

**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN *SUPPLY CHAIN* SEBAGAI VARIABEL
MODERATING (STUDI PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR
DI BEI TAHUN 2008-2011)**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

NURUL FADLILAH

2009310473

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2013

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Nurul Fadlilah
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 25 Juli 1990
N.I.M : 2009310473
Jurusan : Akuntansi
Program pendidikan : Strata 1
Konsetrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan dengan *Supply Chain* sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Tahun 2008-2011)

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,

Tanggal : 24 Oktober 2013



Dr. Agus Samekto, Ak., M.Si.,

Co. Dosen Pembimbing,

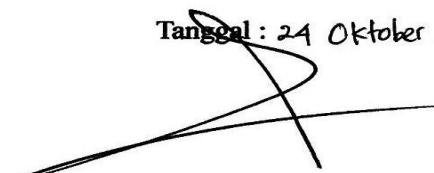
Tanggal : 17 Oktober 2013



Soni Agus Irwandi, SE, M.Si.,

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Tanggal : 24 Oktober 2013



Supriyati SE., Ak., M.Si.

**PENGARUH STRATEGI KOMPETITIF TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN *SUPPLY CHAIN* SEBAGAI VARIABEL
MODERATING (STUDI PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR
DI BEI TAHUN 2008-2011)**

Nurul Fadlilah

STIE Perbanas Surabaya

Email: fadlilah_noeroel@yahoo.com

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

The objective of this study is to examine the influence of competitive strategy, namely low cost strategy and differentiation strategy. This study take sample from 151 companies in the BEI and ICMD period 2008 until 2011. The method of analysis of this research used multi regression and Moderated Regression Analysis. Sampling use purposive sampling metho, Analysis instrument to process data in this study using SmartPLS version 2.0 M3. Model evaluation is done by assessing the PLS outer and inner models. The results of this study that : (1) supply chain had negative significant influence to firm performance (2) Supply Chain not strengthen ties with the competitive strategy of the Firm Performance (3) low cost strategy (competitive strategy) had positive significant to Firm Performance (4) differentiation strategy had positive significant influence to Firm Performance.

Key words : *competitive strategy, firm performance, and supply chain*

PENDAHULUAN

Pada kondisi perekonomian global sekarang ini, yang ditunjukkan dengan hilangnya batas-batas negara dan segi investasi, individu, dan informasi pada umumnya, serta kondisi persaingan yang ketat dalam lingkungan bisnis yang dinamis, maka diperlukan upaya-upaya perusahaan agar tetap survive serta mampu bersaing secara global salah satu upaya penting yang perlu dilakukan adalah merumuskan strategi kompetitif yang adaptif serta mudah disesuaikan untuk mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi secara mendadak dalam kondisi persaingan global.

Seiring dengan berkembangnya industri di abad 21, rantai nilai perusahaan telah menjadi fokus utama dari setiap organisasi. Bahkan beberapa penelitian terkini menyatakan bahwa *supply chain* merupakan manajemen praktis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin baik kinerja perusahaan sehingga tujuan organisasi tercapai. Dengan penerapan *supply chain* yang baik dalam suatu perusahaan, hal ini menjadikan pertimbangan bagi setiap perusahaan supaya mampu berkompetisi atau bersaing dengan para pesaingnya.

Semakin meningkatnya dunia persaingan bisnis yang menuntut sebuah organisasi untuk terus menerus melakukan sebuah inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan para pesaingnya, untuk mengatasi hal tersebut perusahaan bisa melakukan strategis melalui *Supply Chain Management* (SCM), sehingga tercapai sebuah tujuan perusahaan, yaitu salah satunya adalah meningkatnya kinerja perusahaan. Kinerja merupakan salah satu aspek yang dapat diukur dalam manajemen rantai pasokan. Pengukuran kinerja dilakukan dalam rangka untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan dalam suatu rantai pasokan. Pengukuran kinerja melibatkan semua anggota rantai pasokan dari pemasok hingga konsumen akhir (Laela, 2011).

Semakin cepatnya teknologi, siklus hidup produk, dan intensifnya persaingan antar perusahaan. Kondisi ini memaksa perusahaan untuk mengembangkan cara baru dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini sangat tergantung dari efisiensi dan produktivitas antar area fungsi dalam perusahaan, untuk lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen dan permintaan pasar. Produk yang disampaikan kepada konsumen tidak hanya berkualitas tinggi tetapi juga strategi pengirimannya cepat. Atas dasar hal tersebut maka dibutuhkan jejaring bisnis atau manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management/SCM*) yang efektif. Dengan pengoptimalkan strategi *Supply chain* pada perusahaan manufaktur sehingga perusahaan bisa memperoleh manfaat yaitu mengurangi *inventory* barang, menjamin kelancaraan penyediaan barang, mengurangi jumlah *supplier*, menjamin mutu, dan dapat mengembangkan *supplier partnership*.

Masalah penelitian ini adalah: (1) Apakah strategi kompetitif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan? (2) Apakah strategi kompetitif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dengan variabel *supply chain* sebagai variabel pemoderasi?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa secara empiris tentang penerapan *supply chain* terhadap kecenderungan pilihan strategi kompetitif dan untuk menganalisa secara empiris tentang *supply chain* dalam mempengaruhi hubungan strategi kompetitif dengan kinerja perusahaan.

RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Stewardship Theory

Stewardship merupakan suatu pandangan baru tentang mengelola dan menjalankan organisasi, suatu pergeseran pendapat pada konsep kepemimpinan dan manajemen yang ada sekarang dari konsep mengendalikan dan mengarahkan, ke arah konsep pengaturan, kemitraan dan kepemilikan secara bersama oleh anggota atau tim dalam organisasi, yang merasa menjadi sesuatu miliknya ataupun satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dari diri sendiri. *Stewardship Theory* ini mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari *stewardship* adalah pengelola meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Pengelola akan berperilaku sesuai kesepakatan dan kepentingan bersama.

Ketika terjadi benturan antara kepentingan dua pihak tersebut, *steward* akan berusaha bekerja sama daripada menentanginya karena *steward* merasa kepentingan bersama menjadi lebih utama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi dan bukan tujuan individu. Namun demikian tidak berarti *steward* tidak mempunyai kebutuhan hidup. Untuk mempraktekkan pendekatan ini, kunci utama terletak pada prinsipal, apakah prinsipal benar-benar dapat meyakini dan mempercayai *steward* yang dipilihnya dalam membangun kemitraan organisasi tersebut.

Teori *stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya. Teori ini didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi dimana para eksekutif dalam perusahaan sebagai pelayan dapat termotivasi untuk bertindak dengan cara terbaik pada principalnya (Donaldson dan Davis, 1989, 1991).

Mengacu pada teori *stewardship*, perilaku *steward* adalah kolektif, sebab *steward* berpedoman dengan perilaku tersebut tujuan organisasi dapat dicapai. Misalnya peningkatan penjualan atau profitabilitas. Perilaku ini akan menguntungkan principal termasuk *outside owner* (melalui efek positif yang ditimbulkan oleh laba dalam bentuk deviden dan *shareprices*), hal ini juga memberikan manfaat pada status manajerial, sebab tujuan mereka ditindak lanjuti dengan baik oleh *steward*. Para ahli teori *stewardship* mengasumsikan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan principal. *Steward* melindungi dan memaksimumkan *shareholder* melalui kinerja perusahaan, oleh karena itu fungsi utilitas *steward* dimaksimalkan.

Steward yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja perusahaan akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar *shareholder* memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi. Oleh karena itu, *steward* yang pro organisasi termotivasi untuk kinerja perusahaan, disamping dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan *shareholder*.

Konsep Supply Chain

Supply chain didefinisikan sebagai bagian-bagian bisnis yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam tujuan memenuhi permintaan konsumen, yang mana di dalamnya tidak hanya ada manufaktur dan *supplier* saja, Akan tetapi, juga meliputi transportasi, *warehouse*, *retail*, bahkan konsumen (Chopra & Meindl, 2007:4). Sasaran dari setiap *supply chain* adalah meningkatkan atau memaksimalkan seluruh nilai yang dihasilkan oleh perusahaan. Nilai tersebut didapatkan dari penurunan biaya seiring dengan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Chopra dan Meindl (2007) menyatakan, bahwa nilai yang dihasilkan dari *supply chain* adalah selisih antara nilai akhir produk yang dirasakan konsumen dengan biaya membangun *supply chain*.

Menurut Chopra and Meindl (2007:22), rantai pasok memiliki sifat yang dinamis namun melibatkan tiga aliran yang konstan, yaitu aliran informasi, produk dan uang. Disamping itu, Chopra and Meindl juga menjelaskan bahwa tujuan utama dari setiap rantai pasok adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan keuntungan. Selanjutnya memaparkan bahwa rantai pasok lebih menekankan pada semua aktivitas dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang di dalamnya terdapat aliran dan transformasi barang mulai dari bahan baku sampai ke konsumen akhir dan disertai dengan aliran informasi dan uang.

Manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Manajemen rantai pasokan menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional perusahaan (Annatan dan Ellitan, 2008). Tujuan dari seluruh

aktivitas rantai pasokan adalah membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.

Komponen *supply chain*

Menurut Worthen dan Wailgum, 2008, 5 komponen dasar *supply chain*, yaitu:

Plan (perencanaan)

Tujuan utama dari proses perumusan strategi adalah agar efisiensi dan efektifitas biaya serta terjaminnya kualitas produk yang dihasilkan hingga sampai ke konsumen.

Source (Sumber Barang)

Perusahaan harus memilih *supplier* bahan baku yang fleksibel dan sanggup untuk mendukung proses produksi yang dilakukan. Oleh sebab itu manajer SCM harus dapat menetapkan harga, mengelola pengiriman, dan pembayaran bahan baku serta menjaga dan meningkatkan hubungan bisnis terhadap *supplier*.

Make (manufacturing)

Komponen ini adalah tahap *manufacturing*. Manajer SCM melakukan penyusunan jadwal aktivitas yang dibutuhkan dalam proses produksi, uji coba produk, pengemasan, dan produktivitas kerja.

Deliver (pengiriman)

Perusahaan memenuhi order dari permintaan konsumen, mengelola jaringan gudang, penyimpanan, memilih distributor untuk menyerahkan produk ke konsumen dan mengatur system pembayaran.

Return (pengembalian)

Perencanaan SCM harus membuat jaringan yang fleksibel dan responsif untuk produk cacat dan konsumen dan membentuk layanan aduan konsumen yang memiliki masalah dengan produk yang dikirimkan. Dengan demikian hendaknya perusahaan selalu membuat laporan performansi bisnis mereka secara rutin. Sehingga pimpinan perusahaan dapat mengetahui perubahan performa bisnis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan awal dari SCM yang telah ditetapkan.

Konsep strategi kompetitif

Persaingan didefinisikan sebagai usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh perseorangan, perusahaan bahkan pemerintah baik pada bidang perdagangan, produksi, persenjataan, dan sebagainya sebagai upaya untuk merebut pangsa pasar dan mengukur pesaingnya (Sumarsan, 2010:62).

Menurut Goetsch (2006:17) dalam Muhardi (2007:36), bahwa: “*Competition is the process by which organizations attempt to establish and maintain a profitable position by performing better than other organizations in the same markets. Sustained profitability is the goal of the competitive strategies organizations*”. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaan.

Dari strategi yang ada masing-masing akan memberikan peluang bagi para manajer untuk meraih keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas pesaing lain. Idenya adalah menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) dengan efisien dan langgeng (Heizer dan Render, 2009:51).

Jenis Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

Menurut Heizer dan Render (2009:51) perusahaan-perusahaan mencapai misi mereka melalui tiga strategi bersaing yaitu:

Bersaing dalam Diferensiasi

Diferensiasi berhubungan dengan penyajian sesuatu keunikan. Peluang sebuah perusahaan untuk menciptakan keunikan dapat dilakukan pada semua aktivitas perusahaan. Diferensiasi harus diartikan melampaui ciri fisik dan atribut jasa yang mencakup segala sesuatu mengenai produk atau jasa yang mempengaruhi nilai di mana konsumen dapatkan darinya.

Bersaing dalam Biaya

Kepemimpinan biaya rendah berarti mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan. Hal ini membutuhkan pengujian sepuluh keputusan manajemen operasi dengan usaha yang keras untuk menurunkan biaya dan tetap memenuhi nilai harapan pelanggan. Strategi biaya rendah tidak berarti nilai atau kualitas barang menjadi rendah.

Bersaing dalam Respons

Keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan, dan kinerja yang fleksibel. Respons yang fleksibel dapat dianggap sebagai kemampuan memenuhi perubahan yang terjadi di pasar di mana terjadi pembaruan rancangan dan fluktuasi volume.

Konsep Kinerja perusahaan (*firm Performance*)

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Manalu, 2010). Menurut Wibowo (2009), kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, apakah kinerja dapat dilakukan

sesuai jadwal waktu yang ditentukan, dan apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Denison, et al (1995) kinerja perusahaan dapat dilihat dari *profitability*, tingkat pengembalian investasi (ROI), pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset (ROA/ROE). Profitabilitas dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. (Dawes, 2000) menyatakan bahwa persepsi manajer atas profitabilitas perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik.

Komponen Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja *Supply Chain* memiliki peranan penting dalam mengetahui kondisi perusahaan, apakah mengalami penurunan atau peningkatan serta perbaikan apakah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Rakhman (2006) pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang penting disebabkan oleh beberapa alasan berikut ini:

- 1) Pengukuran kinerja dapat mengontrol kinerja baik langsung maupun tidak langsung.
- 2) Pengukuran kinerja akan menjaga perusahaan tetap pada jalurnya untuk mencapai tujuan peningkatan *Supply Chain*.
- 3) Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan performansi *Supply Chain*.
- 4) Cara pengukuran yang salah dapat menyebabkan kinerja *Supply Chain* mengalami penurunan.
- 5) *Supply chain* dapat diarahkan setelah pengukuran kinerja dilakukan

Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuannya sasaran yang telah ditentukan,

termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Perhitungan Kinerja Perusahaan (*VALUE*) menggunakan Tobin's Q yang diukur dari ratio nilai pasar perusahaan (*market capitalization*) dibagi dengan total aset.

Chain Management tidak hanya mengenai hubungan antara perusahaan dengan Supplier namun juga kaitan antara perusahaan dengan konsumen. Penerapan kinerja *Supply Chain* yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Tanpa menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengontrol kinerja *supply chain*, perusahaan akan mengalami penurunan kinerja pada beberapa bagian atau keseluruhan kinerja perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka diharapkan perusahaan dapat mengendalikan kinerja *Supply Chain* secara simultan dan berkesinambungan (*Continuous Improvement*), serta dapat mengidentifikasi tingkat kesuksesan yang dicapai dan menunjukkan apakah peningkatan yang sudah direncanakan sebelumnya tercapai atau tidak (Aruan, 2010).

Menurut penelitian terdahulu Suhartati Dan Rosietta menyatakan bahwa, pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan antara *supply chain manajemen* dan kinerja perusahaan. Sedangkan menurut penelitian Miguel dan Brito menyatakan bahwa hasil empiris memberikan bukti adanya dampak yang positif dari SCM pada kinerja operasional.

Pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan dengan *supply chain* sebagai variabel moderating

Salah satu kunci sukses keberhasilan perusahaan dalam persaingan adalah dengan memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang terletak pada kemampuan perusahaan

Pengaruh *Supply Chain* terhadap kinerja perusahaan

Struktur *Supply Chain* pada saat ini menjadi semakin kompleks dengan adanya ketergantungan diantara anggota *Supply Chain*. Kinerja perusahaan dapat dioptimalkan dengan adanya hubungan kerja yang baik dari keseluruhan rantai tersebut, yaitu: pemasok, pabrik, distributor, penjual, dan pelanggan. *Supply* untuk membedakan dirinya dengan pesaingnya dan kemampuan melakukan produksi dengan biaya lebih rendah. Keunggulan kompetitif melalui keunggulan nilai sangat menentukan kesuksesan perusahaan dalam persaingan bisnis. Pada kenyataannya, konsumen bukan membeli barang tetapi membeli manfaat tertentu yang berada dalam suatu barang tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu membedakan produknya dengan produk kompetitor, salah satunya adalah *Supply Chain*.

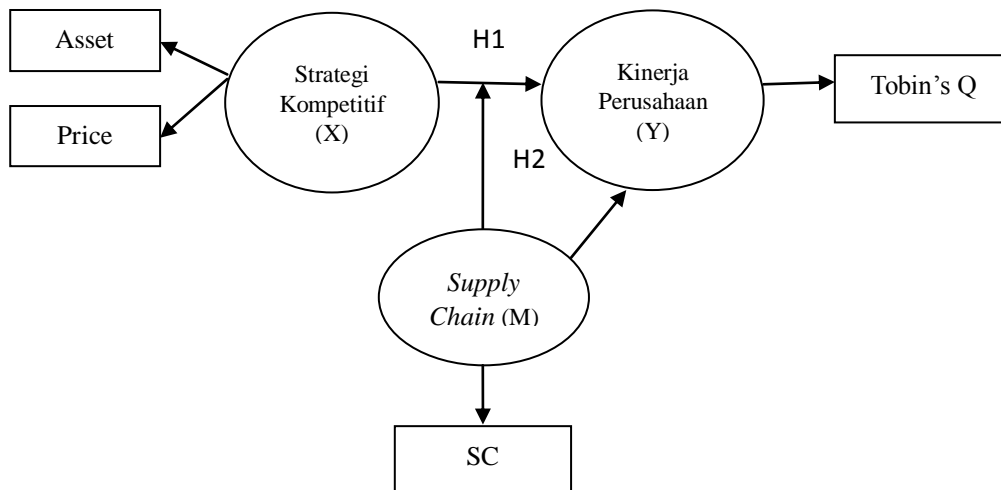
Menurut Heyzer dan Render (2005), Penerapan SCM (*supply chain management*) yang mengikuti konsep SCM yang benar dapat memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasokan yang dibangun perusahaan tersebut. Lebih lanjut Heyzer dan Render (2005) menyatakan bahwa, Perusahaan perlu mempertimbangkan masalah rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan di desain untuk mendukung manajemen operasi (Heyzer and Render, 2005). Hal tersebut didukung oleh pendapat Chopra and Meindl (2007) bahwa, Desain *supply chain*, perencanaan, dan keputusan operasi memberikan peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Menurut penelitian terdahulu Suhartati Dan Rosietta menyatakan bahwa, terbukti strategi berpengaruh memperkuat hubungan antara *supply chain manajemen*

dengan kinerja perusahaan dan terdapat hubungan positif signifikan antara strategi bersaing biaya rendah (*cost efficiency*) dan *supply chain manajemen*.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 1
KERANGKA PEMIKIRAN



Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Strategi kompetitif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
- H2 : *Supply chain* memperkuat atau memperlemah hubungan antara Strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis dan pengambilan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan, dengan menggunakan alat bantu statistik untuk melakukan pengujiannya. Perhitungan dan pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan program Smart PLS versi 2.0.

Identifikasi variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen dan variabel independen.

Variabel Dependen atau terikat yaitu kinerja perusahaan (Y). Variabel Independen yaitu strategi kompetitif (X). Variabel Moderating yaitu *supply chain*.

Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

Variabel dependen

Kinerja perusahaan merupakan acuan dalam mengelola atau menilai sehat atau tidaknya suatu perusahaan. Suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik dikarenakan suatu kinerja perusahaan yang baik pula sehingga dapat memenuhi harapan-harapan para pemegang saham dan kreditur. Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan rasio Tobin's Q. Rasio nilai pasar perusahaan (*market capitalization*) dibagi dengan total aset.

Menurut Smithers dan Wright (2007:37) Tobin's Q dihitung dengan membandingkan rasio nilai pasar saham perusahaan dengan nilai buku ekuitas perusahaan. Rumusnya sebagai berikut:

$$q = \frac{(EMV + D)}{(EBV + D)}$$

Dimana:

- q : kinerja perusahaan
- EMV : nilai pasar ekuitas (*closing price**jumlah saham beredar)
- EBV : nilai buku dari total aktiva
- D : nilai buku dari total hutang

Variabel independen

Strategi kompetitif merupakan suatu fungsi perusahaan dalam mengembangkan dan menggunakan kompetensi inti baru lebih cepat dari pada para pesaing untuk meniru keunggulan bersaing yang ada saat ini (Porter, 1993). Penelitian ini menggunakan strategi bersaing yaitu strategi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi (*differentiation*). Strategi kompetitif diukur dengan menggunakan dua ukuran strategi yaitu pertama: *asset utilization efficiency* yang mengindikasikan pentingnya efisiensi dalam operasional perusahaan, jadi lebih cenderung pada strategi biaya rendah dan kedua: *price premium capability* bahwa perusahaan mampu untuk membebankan *price premium* kepada pelanggan, sehingga perusahaan harus melakukan strategi inovasi untuk menawarkan produk dan layanan unik sehingga pelanggan bisa dibebankan harga tersebut. Berdasarkan Gani dan Jermias (2006) rumus untuk menghitung strategi kompetitif sebagai berikut:

$$AUF = \frac{\text{Total sales revenues}}{\text{Total asset}}$$

dan

$$PPC = \frac{\text{gross margin}}{\text{Total sales revenue}}$$

Variabel moderating

Supply chain adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang efisien dari *supplier, manufacturer, distributor, retailer, dan customer*. *Supply chain* mempunyai dampak terhadap pengendalian biaya dan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan kepada pelanggan. *Supply chain* yang diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu ukuran *cash generation* dan *efisiensi aset*. Rumus untuk menghitung *supply chain* menurut Suhartati dan Rosietta (2012) adalah sebagai berikut:

$$SC = \frac{\text{net cash inflow from operations}}{\text{Total asset} - \text{current liabilities}}$$

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan pertimbangan ketersediaan data yang diperlukan dalam melakukan penelitian. Sampel yang digunakan adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan mempublikasikan datanya di Bursa Efek Indonesia tahun 2008-2011. Penarikan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan sengaja dengan tujuan agar diperoleh sample yang representative sesuai dengan kriteria dan batasan yang ditentukan (Jogiyanto, 2008:27).

Data dan Metode Pengumpulan Data

Berdasarkan sumbernya data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dengan menggunakan laporan keuangan yang telah diambil dari Bursa Efek Indonesia. Data sekunder tersebut juga berasal dari *Indonesia Capital Market Directory* (ICMD), dan *annual report*.

Metode pengumpulan data menggunakan metode documenter, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan

dengan cara mempelajari document yang ada pada perusahaan. Data yang dimaksud adalah *Indonesian Capital Market Directory* (ICMD) selama periode 2008-2011.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi). Untuk memberikan gambaran analisis statistik deskriptif.

Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) Imam (2012:8) menyatakan PLS adalah dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model pengukuran (*structural model*) atau sering disebut dengan *inner model*.

Pada penelitian ini menggunakan refleksif, refleksif untuk indikator konstruk independen karena strategi kompetitif adalah *asset* dan *price* sehingga mereka menjadi variabel bebas. Pada penelitian ini tahap pertama yang dilakukan adalah melakukan pengujian PLS alorarithm dimana tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengukur indikator refleksif yaitu antara indikator ke konstruk. Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian boothstraping , tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengukur indikator formatif yaitu indikator strategi kompetitif ke konstruk dan pengaruh *supply chain* memperkuat atau memperlemah hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan.

Model Pengukuran atau Outer Model

Hasil pengujian dari PLS alorarithm adalah *outer model*, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi hasil *outer model* , Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan uji validitas. Uji validitas digunakan untuk

mengukur valid tidaknya suatu model dalam suatu penelitian. Instrumen yang diuji dikatakan valid apabila sebuah instrument mampu mengukur apa yang diungkapkan dan di inginkan data dari variabel dapat di teliti secara tepat dan benar. Uji validitas dilakukan dengan cara menganalisis faktor konfirmatori pada masing-masing variabel laten, yaitu melihat pada *convergent validity* serta *discriminant validity* yang dihitung dengan SmartPLS 2.0. Ukuran refleksif indikator dikatakan tinggi jika nilainya lebih dari 0.70 pada konstruk yang ingin diukur. Sedangkan *discriminat validity* dinilai berdasarkan *crossloading* . dengan konstruk yang ingin diukur serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,50. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin 1998) dalam (Ghozali 2012 : 78). Langkah kedua dalam uji outer model adalah *discriminant validity* dari model penelitian yang dinilai berdasarkan nilai *cross loading* untuk setiap variabelnya harus diatas 0,70. Jika korelasi konstruk dengan *item* pengukuran (indikator) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran yang lebih baik pada konstruknya daripada konstruk lainnya.

Untuk nilai AVE direkomendasikan nilainya harus lebih besar dari 0,50 mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator dapat dijelaskan. Sedangkan untuk mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *Composite reability* dan *Cronbach's Alpha*.

Model Struktural atau Inner Model

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser. Q-square test*

untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah hasil dari PLS (*Partial Least Square*) *R-square* mempresentasi jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Imam, 2012 : 85). Setelah melihat R-Square tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model, yang dilkauka adalah dengan melihat nilai signufikasi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui presedur bootstraping. Nilai signifikansi yang digunakan yaitu: 1.65 (significance level = 10%), 1.96 (significance level = 5%) dan 2.58 (significance level = 1%). Nilai signifikansi level yang dipakai dalam penelitian ini adalah signifikansi level 5% atau nilai signifikansi konstruk adalah 1.96.

Evaluasi Outer Model

Uji validitas

Pengujian validitas convergent dimana *loading factor* indikator reflektif harus $>0,70$, yang termasuk indikator reflektif adalah *Asset Utilization Efficiency*, *supply chain* dan *tobins'Q* berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa *Asset Utilization Efficiency*, *supply chain*, *ASSET*SC*, *PRICE*SC* dan *tobins'Q* memiliki nilai $>0,70$, sehingga semua indikator Reflektif dinyatakan significant, kecuali *price premium* dengan nilai 0,521 yang artinya $<0,70$, untuk kinerja, strategi kompetitif sebesar 0,42 dan *supply chain* sebesar 1,00 sehingga nilai AVE yang disarankan harus lebih besar dari 0.50 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari

indikator dapat dijelaskan. Nilai *communality* pada semua konstruksi diatas 0.50 karena semua memiliki nilai 1.00 sehingga dapat disimpulkan bahwa outer model untuk uji validitas convergent adalah valid.

Uji reabilitas

Nilai *composite reliability* untuk ketiga konstruk memiliki nilai diatas 0.70, kecuali untuk variabel strategi yang menunjukkan nilai yang tidak reliabel, bahwa nilai reliabilitas konstruk memenuhi kriteria penelitian, yaitu masing-masing mempunyai nilai yang sama yaitu 1.00. Uji reliabilitas juga dapat diperkuat dengan adanya *Cronbach's Alpha* dimana nilai yang disarankan adalah diatas 0.60 dan kedua konstruk memiliki nilai yang sama yaitu 1.00. Sedangkan untuk variabel strategi kompetitif dibawah nilai 0.70 yang menunjukkan bahwa konstruk tidak reliabel. Uji reliabilitas juga dapat diperkuat dengan adanya *Cronbach's Alpha* dimana nilai yang disarankan adalah dibawah 0.60

Evaluasi Inner Model

pengujian model structural (*inner model*) yaitu melihat nilai *R-Square* pada model. nilai *R-Square* dari variabel kinerja sebesar 0,186745 yang berarti menjelaskan bahwa pengaruh variabel strategi kompetitif dan *supply chain* dengan *supply chain* sebagai variabel moderating adalah sebesar 18,67% dan sisanya 81,33% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *R-Square* 0,174475 termasuk dalam model yang lemah karena tidak diatas 0.50. Selanjutnya adalah menilai nilai signifikansi antar variabel.

strategi kompetitif dengan kinerja perusahaan adalah signifikan, karena *T* statistik yang diperoleh lebih besar dari nilai yang disyaratkan ($>1,65$) yaitu 4,563095 dengan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,379094, yang menunjukkan bahwa hubungan strategi kompetitif dan kinerja perusahaan adalah

positif. Sedangkan hubungan antara *supply chain* dengan kinerja perusahaan adalah tidak signifikan, karena T statistik yang diperoleh di bawah nilai yang disyaratkan (>1.65) yaitu 1,374128 dengan nilai original sample -0,448132. Dan hubungan interaksi (ASSET*SC) dan (PRICE*SC) dengan kinerja perusahaan negatif, karena T statistik yang diperoleh di bawah nilai yang disyaratkan (>1.65) yaitu 1,375029 dengan nilai original sample 0,491668 yang menunjukkan bahwa hubungan interaksi *supply chain* sebagai variabel moderasi tidak memperkuat hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini di terima yang menyatakan bahwa “strategi kompetitif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan” dan H2 ditolak yang menyatakan bahwa ”*supply chain* tidak memperkuat hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah melihat pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan. Dan untuk melihat *supply chain* memperkuat atau memperlemah hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan. Strategi kompetitif yang diproksikan dengan *Asset Utilization Efficiency* dan *Price Premium Capability* diuji terhadap kinerja perusahaan yang diproksikan dengan tobin’s Q. Dan variabel moderating *supply chain* terhadap strategi kompetitif dan kinerja perusahaan yang diproksikan dengan SC. Diagram gambar 4.1 diatas menunjukkan bahwa indikator *price premium* dapat merefleksikan strategi kompetitif sebesar 0,724 yang berarti strategi kompetitif yang dimiliki perusahaan dapat menjadi indikator *price premium* yang merefleksikan variabel strategi kompetitif sebesar 0,724. Sedangkan untuk Asset UEF menunjukkan bahwa total asset dapat menjadi indikator penjas Asset UEF yang merefleksikan variabel strategi kompetitif sebesar 0,566. Asset UEF

(strategi biaya rendah) menunjukkan bahwa strategi biaya rendah dapat menjadi indikator penjas. Rasio Tobin’s Q mampu menjadi indikator yang merefleksikan atau menjelaskan variabel kinerja perusahaan sebesar 1,000.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan dengan *supply chain* sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan perusahaan non keuangan yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia pada periode 2008-2011 dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : (1) *Supply Chain* tidak memperkuat hubungan strategi biaya rendah dengan Kinerja Perusahaan. (2) Strategi biaya rendah (strategi kompetitif) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. (3) *Supply Chain* tidak memperkuat hubungan strategi bersaing inovasi dengan Kinerja Perusahaan. (4) Strategi diferensiasi (strategi kompetitif) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Adapun keterbatasan pada penelitian ini hanya menggunakan dua dimensi ukuran strategi kompetitif yaitu strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi.

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dan menarik simpulan dari penelitian ini, maka saran yang diberikan adalah sebagai berikut: (1) untuk pengembangan penelitian selanjutnya, peneliti diharapkan mempertimbangkan pengembangan variabel dimensi ukuran strategi kompetitif selain yang digunakan dalam penelitian ini. (2) Diharapkan pada penelitian selanjutnya, maka diharapkan dapat menambah periode penelitian agar menghasilkan output penelitian yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina, dan Ellitan, Lena. 2008 *Supply Chain Management : Teori dan Aplikasi*. Alfabeta: Bandung.
- Amak M. Yaqoub. 2012. "Pengaruh Mediasi Kepercayaan Pada Hubungan Antara Kolaborasi *Supply Chain* Dan Kinerja Operasi". *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.14, No. 2, September 2012: 138-146.
- Bambang Riyanto. 2008 *Dasar-dasar Pembelian Perusahaan*. Yogyakarta: Gajah Mada .
- Chopra, Sunil. dan Meindl, Peter. 2007. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- David, Fred. 2006. *Strategic Management Concepts and Cases*. Ninth Edition. Prentice Hall. Salemba empat: Jakarta.
- Duwi Priyatno. 2010. *Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta : Gava Media.
- Gani Lindawati, Jermias Johnny. 2006 *Investigating The Effect Of Board Independence On Performace Across Different Strategies*". *The International Journal of Accounting*, 41, pp. 295-314.
- Imam Ghozali. 2012. *Konsep, Teknik Dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*, Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heizer, Jay, dan Barry Render. 2010. *Manajemen Operasi*. Salemba empat: Jakarta.
- James H. Davis, F. David Scoorman dan Lex Donalson." *Toward A Stewardship Theory Of Management*". *Academy of Management Review* Vol. 22, No. 1, page 22-47, 1997.
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi Penelitian*. Graha Ilmu:Jakarta.
- Jonathan, Sarwono dan Tutty Martadiredja. 2008. *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Andi.
- Lex Donaldson and James H. Davis. " *Stewardship Theory Or Agency Theory: CEO Governance And Shareholder Returns*, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, page 49-64, 1 June 1991.
- Mardiyanto Handono. 2009. *Intisari Manajemen Keuangan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia (GRASINDO).
- Miguel, P. L. S., Ledur Brito, L. A. L. 2011. " *Supply Chain Management measurement and its Influence on Operational Performance*". *Journal of Operations and Supply Chain Management*. 4 (2) july-december. pp 56-70
- Muhardi. 2007. *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*. Graha ilmu: Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. 2009. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Yogyakarta: EKONISIA.
- Titi Suhartati dan Hilda Rosietta. 2012. "Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Hubungan Antara *Supply Chain Management* Dan Kinerja". Universitas Indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi XV*
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Perkasa: Jakarta.
- Worthen & Wailgum. 2008 , " *Supply Chain Management Definition and Solutions*." 20 Nov. 2008, [Rujukan dari internet berupa karya individual](#)
- Hendry. 2010. *Teori online*. (<http://teorionline.wordpress.com>, diakses 23 November 2012)