diketahui bahwa kinerja pemasok merupakan ukuran faktor keberhasilan persaingan yang penting dalam operasional (Jeffers *et al.*, 2008; Zhang & Dhaliwal, 2009; Jajja *et al.*, 2016; Mani *et al.*, 2018).

Untuk memahami penyebab tidak samanya pengaruh kinerja pemasok dalam manajemen rantai pasok, maka perlu untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pimpinan rantai pasok dalam menjalankan strategi rantai pasok menurut penelitian Akdogan & Demirtas (2014), Defee *et al.* (2009), Defee *et al.* (2010), Gosling *et al.* (2016) maupun Bag, (2018) karena kepemimpinan sangat diperlukan dalam rantai pasok (Cooper *et al.*, 1997; Gosling *et al.*, 2016; Bag, 2018) sebagai kunci sukses strategi dan keunggulan daya saing (Bass, 1991; Waldman *et al.*, 2001) serta keberhasilan dalam hubungan pembeli dan pemasok (Hsu *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2009; Bag, 2018). Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan sangat berkaitan satu dengan yang lain, seperti Schein (1985), Schein (1992) Schein (2004), Bass (1985), Bass & Avolio (1994), Nadler (1998), Pfeffer (1998), Ogbonna & Harris (2000), Acar (2012) maupun Klein *et al.* (2013). Kepemimpinan selalu digambarkan sebagai tingkah laku dan sifat pribadi yang secara tidak sadar dibutuhkan dalam mempengaruhi proses suatu hubungan (Grint, 2005; Bolden *et al.*, 2011; Gosling *et al.*, 2016). Ini menyebabkan gaya kepemimpinan manajer merupakan faktor penting dalam kepemimpinan rantai pasok (Defee *et al.*, 2009; Defee *et al.*, 2010; Gosling *et al.*, 2016; Bag, 2018) yang tidak hanya mempengaruhi perusahaan tetapi juga keseluruhan rantai pasok termasuk pemasok (Gosling *et al.*, 2016; Bag, 2018). Gaya kepemimpinan rantai pasok pada umumnya dibedakan atas gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional (Hult *et al.*, 2000; Defee *et al.*, 2009; Defee *et al.*, 2010; Gosling *et al.*, 2016). Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan tradisional yang fokus pada perubahan yang terjadi antara pemimpin dan pengikut, dimana perubahan ini memungkinkan para pemimpin untuk mencapai target kerjanya, melengkapi tugas yang diperlukan,

menjaga kondisi organisasi, memotivasi pengikut melalui perjanjian kontrak, memastikan perilaku langsung dari pengikut menuju pencapaian target yang ditetapkan, menekankan penghargaan dari luar, menghindari resiko yang tidak perlu, dan fokus pada peningkatan efisiensi organisasi (Bass, 1985; Bass, 1991; Bass, 2000; Bass, 2008; Burns, 1978; Hult et al., 2000), sedang kepemimpinan transformasional lebih sering menunjukkan empat komponen yaitu mempengaruhi lewat ide, memberikan inspirasi dan memotivasi, memberikan stimulasi intelektual, dan memberikan pertimbangan individual (Hult et al., 2000; McCleskey, 2014). Berdasarkan definisinya, gaya kepemimpinan transaksional merupakan perwujudan budaya organisasi itu sendiri yang sejalan dengan penelitian Yufanget al. (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan hubungan jangka panjang karena kinerja didasarkan pada target pemimpin dan adanya penghargaan (Avolio et al., 1988; Bass, 1985) sedang gaya kepemimpinan transformasional fokus dalam mempengaruhi lewat motivasi dan inspirasi sehingga menghasilkan inovasi yang bisa mempengaruhi budaya pengembangan dan budaya berkelompok (Büschgens et al., 2013). Gaya kepemimpinan transformasional rantai

pasok juga akan berperan dalam meningkatkan kualitas integrasi dengan pemasok dan menjaga hubungan jangka panjang dengan pemasok (Hult et al., 2000) serta penerapan strategi manajemen rantai pasok secara luas (Gosling et al., 2016) karena gaya kepemimpinan transformasional mengarahkan pengikut dengan motivasi lewat perubahan pola pikir sehingga kinerja yang diharapkan bisa berlangsung dalam jangka panjang (Bass, 1985; Jung & Avolio, 2000; Iqbal et al., 2015). Berdasarkan kesenjangan dari penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kinerja pemasok dalam manajemen rantai pasok, maka penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan rantai pasok transformasional sebagai variabel moderasi yang bisa memperkuat atau memperlemah pengaruh kinerja pemasok terhadap kinerja rantai pasok perusahaan serta memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan (Harland et al., 2007; Defee et al., 2009; Defee et al., 2010; Morali & Searcy, 2013; Gosling et al., 2016; Bag, 2018).

Berdasarkan hal-hal diatas, rerangka penelitian seperti ditunjukkan di gambar dibawah.



Gambar I. Rerangka Penelitian

- H1a: Penerapan mutu pemasok langsung signifikan berpengaruh terhadap kinerja rantai pasok
- H1b: Gaya kepemimpinan rantai pasok transformasional memoderasi hubungan antara penerapan mutu pemasok dan kinerja rantai pasok
- H2a: Penerapan mutu pemasok langsung signifikan berpengaruh terhadap kinerja rantai pasok
- H2b: Gaya kepemimpinan rantai pasok transformasional memoderasi hubungan antara penerapan mutu pemasok dan kinerja rantai pasok
- H3a: Penerapan mutu pemasok langsung signifikan berpengaruh terhadap kinerja rantai pasok
- H3b: Gaya kepemimpinan rantai pasok transformasional memoderasi hubungan antara penerapan mutu pemasok dan kinerja rantai pasok
- H4a: Penerapan mutu pemasok langsung signifikan berpengaruh terhadap kinerja rantai pasok
- H4b: Gaya kepemimpinan rantai pasok transformasional memoderasi hubungan antara penerapan mutu pemasok dan kinerja rantai pasok
- H5: Gaya kepemimpinan rantai pasok transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja rantai pasok

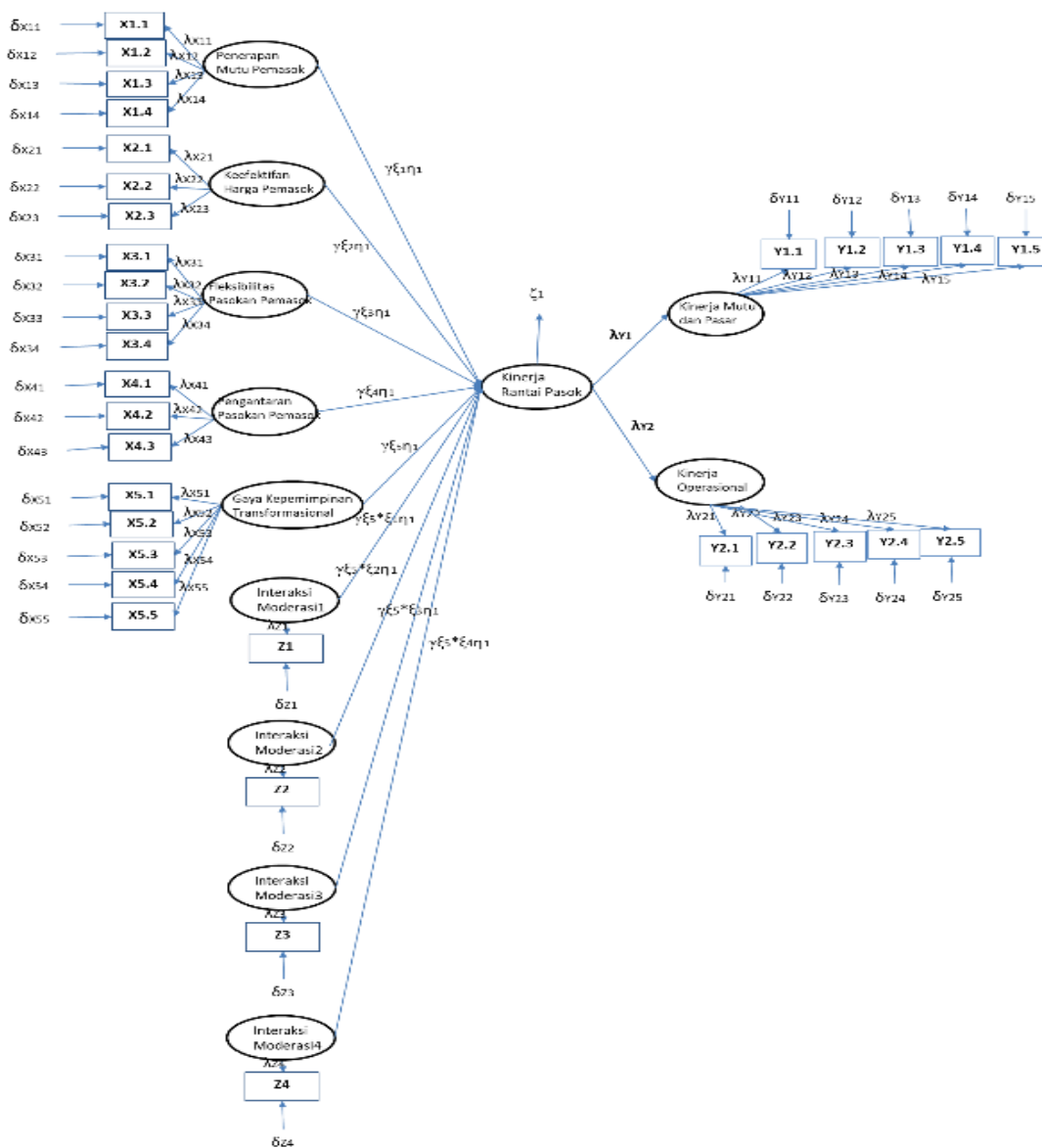
II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis yang meneliti hubungan antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang mewakili tiap variabel sehingga dapat diperoleh kesimpulan dari penelitian yang dilakukan Sekaran & Bougie (2016). Berdasarkan strategi yang dilakukan dalam penelitian, penelitian ini termasuk penelitian survei yang mengumpulkan informasi dari atau tentang orang-orang untuk

menggambarkan, membandingkan, atau menjelaskan tentang pengetahuan, sikap dan perilaku mereka (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini menggunakan unit analisis tentang perusahaan yang diwakili oleh salah satu dari manajer pada bagian manajemen rantai (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan pada horizon waktu, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional* dimana data hanya sekali dikumpulkan dalam periode tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Periode penelitian ini adalah dari July – August 2019.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Batam. Dua ratus lima puluh kuesioner disebarkan pada setiap perusahaan dan 171 responden yang layak diuji. Menurut Hair *et al.* (2018), MLE (*maximum likelihood estimation*) memberikan hasil yang valid dan stabil dengan jumlah sampel paling kecil 50 atau ukuran sampel antara 100 sampai 400 disarankan dengan berbagai pertimbangan. Hair *et al.* (2018) lebih lanjut menjelaskan bahwa minimum sampel 150 dibutuhkan untuk model dengan maksimal tujuh variabel, *modest communalities* (.5), dan tidak ada variabel yang tidak teridentifikasi.

Penerapan mutu pemasok diukur dengan 5 (lima) item pernyataan, keefektifan harga pemasok diukur dengan 3 (tiga) item pernyataan, fleksibilitas pemasok diukur dengan 3 (tiga) item pernyataan serta pengantaran pasokan pemasok diukur dengan menggunakan 4 (empat) item pernyataan yang diadopsi dari Jajja *et al.* (2016), gaya kepemimpinan transformasional rantai pasok diukur dengan menggunakan 5 (lima) item pernyataan yang diadopsi dari Hult *et al.* (2000), dan kinerja rantai pasok diukur dengan menggunakan 10 (sepuluh) item pernyataan yang diadaptasi dari Jajja *et al.* (2016). Model persamaan struktur penelitian ditunjukkan di gambar dibawah.



Gambar 2. Model Persamaan Struktural

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel I. Profil Perusahaan

	Frek	%
<u>Lama Berdiri</u>		
0 – 5 tahun	4	2.3
5 – 10 tahun	24	14
> 10 tahun	143	83.3
<u>Jenis Industri</u>		
Elektronik	85	49.7
Plastik	48	28.1
Logam	27	15.8
Lainnya	11	6.4
<u>Jumlah Karyawan</u>		
100 – 250	53	31
251 – 500	98	57.3
> 500	20	11.7
<u>Penjualan/Tahun</u>		

USD 200K– 4 M	78	45.6
> USD 4 M	93	54.4
<u>% Pemasok Kunci di LN</u>		
< 50%	45	26.3
50% - 75%	78	45.6
> 75%	48	28.1

Sumber: SPSS 24.0

Tabel 2. Profil Manajer Rantai Pasok

	Frekuensi	%
<u>Gender</u>		
Male	96	56.1
Female	75	43.9
<u>Education</u>		
< Degree	34	19.9
Degree	132	77.2
Master	5	2.9
<u>Working</u>		
< 5 years	12	7
5 – 10 years	111	64.9

> 10 years	48	28.1
Total		
< 5 years	0	0
5 – 10 years	17	9.9
> 10 years	154	90.1

Sumber: SPSS 24.0

Persepsi responden terhadap integrasi pemasok, kinerja pemasok, dan kinerja rantai pasok ditunjukkan di tabel 3, 4 dan 5.

Tabel 3. Kinerja Pemasok

Dimensi	Indikator	SD	Mean
MP	MP1	0.773	4.245
	MP2	0.756	4.240
	MP3	0.827	4.064
	MP4	0.775	4.228
	MP5	0.790	4.170
HP	HP1	0.648	4.099
	HP2	0.677	4.076
	HP3	0.653	4.123
FP	FP1	0.812	4.170
	FP2	0.746	4.140
	FP3	0.814	4.140
PP	PP1	0.790	4.076
	PP2	0.835	4.123
	PP3	0.779	4.129
	PP4	0.799	4.140

Sumber: Hasil Pengolahan dengan SPSS 22.0

Tabel 4. Gaya Kepemimpinan Rantai Pasok Transformasional

Indikator	SD	Mean
GK1	0.787	3.801
GK2	0.819	3.813
GK3	0.824	3.819
GK4	0.833	3.795
GK5	0.779	3.801

Sumber: Hasil Pengolahan dengan SPSS 24.0

Tabel 5. Kinerja Rantai Pasok

Dimensi	Indikator	SD	Mean
MP	MP1	0.626	4.234
	MP2	0.675	4.181
	MP3	0.642	4.228
	MP4	0.662	4.310
	MP5	0.648	4.322
KO	KO1	0.633	4.304
	KO2	0.720	4.228
	KO3	0.621	4.222
	KO4	0.658	4.328
	KO5	0.635	4.234
Kinerja Rantai Pasok		0.652	4.227

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.8

Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk mengetahui Validitas dan Reliabilitas indikator tiap konstruk penelitian serta kelayakan model

(*Goodness of Fit*) ditunjukkan di tabel 6,7,8, 9, 10, 11 dan 12.

Tabel 6. Uji Validitas dan Reliabilitas Mutu Pemasok

Ind	λ	AVE	VT	CR	RT
MP1	0.80	0.61	Valid	0.89	Baik
MP2	0.77		Valid		
MP3	0.71		Valid		
MP4	0.77		Valid		
MP5	0.84		Valid		

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.7

Tabel 7. Uji Validitas dan Reliabilitas Harga Pemasok

Ind	λ	AVE	VT	CR	RT
HP1	0.83	0.71	Valid	0.88	Baik
HP2	0.83		Valid		
HP3	0.86		Valid		

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.7

Tabel 8. Uji Validitas dan Reliabilitas Fleksibilitas Pemasok

Ind	λ	AVE	VT	CR	RT
FPI	0.82	0.67	Valid	0.86	Baik
FP2	0.75		Valid		
FP3	0.88		Valid		

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.7

Tabel 9. Uji Validitas dan Reliabilitas Pengantaran Pemasok

Ind	λ	AVE	VT	CR	RT
PP1	0.84	0.68	Valid	0.89	Baik
PP2	0.89		Valid		
PP3	0.82		Valid		
PP4	0.75		Valid		

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.7

Tabel 10. Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Rantai Pasok Transformasional

Ind	λ	AVE	VT	CR	RT
GK1	0.94	0.54	Valid	0.87	Baik
GK2	0.52		Valid		
GK3	0.56		Valid		
GK4	0.83		Valid		
GK5	0.73		Valid		

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.7

Tabel 11. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Rantai Pasok First Construct

Dms	λ	AVE	CR	VT	RT
KMP	0,94	0,86	0,91	Valid	Baik
KO	0,91			Valid	

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.8

Tabel 12. Uji Kelayakan Model (GOF)

Item	Ukuran yang diharapkan	Hasil Estimasi	Kesimpulan
Ukuran Absolute Fit			
CI untuk RMSEA	0.00 – 0.10	0.0 – 0.087	Good Fit
GFI	>0.80, >0.90	1.00	Good Fit
Ukuran Incremental Fit			
NNFI	> 0,90	1,02	Good Fit
CFI	> 0,90	1,00	Good Fit
IFI	> 0,90	1,00	Good Fit
NFI	>0.80, >0.90	1.00	Good Fit
Ukuran Parsimony Fit			
AIC dan CAIC	Nilai model < model saturated	AIC: 50.21 < 56.00 CAIC: 149.61 < 171.97	Good Fit
ECVI	Nilai default model < model saturated	0.31 < 0.33	Good Fit

Sumber: Hasil Pengolahan dengan LISREL 8.7.

Hasil tabel menunjukkan bahwa indikator tiap konstruk memiliki nilai *loading factor* ≥ 0.50 , nilai AVE ≥ 0.50 dan nilai CR ≥ 0.60 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator tersebut valid dan reliabel serta dapat mengukur konstruk dengan tepat (Hair et al., 2018). Hair et al. (2018) juga menyatakan bahwa dari beberapa hasil pengujian *absolute fit measure* dan *incremental fit measure* yang ada, apabila hasil satu pengujian *fit*, maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan *fit*. Berdasarkan tabel 12 diatas, maka dari hasil pengujian *goodness of fit* dapat dinyatakan model penelitian dinyatakan *good fit* karena dilihat dari nilai RMSEA, GFI, NNFI, CFI, IFI, NFI, ECFI, AIC dan CAIC sehingga model dinyatakan lolos uji *goodness of fit* dan dapat dilakukan tahap pengujian berikutnya.

Dari hasil uji hipotesa dengan Lisrel 8.7, diperoleh hasil seperti tabel 13 dibawah:

Tabel 13 Hasil Pengujian Hipotesa

Hipotesa	Koefisien Pengaruh (γ)	t-value	Keputusan
H1a	0.03	0.45	H1a tidak didukung
H1b	-0.08	-1.04	H1b tidak didukung
H2a	0.10	1.22	H2a tidak didukung
H2b	-0.18	-2.62	H2b didukung
H3a	0.01	0.20	H3a tidak didukung
H3b	-0.14	-2.06	H3b didukung
H4a	-0.07	-0.89	H4a tidak didukung
H4b	-0.01	-0.11	H4b tidak didukung

Hipotesa	Koefisien Pengaruh (γ)	t-value	Keputusan
H5	0.47	6.39	H5 didukung

Sumber: Output SEM dengan Lisrel 8.7

IV. PENUTUP

Berdasarkan uji hipotesa yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen rantai pasok dalam bentuk penerapan gaya kepemimpinan transformasional rantai pasok diperlukan dalam meningkatkan dalam mempengaruhi keefektifan harga serta fleksibilitas pemasok dalam meningkatkan kinerja rantai pasok perusahaan manufaktur di Batam tetapi pengaruhnya tidak signifikan pada penerapan mutu maupun pengantaran pemasok karena perusahaan manufaktur di Batam memiliki pemasok kunci yang mayoritas di luar negeri yang sudah memiliki kontrak harga barang serta sudah memiliki jadwal pengantaran yang tetap.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Social and Behavioural Sciences*, *58*, 217–226.
- Akdogan, A. A., & Demirtas, O. (2014). Managerial role in strategic supply chain management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *150*, 1020–1029.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group & Organization Studies*, *13*(1), 59–80.
- Bag, S. (2018). Supplier Management and Sustainable Innovation in Supply Networks: An Empirical Study. *Global Business Review*, *19*(3), 176–195.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *7*(3), 18–40.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17 (3 & 4), 541–554.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., & Taylor, S. (2011). *Exploring Leadership: Individual, Organizational and Societal Perspectives*. Oxford University Press.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2000). The Mega-Trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 1–15.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal Production Innovation Management*, 30(4), 1–19.
- Coll, R. K., & Zegward, K. E. (2006). Perceptions of desirable graduate competencies for science and technology new graduate. *Research in Science and Technology Education*, 24(1), 29–58.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *International Journal Logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604–620.
- Defee, C. C., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2010). Performance implications of transformational supply chain leadership and followership. *Journal Physics Distribution Logistics Management*, 4(10), 763–791.
- Defee, C. C., Stank, T. P., Esper, T. L., & Mentzer, J. T. (2009). Leveraging closed-loop orientation and leadership for environmental sustainability. *Supply Chain Management an International Journal*, 14(2), 87–98.
- Flamholtz, E., & Kannan-Narasimhan, R. (2005). Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance. *European Management Journal*, 23(1), 50–64.
- Fleming, J., Zinn, C., & Ferkins, L. (2008). Bridging the gap: Competencies students should focus on during their cooperative experience to enhance employability. In D. Jorgensen (Ed.). *World Association of Co-Operative Education Asia Pacific 2008 Conference: Work Integrated Learning (WIL): Transforming Futures, Practice... Pedagogy...Partnerships*, (pp. 144–152). Penrith South, NSW: Australian Collaborative Education Network.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operation Management*, 28, 58–71.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19, 185–200.
- Gawankar, S. A., Kamble, S., & Raut, R. (2017). An investigation of the relationship between supply chain management practices (SCMP) on supply chain performance measurement (SCPM) of Indian retail chain using SEM. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 257 – 295.
- Gosling, J., Jia, F., Gong, Y., & Brown, S. (2016). The role of supply chain leadership in the learning of sustainable practice: Toward an integrated framework. *Journal of Cleaner Production*, 30, 1–12.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Humanity Relationship*, 58(11), 1467–1494.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harland, C. M., Caldwell, N. D., Powell, P., & Zheng, J. (2007). Barriers to supply chain information integration: SME's a

- drift of e-Lands. *Journal Operation Management*, **25**(6), 1234–1254.
- He, Y., Sun, H., Ni, W., & Ng, S. C. H. (2016). Re-examining the effects of supplier integration on operations performance: A relational view. *International Journal of Operations & Production Management*, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2016-0205>.
- Hsu, C. C., Kannan, V. R., Tan, K. C., & Keong, L. G. (2008). Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **38**(4), 296–310.
- Huang, M.-C., Yen, G.-F., & Liu, T.-C. (2014). Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty. *Supply Chain Management: An International Journal*, **19**(1), 64–78.
- Hult, G. T. M., Ferrel, O. C., Hurley, R. F., & Giunipero, L. C. (2000). Leadership and relationship commitment a focus on the supplier-buyer-user linkage. *Industrial Marketing Management*, **29**(2), 111–119.
- Humphreys, K., Wing, S., McCarty, D., Chappel, J., Gallant, L., Haberle, B., & Weiss, R. (2004). Self-help organizations for alcohol and drug problems: Toward evidence-based practice and policy. *Journal of Substance Abuse Treatment*, **26**(3), 151–158.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, **5**(5), 1–6.
- Jajja, M. S. S., Kannan, V. R., Brah, S. A., & Hassan, S. Z. (2016). Supply chain strategy and the role of suppliers: Evidence from the Indian sub-continent. *Benchmarking: An International Journal*, **23**(7), 1658 – 1676.
- Jeffers, P. I., Muhanna, W. A., & Nault, B. R. (2008). Information technology and process performance: An empirical investigation of the interaction between IT and non-IT resources. *Decision Sciences*, **39**(4), 703–735.
- Joshi, S. P., Shitole, P., Chavan, R., & Joshi, P. P. (2018). Strategies for buyer supplier relationship improvement: Scale development and validation. *Procedia Manufacturing*, **20**, 470–476.
- Jung, D., & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 949–964.
- Kim, B. (2000). Coordinating an innovation in supply chain management. *European Journal of Operational Research*, **123**(3), 568–584.
- Klein, A. S., Walls, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management and Organization*, **19**(3), 241–254.
- Landry, D. J. (2016). The case of certification of the innovation professional. *International Journal of Innovation Science*, **8**(1), 27–38.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, **27**(4), 294–309.
- Mackelprang, A. W., Robinson, J. L., Bernardes, E., & Webb, G. S. (2014). The relationship between strategic supply chain integration and performance: A meta-analytic evaluation and implications for supply chain management research. *Journal of Business Logistics*, **35**(1), 71–96.
- Mani, V., Gunasekaran, A., & Delgado, C. (2018). Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. *International Journal of Production Economics*, **195**, 259–272.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, **5**(4), 117–130.
- McIvor, R., & Humphreys, P. (2004). The Implications of Electronic B2B Intermediaries for the Buyer-Supplier

- Interface. *International Journal of Operations & Production Management*, **24**(3), 241–269.
- McKeown, M. (2008). *The Truth about innovation*. Prentice Hall.
- Miguel, P. L. S., & Brito, L. A. L. (2011). Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, **4**(2), 56–70.
- Mishra, K. (2014). Employ ability skills that recruiters demand. *The IUP Journal of Soft Skills*, **8**(3), 50–55.
- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A review of sustainability supply chain management practices in Canada. *Journal Business Ethics*, **117**(3), 635–658.
- Nadler, D. (1998). *Champions of change*. Jossey-Bass.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Viswanathan, S. (2010). On decisions for integration implementation: An examination of complementarities between product-process technology integration and supply chain integration. *Decision Sciences*, **41**(2), 355–372.
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal Production Economics*, **62**, 107–118.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, **11**(4), 766–788.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, **11**(1), 51–86.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press.
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: Communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, **22**(1), 39–62.
- Prior, D. D. (2012). The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **27**(2), 100–114.
- Richey, R. G. Jr., Chen, H., Upreti, R., Fawcett, S. E., & Adams, F. G. (2009). The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **39**(10), 826–840.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass Publishers.
- Schoenherr, T., & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extension. *Journal of Operation Management*, **30**, 99–115.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/ buyer performance. *Journal of Operations Management*, **18**(3), 317–333.
- Sivadasan, S., Smart, J., Huatuco, L. H., & Calinescu, A. (2010). Operational Complexity and Supplier-Customer Integration: Case studies insights and complexity rebound. *Journal of the Operational Research Society (JORS)*, **61**(12), 1709–1718.
- Sternberg, R. J., & Todd, I. L. (2004). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R.J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Creativity*, (pp. 3–15). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Stock, J. R., Boyer, S. L., & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **38**(1), 32–41.
- Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operation Management*, **25**(1), 148–164.
- Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). Supply chain management: A strategic perspective. *International Journal of Operations and*

- Production Management*, 22(6), 614–631.**
- Tarasewicz, R. (2016). Integrated approach to supply chain performance measurement – result of the study on Polish market. ***Transportation Research Procedia*, 14, 1433–1442.**
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Muylle, S. (2017). Leveraging the impact of supply chain integration through information technology. ***International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 510 – 530.**
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranan, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. ***Academic Management Journal*, 44(1), 134–143.**
- Yunus, E. N., & Kurniawan, T. (2016). Revealing Unsuccessful Collaboration: A Case of Buyer-Supplier Relationship in the Pharmaceutical Industry. ***Supply Chain Forum: An International Journal*, 16, 14–28.**
- Zhang, C., & Dhaliwal, J. (2009). An investigation of resource-based and institutional theoretic factors in technology adoption for operations and supply chain management. ***International Journal of Production Economics*, 120(1), 252–269.**