

**PENGARUH STRATEGI BERSAING TERHADAP HUBUNGAN  
ANTARA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DAN KINERJA  
(STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BEI)**

Titi Suhartati  
**Politeknik Negeri Jakarta**  
Hilda Rosietta  
**Universitas Indonesia**

***ABSTRACT***

*This study examines the influence of supply chain management on firm performance moderated by competitive strategy and explored correlated between supply chain management with competitive strategy choice. This study used secondary data taken from manufacture companies quoted in OSIRIS, Reuters, ICMD, and IDX database for 2008-2010. Purposive sampling method is used and 76 manufacture companies quoted in IDX. Regression model is used to test the hypothesis with 1%, 5% and 10% level of significance. The result of hypothesis test shows that the influenced of supply chain management on firm performance become stronger moderated by competitive strategy and proven that the supply chain management have correlated with competitive strategy.*

***Keywords: supply chain, strategy, performance.***

**1. Introduction**

Pada saat ini terjadi perubahan paradigma persaingan, dari yang semula terjadi persaingan antar perusahaan menjadi persaingan antar jaringan. Proses penciptaan nilai atas jejaring bisnis memerlukan dukungan peningkatan efisiensi dan efektivitas operasi bisnis internal seperti *supply chain management (SCM)*. Dinyatakan Clark & Hammond (1997) konsep kolaborasi dalam suatu jejaring bisnis menjadi isu yang menarik dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Konsep ini menekankan pada integrasi aliran informasi maupun material melalui jejaring bisnis untuk mendukung proses inovasi perusahaan yang merupakan suatu hal penting untuk mencapai peningkatan kapabilitas perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Lee & Whang, 2000). Konsep kolaborasi jejaring bisnis ini diterapkan IBM dan beberapa mitra bisnisnya meningkatkan kemampuan

kompetitifnya secara bersama-sama. Konsep ini juga diterapkan P&G melalui program *Connect and Develop*, yaitu melakukan kerjasama dengan para penemu perorangan dari seluruh dunia dan hasilnya mampu meningkatkan produktivitas penelitian dan pengembangan (*R&D*) hingga 60% (Hamm, 2007).

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk menerapkan strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, yang diindikasikan oleh proses inovasi secara terus menerus dan tingginya tingkat perubahan selera konsumen. Menurut Kathandaraman dan Wilson (2001), salah satu kunci sukses perusahaan dalam persaingan bisnis adalah memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan diri dengan pesaingnya dan kemampuan produksi dengan biaya yang lebih rendah. Ramalhinho (2002) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki sistem persediaan yang baik dan efisien (SCM) dalam persaingan global.

Upaya lainnya yang dapat ditempuh perusahaan menghadapi lingkungan yang tidak pasti adalah melakukan integrasi strategi pemasaran dan strategi manufaktur (French, 1989). Kesuksesan implementasi strategi manufaktur yang terintegrasi dengan strategi pemasaran memerlukan perubahan dalam model strategi bisnis maupun integrasi fungsi-fungsi bisnis dalam organisasi. Penelitian ini termotivasi oleh penelitian Johnson & Templar (2011) yang menghubungkan SCM dengan kinerja perusahaan dengan mengembangkan proksi (*unified proxy*) sebagai ukuran untuk menilai SCM suatu perusahaan. Karena penelitian sebelumnya Frohlich and Westbrook(2001) menyatakan bahwa terdapat kesulitan untuk menyajikan hubungan antara kinerja keuangan perusahaan dengan kinerja supply chain. Sehingga permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh strategi bersaing terhadap hubungan antara SCM dan kinerja perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara supply chain manajemen dan kinerja perusahaan; menguji pengaruh strategy kompetitif terhadap hubungan antara supply chain manajemen dan kinerja perusahaan; mengetahui kecenderungan pilihan strategy kompetitif perusahaan yang melaksanakan supply chain manajemen.

Kontribusi penelitian ini adalah pertama, mengembangkan penelitian sebelumnya terkait strategi dan kinerja (Yamin, et al., 1997; Slater & Olson, 2000; Shefer & Frenkel, 2005; Gani & Jermias, 2006), supply chain manajemen dan kinerja (D'Avanzo et.al, 2004; Ellram et al., 2004; Christopher, 2005; Lanier et al., 2010; Lin et al., 2010; Jhonson & Templar, 2011) dengan menggabungkan hubungan tersebut dengan model pengukuran yang berbeda; kedua, menyajikan bukti empiris mengenai pengaruh strategi kompetitif terhadap hubungan supply chain manajemen dengan kinerja perusahaan; ketiga, menyajikan bukti empiris mengenai kecenderungan pilihan strategi kompetitif perusahaan yang melaksanakan supply chain manajemen.

## ***2. Theoretical Framework and Hypothesis Development***

### ***2.1. Teori Stewardship (Stewardship Theory)***

*Perkembangan* ilmu akuntansi memberikan sebuah uraian tentang konsep pengelolaan organisasi yang ditinjau dalam perspektif akuntansi manajemen dengan pendekatan teori *stewardship*. Teori ini lebih banyak didasarkan pada teori psikologi dan sosiologi, dimana para manajer dimotivasi untuk berbuat dan berperilaku secara kolektif untuk kepentingan organisasi, sehingga kerjasama seluruh anggota organisasi merupakan ciri utama dari *stewardship*. 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 principal, selain itu *steward*

berusaha mencapai sasaran organisasinya. (Donaldson & Davis, 1989,1991). Berdasarkan teori ini digambarkan bahwa manajer merupakan *steward* yang selalu dapat diajak berkerjasama dalam organisasi. Sehingga meskipun kepentingan *steward* dan *principal* tidak sama, *steward* akan tetap menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Para ahli teori *stewardship* mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan *principal* dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi kekayaan para pemegang saham (pemilik). Kesuksesan organisasi juga akan memaksimalkan utilitas kelompok manajemen, dan maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut.

Dalam mencapai tujuan *principal*, diperlukan strategi yang disesuaikan dengan modal kerja yang dimiliki perusahaan, bisa berbentuk keuangan atau non keuangan (SDM). Strategi dalam mencapai tujuan perusahaan dijelaskan dalam konsep strategi bersaing dan integrasi antar fungsi dalam perusahaan dan luar perusahaan. Salah satunya dengan implementasi SCM (Chopra & Meindl, 2004). Dimana SCM merupakan proses penciptaan nilai tambah barang dan jasa yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas dari persediaan, aliran kas dan aliran informasi. Proses melibatkan secara keseluruhan bagian dari fungsi perusahaan untuk bekerja sama mencapai tujuan perusahaan.

## **2.2. Supply Chain Management (SCM)**

Perkembangan bisnis saat ini diindikasikan dengan adanya perkembangan teknologi yang cepat, pendeknya siklus hidup produk (*product life cycle*) 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.

Istilah SCM pertama kali dikemukakan oleh Oliver dan Weber (1982), dimana Simchi dan Levi (2000) mendefinisikan SCM sebagai suatu set pendekatan yang digunakan untuk efisiensi integrasi pemasok, produsen, gudang dan toko-toko, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, di lokasi yang tepat dan pada waktu yang tepat untuk meminimalkan seluruh sistem biaya dengan persyaratan tingkat layanan yang memuaskan. Sedangkan Hanfield (2002) mendefinisikan SCM sebagai integrasi manajemen organisasi dan kegiatan rantai supply melalui hubungan kerjasama organisasi, proses bisnis yang efektif dan berbagi informasi untuk menciptakan sistem nilai berkinerja tinggi yang memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada organisasi. Sejalan dengan Chen et al.,(2004) bahwa yang paling penting dalam SCM adalah saling berbagi informasi, oleh karena itu aliran material, aliran kas dan aliran informasi merupakan keseluruhan elemen dalam SCM yang perlu diintegrasikan.

Chopra dan Meindl (2004) mengemukakan dua strategi supply chain yaitu *lean supply chain* (*efficient supply chain*) dan *agile supply chain* (*responsive supply chain*). *Efficient supply chain* menitikberatkan pada upaya memenuhi permintaan konsumen pada harga terendah dengan cara meminimumkan biaya total (*strategi low cost*), sedangkan *responsive supply chain* menitikberatkan pada upaya merespon permintaan konsumen secara cepat sehingga mendukung adanya persediaan dalam mengantisipasi permintaan yang tidak pasti dan mengantisipasi fluktuasi dalam persediaan pemasok (*strategi inovatif*).

Aplikasi SCM pada dasarnya memiliki tiga tujuan utama (Anatan & Ellitan, 2008) yaitu penurunan biaya (*reduction cost*), penurunan modal (*capital reduction*) dan perbaikan pelayanan (*service improvement*). Penurunan biaya bisa dicapai dengan meminimalkan biaya logistik, misalnya dengan memilih alat atau model transportasi dan pergudangan dengan

harga minimal. Penurunan modal dengan cara meminimalkan tingkat investasi dalam logistik, sedangkan perbaikan pelayanan secara proaktif karena berpengaruh terhadap pendapatan dan profitabilitas perusahaan.

Dampak SCM selain menurunkan biaya (Lambert and Cooper, 2000; Ellram and Liu, 2002; Farris and Hutchison, 2002) dinyatakan bahwa pengelolaan rantai supply yang memuaskan (*excellence*) terkait langsung dengan kinerja organisasi yang superior (D'Avanzo et al., 2004; Ellram et al., 2004; Christopher, 2005). Menurut Christopher (1998), terdapat tiga area utama dimana SCM dapat mempengaruhi kinerja keuangan organisasi yaitu profitabilitas, likuiditas dan produktivitas atau utilisasi asset. Profitabilitas organisasi merupakan surplus dari hasil penjualan dikurangi biaya-biaya. SCM dapat meningkatkan harga sekaligus tingkat layanan, juga menurunkan biaya operasi. Likuiditas adalah kemampuan untuk memenuhi kewajiban pada saat jatuh tempo. SCM berkontribusi positif pada pengurangan modal kerja. Produktivitas mengukur kecukupan organisasi dalam menghasilkan penjualan dari aset tetap (peralatan) dan aset lancar (WIP/bahan baku). Manajemen yang efisien dalam penggunaan aset baik tetap maupun lancar pada organisasi yang melaksanakan SCM akan berdampak langsung terhadap produktivitas.

### **2.3. Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)**

Strategi merupakan alat bersaing yang perlu dimiliki oleh perusahaan dimana dalam penerapannya memerlukan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan serta pengevaluasian yang kuat dan akurat sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Penerapan strategi khususnya pada level bisnis merupakan pekerjaan yang memerlukan tantangan besar karena seringkali penerapan strategi bisnis ini tidak mampu mengimbangi pencapaian sasaran yang diharapkan. Penerapan strategi bisnis merupakan tugas penting bagi manajerial dalam mencapai kesuksesan organisasi. Tugas manajerial dalam menerapkan dan melaksanakan pilihan strategi ini memerlukan penilaian yang akan mengembangkan

kebutuhan kemampuan organisasi dan pencapaian sasaran yang ditargetkan (Thompson dan Strickland, 2003).

Pilihan strategi yang tepat akan menciptakan kinerja yang superior bagi organisasi. Pilihan strategi ini menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam penciptaan nilai bagi konsumen dan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Porter, 1980). Tipe strategi yang dipilih oleh perusahaan sebaiknya menyesuaikan dengan segala aktivitas dari setiap fungsi dalam organisasi. Penyesuaian pilihan strategi dengan setiap aktivitas fungsi dalam organisasi akan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang terlihat dari kinerja yang superior bagi perusahaan dan setiap tipe strategi yang dipilih oleh perusahaan sebaiknya memiliki keunikan dalam melayani pangsa pasar yang ditargetkan. Strategi yang dipilih juga memerlukan penyesuaian dengan setiap sumber daya internal khususnya yang berpengaruh pada manajemen sumber daya manusia yang unik karena sumber daya manusia merupakan bagian terpenting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan sehingga dengan adanya kepuasan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan maka akan tercipta keunggulan bersaing bagi perusahaan

Porter (1980) menyatakan dua strategi bersaing generic adalah *cost advantage* dan *differentiation*. *Cost advantage* dicapai melalui *reducing costs*, dan *differentiation* meningkatkan profitabilitas dengan menyediakan peningkatan *level service*. Peningkatan *level service* disediakan melalui meng-capture order secara efisien, keberadaan produk, pengiriman yang tepat waktu, transparansi informasi dan meningkatkan respon. Porter (1985) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki strategy kompetitif yang jelas dengan tujuan untuk bersaing secara efektif dan memperoleh keunggulan kompetitif yang sustainable. Porter mengusulkan bahwa perusahaan dapat memilih menjadi penyedia produk dengan harga murah (*cost efficiency strategy*) atau penyedia produk yang unik dan inovatif(*innovation strategy*). Strategi bersaing merupakan pencarian posisi persaingan yang

paling diharapkan oleh perusahaan terjadi di dalam industri (Porter, 1985). Strategi bersaing bertujuan untuk membangun keuntungan dan posisi bertahan yang berlawanan dengan kekuatan yang menentukan persaingan industri. Perbedaan setiap strategi bersaing yang digunakan perusahaan dalam arena persaingan dalam industri dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing merupakan dasar bagaimana perusahaan mampu menciptakan nilai untuk pembeli yang melebihi *cost* yang dikeluarkan perusahaan untuk penciptaan nilai tersebut (Porter, 1985). Nilai merupakan apa yang diinginkan oleh pembeli yang mempunyai keinginan untuk membayar, aliran penciptaan nilai yang superior yaitu bagaimana perusahaan menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaingnya untuk mendapatkan manfaat yang sama atau memberikan manfaat yang unik dengan harga yang lebih tinggi. Dua dasar keunggulan bersaing ini adalah adanya *cost leadership* dan *differentiation*.

Tipologi organisasi menurut Miles & Snow (1978) ini secara umum konsisten dengan pendekatan Porter. Miles dan Snow (1978) membedakan pilihan strategi ke dalam empat tipologi, yaitu: (1) *prospector*, (2) *defender*, (3) *analyzer* dan (4) *reactor*. *Prospector* adalah jenis perusahaan yang menggunakan strategi yang mementingkan pada inovasi, dan kreatifitas untuk menciptakan produk baru. Perusahaan selalu berusaha untuk menjadi *pioneer* dalam bersaing, serta rela mengkompensasikan internal efisiensi dalam berinovasi dan berkreasi. Sementara kelompok *defender* selalu berusaha menciptakan strategi stabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan. Fokus perusahaan adalah pada upaya pencapaian stabilitas jangka panjang dan mempertahankan inti bisnisnya (*core business*), tanpa banyak melakukan perubahan strategi.

*Analyzer* adalah kelompok perusahaan yang menggunakan kombinasi *prospector* dengan *defender*. Artinya perusahaan tidak berani ambil resiko dalam berinovasi, tetapi tetap berupaya menciptakan keunggulan dalam pelayanannya kepada pasar. Kelompok keempat



adalah *reactor* yang selalu fokus pada efisiensi tanpa mempertimbangkan perubahan lingkungan yang terjadi. *Reactor* adalah tipe organisasi yang tidak memiliki konsistensi strategi dalam beradaptasi (*unstable*).

Menurut Smith, et al. (1989), tipologi strategi dari Miles dan Snow (1978) tersebut dapat mencerminkan kompleksitas lingkungan yang dihadapi organisasi dan proses organisasional dari berbagai dimensi, misalnya persaingan, perilaku konsumen, situasi dan respon pasar, teknologi, struktur organisasi dan karakteristik manajerial lainnya. Sementara orientasi teori strategi pada tipologi Porter (1980) hanya menggambarkan perilaku persaingan pasar secara umum.

#### **2.4. Kinerja (*Performance*)**

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literatur. Kriteria tersebut meliputi finansial maupun non finansial. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolok ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi yang digunakan oleh perusahaan (Hatmoko, 2000).

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari *profitability*, tingkat pengembalian investasi (ROI), pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian aset (ROA/ROE) (Denison, et al., 1995). 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. Harisis dan Ogbonna (2001); Bae Lawler (2001), menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan

adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan.

## **2.5. Hypothesis Development**

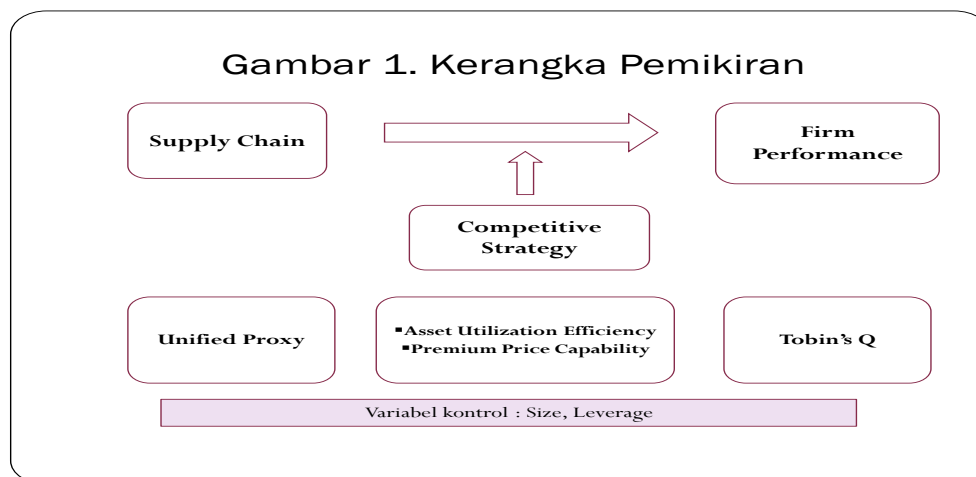
Hasil penelitian terdahulu menyatakan hubungan yang belum jelas hubungan antara supply chain yang superior dan kinerja organisasi (Christopher and Ryals, 1999; La Londe, 2000; Lambert and Burduroglu, 2000; Ellram and Liu, 2002). Sementara sudah jelas bahwa terdapat keterkaitan dimana sebagian besar (75%) nilai barang dan jasa organisasi berasal dari supply chain manajemen, tetapi hanya sedikit penelitian empiris yang mengkuantifisir hubungan ini (Trent, 2004). Temuan Jonhson dan Templar (2011) menyatakan bahwa supply chain manajemen mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan dengan melihat peningkatan perubahan nilai *return on capital employed (ROCE)* yang mengindikasikan efisiensi dan profitabilitas atas investasi perusahaan. Terkait dengan strategi perusahaan, Lin et.al.(2006) menyatakan bahwa dalam perspektif kemampuan perusahaan yang dinamis, menciptakan inovasi yang berkelanjutan merupakan satu cara perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Kesalahan yang banyak terjadi dalam implementasi SCM adalah langsung menerapkan SCM dalam level operasional tanpa memahami strategi organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang memilih strategi bersaing adalah inovasi maka pengaturan SCM-nya mengikuti prinsip bahwa kecepatan masuk ke pasar jauh lebih penting dari efisiensi. Sedangkan bila organisasi memilih strategi bersaing biaya rendah maka efisiensi sangat penting (Said et al., 2006).

**H1:** Strategi kompetitif mempengaruhi secara positif hubungan antara supply chain manajemen dan kinerja perusahaan

SCM menciptakan diferensiasi melalui *customer value* yang diciptakan dengan service yang sangat memuaskan (Christopher & Peck, 2003). Terdapat hubungan positif antara peningkatan tingkat service dan peningkatan volume penjualan dan *customer retention* (Parasuraman et al., 1991; Mentzer et al., 1999; Ray et al., 2004). Hal ini mengindikasikan bahwa *supply chain improvements* memiliki dua tujuan yaitu *me-reduce costs* tanpa berpengaruh negatif terhadap layanan pelanggan (*customer service*). Krisztina et al., (2006) menyatakan bahwa strategi organisasi mengaplikasikan kinerja supply chain yang menghubungkan antara supply chain dan strategi bisnis. Hasilnya mendukung bahwa terdapat hubungan antara strategi dan supply chain.

**H2 :** supply chain manajemen berhubungan positif dengan strategy kompetitif

Rerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini dalam gambar berikut:



### 3. Research Method

#### 3.1. Data dan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan unit analisis perusahaan dengan populasi perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia dengan tahun penelitian yang digunakan adalah tahun 2009.

Penelitian ini menggunakan sampel yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Mempublikasikan laporan keuangan auditan dan laporan tahunan periode 31 Desember tahun 2009 secara konsisten dan lengkap.
- 2) Perusahaan sampel memiliki komponen yang diperlukan sebagai variabel penelitian.

Data penelitian ini bersumber dari Laporan Keuangan Auditan dan Laporan Tahunan yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia ([www.jsx.co.id](http://www.jsx.co.id)). Data keuangan lainnya diperoleh dari database OSIRIS tahun 2009, data Reuterstahun 2009.

Hasil pemilihan sampel penelitian disajikan pada Tabel 3.1., daftar nama perusahaan sampel dapat dilihat pada Lampiran 6.

Tabel 3.1  
Pemilihan Sampel Penelitian

| Keterangan                     | Jumlah perusahaan |
|--------------------------------|-------------------|
| Perusahaan Manufaktur          | 148               |
| Data keuangan tidak lengkap    | 52                |
| Perusahaan delisting           | 20                |
| Jumlah Sampel Penelitian akhir | 76                |

Sumber: data diolah

### 3.2. Model Penelitian

Model untuk menguji pengaruh strategi kompetitif terhadap supply chain manajemen dan kinerja perusahaan(H1).

$$\begin{aligned}
 \text{VALUE} = & \beta_0 + \beta_1 \text{PROXY} + \beta_2 \text{ASSET} + \beta_3 \text{PRICE} + \beta_4 \text{ASSET} * \text{PROXY} + \beta_5 \text{PRICE} * \text{PROXY} + \beta_6 \text{SIZE} \\
 & + \beta_7 \text{LEV} + \varepsilon \dots \dots \dots (1)
 \end{aligned}$$

Keterangan: VALUE adalah kinerja perusahaan (Tobins'Q); PROXY adalah ukuran supply chain dengan menggunakan unified proxy ; ASSET adalah *AssetUtilization Efficiency* sebagai indikator kecenderungan Strategi *Low Cost*; PRICE adalah *PricePremium Capability* sebagai indikator kecenderungan Strategi Diferensiasi; SIZE adalah ukuran perusahaan (log-aset), LEV adalah leverage (total debt/total asset).

Model untuk menguji kecenderungan pilihan strategi perusahaan yang melaksanakan supply chain manajemen (H2)

$$\text{PROXY} = \beta_0 + \beta_1 \text{ASSET} + \beta_2 \text{PRICE} + \beta_3 \text{SIZE} + \beta_4 \text{LEV} + \varepsilon \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan: PROXY adalah ukuran supply chain dengan menggunakan unified proxy; ASSET adalah *Asset Utilization Efficiency* sebagai indikator kecenderungan Strategi *Low Cost*; PRICE adalah *Price Premium Capability* sebagai indikator kecenderungan Strategi Diferensiasi; SIZE adalah ukuran perusahaan (log-aset), LEV adalah leverage (total debt/total asset).

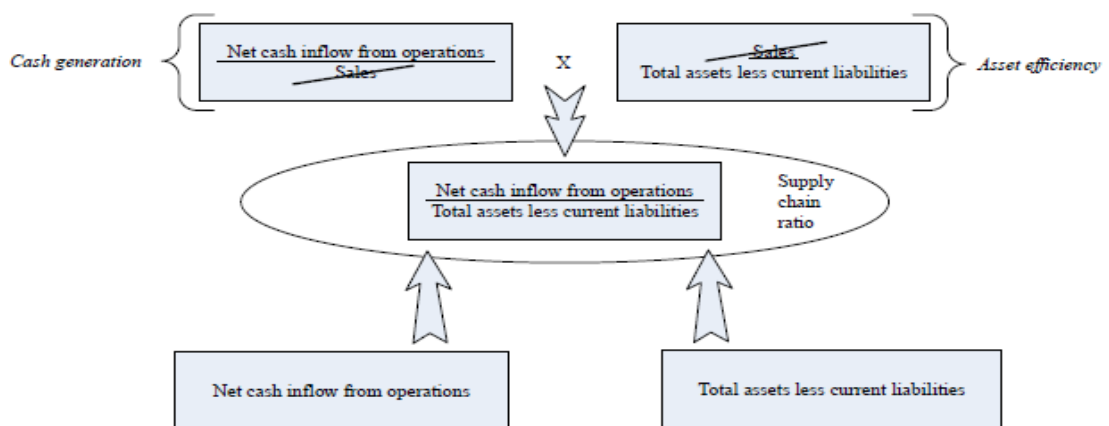
Penelitian ini memprediksi: jika salah satu koefisien  $\beta_1$  atau  $\beta_2$  positif signifikan maka perusahaan yang melaksanakan supply chain manajemen, strategi kompetitifnya akan semakin mengarah pada *low cost (ASSET)* atau *diferensiasi (PRICE)*. Apabila  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  keduanya signifikan maka kecenderungan perusahaan memilih kedua strategi tersebut.

### 3.3. Definisi Operasionalisasi Variabel

#### 3.3.1. Proksi Supply Chain

SCM mempengaruhi kinerja keuangan dalam tiga area, yaitu profitabilitas, likuiditas dan produktivitas (Christopher, 1998). Proksi *Supply Chain* (PROXY) dibangun dari dua rasio keuangan yaitu ukuran *cash generation* dan efisiensi aset. Rasio *cash generation* dihitung dengan membagi *net cash inflow from operation* dengan penjualan. Sedangkan Rasio efisiensi aset diukur dengan membagi penjualan dengan total aset dikurangi hutang. Lebih jelasnya bisa dilihat pada Gambar 2 berikut.

Gambar 2. Supply Chain Proxy



Sumber: Johnson & Templar (2011)

### 3.3.2. Strategi Bersaing

Penelitian ini menggunakan strategi bersaing dari Porter (1985) yaitu strategi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi (*differentiation*) seperti yang dilakukan dalam penelitian Gani & Jermias (2006) yang menggunakan tiga dimensi ukuran strategi yaitu: pertama, *R&D intensity* yang mengindikasikan strategi inovasi perusahaan, dinyatakan bahwa perusahaan yang memiliki nilai R&D tinggi kemungkinan berusaha untuk bersaing dengan basis inovasi produk dan layanan; kedua, *asset utilization efficiency* yang mengindikasikan pentingnya efisiensi dalam operasional perusahaan, jadi lebih cenderung pada strategi biaya rendah; ketiga, *price premium capability* mengindikasikan 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 (Lynn, 1994 dalam Gani & Jermias, 2006).

Karena keterbatasan data nilai R&D pada laporan keuangan perusahaan maka dalam penelitian hanya digunakan dua dimensi ukuran strategi yaitu *asset utilization efficiency* dan *price premium capability*. Berdasarkan Gani dan Jermias (2006) *asset utilization efficiency* merupakan rasio dari total *sales revenues* dibagi total *asset*. Sedangkan *price premium capability* merupakan rasio *gross margin* dibagi dengan total *sales revenues*.

### 3.3.3. Kinerja

Perhitungan Kinerja Perusahaan (*VALUE*) menggunakan Tobin's Q yang diukur dari ratio nilai pasar perusahaan (*market capitalization*) dibagi dengan total aset. Ukuran secara umum digunakan untuk mengukur nilai perusahaan dan kualitas manajerial (Tobin, 1969; Jose et al. 1996)

Variabel kontrol yang digunakan yaitu ukuran perusahaan dan tingkat hutang dengan operasionalisasi sebagai berikut: ukuran perusahaan menggunakan *log total aset* (*SIZE*) berdasarkan hasil penelitian empiris terdahulu bahwa ukuran perusahaan berpengaruh

terhadap kinerja perusahaan (Ramaswamy, 2001; Frank&Goyal, 2003, dalam Gani &Jermias, 2006); tingkat hutang (*LEV*) mempengaruhi kinerja perusahaan melalui aktivitas monitoring oleh *debt holders* dan diukur berdasarkan rasioantara total kewajiban terhadap total aset (Lobo & Zou, 2001)

### **3.4. Metode Analisis Data**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan pengujian asumsi klasik. Hal ini dimaksudkan agar model regresi dapat menghasilkan penduga (*estimator*) yang tidak bias (*BLUE*). Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas (analisis statistik deskriptif), uji multikolinearitas (analisis matriks korelasi), heterokedastisitas (*Uji White*), dan autokorelasi (*Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test*) (Ghozali, 2009). Selanjutnya, dilakukan pengujian regresi atas model penelitian menggunakan *Least Square* dengan menggunakan metode regresi berganda dengan menggunakan software Eviews 7.

## **4. Result**

### **4.1. Analisis Statistik Deskriptif**

Pada bagian ini disajikan deskripsi statistik persamaan (1) pada tabel 4.1 untuk memberikan gambaran karakteristik variabel yang digunakan dalam penelitian.

Penjelasan data berdasarkan Tabel 4.1 (Lampiran 1) sebagai berikut:

- Variabel dependen, yaitu kinerja perusahaan (*VALUE*) memperlihatkan nilai rata-rata sebesar 1.13 dengan median 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa pada secara keseluruhan sampel perusahaan memiliki nilai perusahaan yang baik karena operasionalisasi aset menghasilkan nilai pasar yang melebihi nilai asset perusahaan dengan nilai terendah (0.16) dan tertinggi (2.39).
- Variabel *PROXY*, yaitu proksi supply chain memperlihatkan nilai rata-rata sebesar 0.23 dengan median 0.18. Kondisi ini menunjukkan kecenderungan bahwa perusahaan sampel

sudah mengimplementasikan supply chain manajemen dengan hasil yang bervariasi dari nilai terendah (0.02) dan tertinggi (0.41).

- Variabel ASSET, merupakan kecenderungan perusahaan untuk memilih strategi biaya rendah memperlihatkan bahwa nilai rata-rata sebesar 0.37 dan median 0.30. Kondisi tersebut memperlihatkan kecenderungan bahwa perusahaan sampel memilih strategi biaya rendah sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja bervariasi dari nilai terendah (0.02) dan tertinggi (0.53).
- Variabel PRICE, merupakan kecenderungan perusahaan untuk memilih strategi inovasi memperlihatkan bahwa nilai rata-rata sebesar 0.33 dan median 0.33. Kondisi tersebut memperlihatkan kecenderungan bahwa perusahaan sampel memilih strategi inovasi sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja bervariasi dari nilai terendah (0.08) dan tertinggi (0.59).
- Penelitian ini menggunakan dua variabel kontrol, yaitu: ukuran perusahaan dan tingkat hutang. Variabel ukuran perusahaan (SIZE) memperlihatkan rata-rata ukuran perusahaan 9.99 dan median 9.88. Sedangkan nilai tertinggi (10.95) dan terendah (8.25) menunjukkan bahwa rata-rata sampel adalah perusahaan besar dengan nilai asset yang relatif tinggi. Sedangkan variabel tingkat hutang (LEV) memperlihatkan rata-rata tingkat hutang perusahaan sampel cukup rendah sebesar 24.56% dan median 22.50%. Menunjukkan perusahaan sampel mendanai aset perusahaan dengan tingkat hutang yang bervariasi dari nilai terendah (12.6%) dan tertinggi (92%).

## **4.2. Analisis Korelasi**

Untuk mendapatkan gambaran mengenai hubungan antar variabel yang digunakan dalam model penelitian, maka dilakukan analisis korelasi dengan menggunakan korelasi Pearson yang disajikan pada Tabel 4.2 (Lampiran 2).

Korelasi yang terjadi antara variabel-variabel pada model 1 sebagai berikut:



- Variabel PROXY dan VALUE berhubungan cukup kuat dengan signifikansi ( $p\_value < 10\%$ ) sebesar 0.0935. Menunjukkan adanya hubungan antara efektivitas aktivitas supply chain dengan kinerja perusahaan.
- Variabel ASSET dan PROXY berhubungan kuat dan signifikan ( $p\_value < 5\%$ ) sebesar 0.0340. Menunjukkan adanya hubungan antara kecenderungan strategi biaya rendah dan supply chain manajemen.
- Variabel PRICE dan PROXY berhubungan kuat dan signifikan ( $p\_value < 5\%$ ) sebesar 0.0324. Menunjukkan adanya hubungan antara kecenderungan strategi diferensiasi dan supply chain manajemen
- Variabel control SIZE sama sekali tidak menunjukkan korelasi dengan variabel lainnya. Sedangkan Variabel LEV dan PROXY berhubungan cukup kuat dan signifikan ( $p\_value < 10\%$ ) sebesar 0.0974. Menunjukkan adanya hubungan antara tingkat hutang dan supply chain manajemen.

#### 4.3. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian regresi atas model penelitian, maka model diteliti terlebih dahulu supaya memenuhi kaidah *BLUE (Best Linear Unbiased Estimate)*, yaitu :

##### 1) Uji Normalitas

Penelitian ini melakukan uji normalitas dengan melakukan analisis terhadap hasil statistik deskriptif. Menurut Winarno (2009) nilai probabilitas Jarque-Bera yang kecil cenderung mengarahkan pada penolakan hipotesis nol distribusi normal. Angka Jarque-Bera yang merupakan bagian dari perhitungan statistik deskriptif dari software Eviews menunjukkan angka yang semuanya melebihi 0.5 sehingga tidak dapat menolak  $H_0$  bahwa data berdistribusi normal.

|             |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Jarque-Bera | 16.75290        | 40.29651        | 10.95590        | 0.845720        | 7.519701        | 16.73710        |
| Probability | <b>0.119380</b> | <b>0.085420</b> | <b>0.076200</b> | <b>0.655170</b> | <b>0.123287</b> | <b>0.060232</b> |

Sumber : data diolah dengan Eviews 7

## 2) Autokorelasi

Penelitian ini menggunakan uji autokorelasi menggunakan Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test yang hasilnya memperlihatkan bahwa model tidak mengandung autokorelasi ditunjukkan dengan hasil probability Chi-Square 91.83% (melebihi 5%).

---

---

|               |          |                     |               |
|---------------|----------|---------------------|---------------|
| F-statistic   | 0.074181 | Prob. F(2,66)       | 0.9286        |
| Obs*R-squared | 0.170459 | Prob. Chi-Square(2) | <b>0.9183</b> |

---

---

Sumber : data diolah dengan Eviews 7

## 3) Uji Heteroskedastisitas

Penelitian menggunakan uji White untuk menguji heteroskedastisitas pada model. Hasilnya menunjukkan bahwa model bebas heteroskedastisitas dengan probability Chi-square 77.10% (melebihi 5%)

Heteroskedasticity Test: White

---

---

|                     |          |                      |               |
|---------------------|----------|----------------------|---------------|
| F-statistic         | 0.691876 | Prob. F(32,43)       | 0.8597        |
| Obs*R-squared       | 25.83115 | Prob. Chi-Square(32) | <b>0.7710</b> |
| Scaled explained SS | 206.0279 | Prob. Chi-Square(32) | 0.0000        |

---

---

Sumber : data diolah dengan Eviews 7

## 4) Uji Multikolinearitas

Karena sebagian besar data korelasi probabilitasnya tidak melebihi nilai 0.8 maka diasumsikan tidak terjadi multikolinearitas pada data penelitian. Menurut Gujarati (2003) data *cross section* akan mengalami multikolinearitas maka masalah multikolinearitas dapat diabaikan bila tujuan penelitian hanya untuk tujuan prediksi.

Hasil uji asumsi klasik secara lengkap akan disajikan pada Lampiran 7.

### 4.4. Analisis Hasil Regresi

#### 4.4.1. Pengujian Hipotesis dengan Model 1

Penelitian ini menggunakan model 1 untuk menguji hipotesis 1 yaitu mengenai pengaruh strategi kompetitif dalam memoderasi hubungan antara supply chain manajemen dan kinerja perusahaan. Hasil regresi disajikan pada Tabel 4.3 (Lampiran 3).

Hasil regresi pengujian model 1 dan analisisnya sebagai berikut:

- Hasil pengujian atas variabel PROXY menunjukkan bahwa SCM berpengaruh positif dan signifikan ( $0.054 < 10\%$ , two tail) terhadap kinerja perusahaan (VALUE). Hal ini mengindikasikan bahwa aktivitas supply chain manajemen mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Sejalan temuan bahwa pengelolaan rantai supply yang memuaskan (*excellence*) terkait langsung dengan kinerja organisasi yang superior (D'Avanzo et al., 2004; Ellram et al., 2004; Christopher, 2005, Jonhson & Templar, 2011). Hasil ini sesuai dengan ekspektasi awal dan mendukung Hipotesis 1.
- Hasil pengujian atas variabel strategi menunjukkan bahwa strategi biaya rendah (ASSET) dan interaksinya dengan supply chain (ASSET\*PROXY) tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kemungkinan ini terjadi karena kecenderungan pilihan strategi untuk perusahaan yang menerapkan supply chain manajemen tidak sesuai dengan strategi biaya rendah. Terbukti dengan hasil pengujian atas variabel strategi yang menunjukkan strategi diferensiasi (PRICE) dan interaksinya dengan supply chain (PRICE\*PROXY) berpengaruh positif dan signifikan (0.0457) dan (0.656) pada level signifikansi 5% dan 10% (*two tail*). Dapat disimpulkan bahwa strategi mempengaruhi hubungan antara supply chain manajemen dengan kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan ekspektasi awal dan mendukung Hipotesis 1.
- Hasil pengujian atas variabel kontrol ukuran perusahaan (SIZE) dan tingkat hutang (LEV) menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini tidak sesuai dengan ekspektasi awal dan bertentangan hasil penelitian empiris terdahulu bahwa ukuran perusahaan dan tingkat hutang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Lobo & Zou, 2001; Ramaswamy, 2001; Frank & Goyal, 2003, Gani & Jermias, 2006).

#### 4.4.2. Pengujian Hipotesis dengan Model 2

Penelitian ini menggunakan model 2 untuk menguji hipotesis 2, yaitu mengenai hubungan antara supply chain manajemen dengan strategi bersaing. Hasil regresi disajikan pada Tabel 4.8

Hasil regresi pengujian model 2 dan analisisnya sebagai berikut:

- Hasil pengujian atas variabel ASSET (strategi biaya rendah) dengan supply chain manajemen (PROXY) secara statistik menunjukkan positif dan signifikan 0.0174 ( $p\_value < 5\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara supply chain manajemen dengan pilihan strategi bersaing biaya rendah (*low cost*). Sedangkan hasil pengujian antara ASSET dan PRICE secara statistik menunjukkan negatif dan signifikan 0.0349 ( $p\_value < 5\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menjalankan supply chain manajemen kecenderungan akan tidak melakukan strategi diferensiasi atau lebih cenderung melakukan strategi bersaing biaya rendah. Hal tersebut terjadi pada perusahaan sampel (industri manufaktur) karena seperti dijelaskan oleh Said et al. (2006) bahwa implementasi supply chain manajemen harus mengikuti strategi perusahaan secara keseluruhan. Kemungkinan perusahaan sampel melakukan *efficient supply chain* (Chopra & Meindl, 2004) yang menitikberatkan pada upaya memenuhi permintaan konsumen pada harga terendah dengan cara meminimumkan biaya total (*strategi low cost*).
- Hasil pengujian atas variabel kontrol tingkat hutang (LEV) menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan 0.0453 ( $p\_value < 5\%$ ). Menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan supply chain efektif cenderung memiliki tingkat hutang yang rendah. Hal ini terjadi karena *cash generation ratio* bagi perusahaan yang menjalankan supply manajemen lebih baik, modal kerja (*working capital*) lebih stabil sehingga menurunkan tingkat hutang.

Hasil regresi pengujian model 1 dan model 2 disajikan pada Lampiran 2.

#### **4.3.2. Uji Robustnes**

Pada pengujian utama variabel kinerja perusahaan diukur menggunakan proksi Tobins Q, sedangkan pada uji robustnes ini kinerja perusahaan perusahaan diukur dengan menggunakan *return on equity* (ROE) dan *return on investment* (ROI) seperti yang dilakukan Gani & Jermias (2006). ROE dihitung dengan membagi laba sebelum pos-pos luar biasa (*earnings before extraordinary items*) dengan total ekuitas. Sedangkan ROI dihitung dengan membagi laba sebelum pos-pos luar biasa dengan total *invested capital* (jumlah *long term debt*, *minority interest*, and *common shareholder equity*).

Hasil regresi uji robustnes(menggunakan Eviews 7) disajikan pada Lampiran 5 menunjukkan konsistensi dengan hasil pengujian model 1 pada tabel 4.7.

### **5. Conclusion and Limitation**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara supply chain manajemen dan kinerja perusahaan; menguji pengaruh strategy kompetitif terhadap hubungan antara supply chain manajemen dan kinerja perusahaan; mengetahui kecenderungan pilihan strategy kompetitif perusahaan yang melaksanakan supply chain manajemen.

Penelitian ini menggunakan sampel perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2009. Data penelitian adalah data *cross section* dengan pengujian atas model penelitian menggunakan *Least Square* dengan metode regresi berganda menggunakan software Eviews 7.

Kesimpulan dari hasil pengujian sebagai berikut: pertama,terdapat hubungan positif dan signifikan antara supply chain manajemen dan kinerja perusahaan; kedua, terbukti strategi berpengaruh memperkuat hubungan antara supply chain manajemen dengan kinerja perusahaan; ketiga, terdapat hubungan positif signifikan antara strategi bersaing biaya rendah

(*cost efficiency*) dan supply chain manajemen. Kemudian terdapat hubungan negatif signifikan antara strategi bersaing inovasi (*inovation*) dan supply chain manajemen.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sampel yang menerapkan supply chain manajemen cenderung untuk memilih strategi bersaing biaya rendah (*cost efficiency*), mengindikasikan bahwa kemungkinan perusahaan sampel melakukan *efficient supply chain* (Chopra & Meindl, 2004) yang menitikberatkan pada upaya memenuhi permintaan konsumen pada harga terendah dengan cara meminimumkan biaya total (*strategi low cost*).

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain: menggunakan data penelitian yang terbatas hanya satu periode dengan jumlah sampel yang terbatas perusahaan industri manufaktur; hanya menggunakan data keuangan (*financial*) untuk mengukur supply chain manajemen dan menentukan kecenderungan pilihan strategi bersaing.

. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan yaitu: menambah jumlah sampel penelitian dengan melibatkan berbagai industriterutama industri retail yang sangat berkepentingan dengan penerapan supply chain manajemen; menggunakan data *non* keuangan (data primer) untuk mengetahui pilihan strategi bersaing yang dilaksanakan perusahaan di Indonesia yang menerapkan supply chain manajemen.

### ***References***

- Anatan Lina., Ellitan Lena., 2008, Supply Chain Management; Teori dan Aplikasi, Alfabeta, Bandung.
- Burgess K Singh, PJ and Koroglu R (2006), Supply Chain Management: a Struted Literature Review and Implications for Future Research, International Journal of Operation & Production Management, Vol.26 No.7, pp.703-729.
- Chopra S., Meindl P., 2004, Supply Chain Management; Strategy, Planning and Operation. Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Christopher M., Ryals L., 1999, Supply Chain Strategy; its impact on Shareholders Value, International Journal of Logistic Management, Vol.10, No.1, pp 1-10.
- Clark, TH., Hammond JH., 1997. Reengineering Channel Reordering Process to Improve Total Supply Chain Performance, Production and Operation Management, 6 (3), 248-262.

- D'Avanzo, RL., von Lewinski, H., van Wassenhove LN., 2003, The Link between Supply Chain and Financial Performance, *Supply Chain Management Review*, Vol.7, No.6, pp 40-47.
- Davis James H., Donaldson Lex., 1997, Toward Stewardship Theory of Management, *Academy of Management Review*, Vol 22, No.1, pp 20-47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1989. CEO Governance and Shareholder Returns: Agency Theory Or Stewardship Theory. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Man-agement, Washington, DC.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory Or Agency Theory: CEO Governance And Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16: pp. 49-64.
- Ellram, LM and Liu B, 2002, The Financial Impact of Supply Management, *Supply Chain Management Review*, Vol.6, No.6, pp 30-37.
- Farris MT., Hutchinson PD., 2002, Cash-to cash the New Supply Chain Management Metric, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol.32, No.4, pp 288-298.
- Frohlich MT., Westbrook R., 2001, Arcs of Integration; an International Study of Supply Chain Strategies, *Journal of Operation Management*, Vol.19, No.2, pp 185-200.
- 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.
- Ghozali Imam, 2009. Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hamm S., 2007. Kolaborasi Radikal; Pelajaran dari Pabrik Inovasi IBM, *Business Week*, No. 25, September, 30-39.
- Heene, A., and Sanchez, R. 1997. *Competence-based Strategic Management: Concepts and Issue for Theory, Research, and Practice,*” *Competence-Based Strategic Management*. New York. John Wiley & Sons.
- Hendricks KB., Singhal VR., 2003, The Effect of Supply Chain Glitches on Shareholders Wealth, *Journal of Operation Management*, Vol.21, No.5, pp 501-522
- Herlina, 2006, Hubungan Tipe Strategi Bisnis Dan Strategi Pemasaran Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan Dengan Menggunakan Manajemen Tenaga Penjual, *Jurnal Manajemen*, Vol. 6, No. 1, p.57-64
- Johnson Mark., Templar Simon., 2011, The Relationship between Supply Chain Management and Firm Performance; The Development and Testing of a Unified Proxy, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 41 No. 2, pp.88-103.
- Kanthadaraman P., Wilson DT, 2001. The Future of Competition: Value Creating Network, *Industrial Marketing Management*, 30, pp.379-390.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. 11th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Lalonde BJ., 2000, Making Finance Take Notice, *Supply Chain Management Review*, Vol.4, No.5, pp 11-12.

- Lambert DM., Burduroglu R., 2000, Measuring and Selling the Value of Logistic, International Journal of Logistic Management, Vol.11, No.1, pp.1-18.
- Lambert DM., Cooper MC., 2000, Issues in Supply Chain Management, Industrial Marketing Management, Vol.29, No.1, pp.65-83.
- Lee HL, Whang D., 2000. Information Sharing in a Supply Chain, International Journal of Manufacturing Technology and Management, 1 (1), pp 79-93.
- Marcus Intaher., 2010. Agile Supply Chain; Strategy for Competitive Advantage, Journal Global Strategic Management, Vol.7, June, pp. 5-17
- Miles, R.E., Snow, C.C. ,1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: Mc. Graw Hill Book Company
- Parasuraman A. Berry, LL. And Zetithamhl VA., 1991, Refinement and Reassessment of the SerQual scales, Journal of Retailing, Vol.67, No.4, pp 420-450.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Presscott, John, 1986, ‘Environments as Moderators of the Relationship between strategy and Performance’, Academy of Management Journal, Vol 29, no.2, p.329-346.
- Said Andi I, dkk, 2006, Produktivitas dan Efisiensi dengan Supply Chain Management, PPM, Jakarta.
- Salter, S F., and Narver, J C. 1993. “Product Market Strategy and Performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types,” *European Journal of Marketing*, 27 (10):33-51.
- Salter, S F., and Olson, E M 2000. ”Strategy Type And Performance: The Influence of Sales Force Management,” *Strategic Management Journal*, 21:813-829.
- Simchi et al., 2000, Quantifying the Bullwhip Effect in the Imple Supply Chain; the Impact of Forecasting, Lead Time and Informastion, Management Science, 46 (3), pp 436-443.
- Trent RJ., 2004, What Everyone Needs to Know about SCM, Supply Chain Management Review, Vol.8, No.2, pp 52-59.
- Winarno, Wing W, 2009, Analisis Ekonometrika dan Statistik dengan Eviews, Edisi Kedua, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.



## Appendix

### Lampiran 1

Tabel 4.1. Statistik Deskriptif

|              | VALUE    | PROXY    | ASSET    | PRICE    | SIZE      | LEV      |
|--------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| Mean         | 1.130395 | 0.234079 | 0.367500 | 0.329342 | 9.997632  | 0.245789 |
| Median       | 0.700000 | 0.180000 | 0.300000 | 0.330000 | 9.880000  | 0.225000 |
| Maximum      | 2.390000 | 0.410000 | 0.530000 | 0.590000 | 10.950000 | 0.920000 |
| Minimum      | 0.160000 | 0.020000 | 0.020000 | 0.080000 | 8.250000  | 0.126000 |
| Std. Dev.    | 0.511802 | 0.301260 | 0.255203 | 0.119380 | 0.459982  | 0.168525 |
| Skewness     | 0.438056 | 0.180568 | 0.823357 | 0.022094 | -0.34459  | 0.819123 |
| Observations | 76       | 76       | 76       | 76       | 76        | 76       |

Sumber : data diolah dengan Eviews 7

VALUE adalah kinerja perusahaan (Tobins'Q); PROXY adalah ukuran supply chain dengan menggunakan unified proxy ; ASSET adalah *Asset Utilization Efficiency* sebagai indikator kecenderungan Strategi *Low Cost*; PRICE adalah *Price Premium Capability* sebagai indikator kecenderungan Strategi Diferensiasi; SIZE adalah ukuran perusahaan (log-aset), LEV adalah leverage (total debt/total asset).

## Lampiran 2

Tabel 4.2 Hasil Korelasi

|           | VALUE         | PROXY           | ASSET    | PRICE          | ASET*PRO  | PRICE*PRO      | SIZE   | LEV          |      |
|-----------|---------------|-----------------|----------|----------------|-----------|----------------|--------|--------------|------|
| VALUE     | 1             |                 |          |                |           |                |        |              |      |
|           | ----          |                 |          |                |           |                |        |              |      |
|           | ----          |                 |          |                |           |                |        |              |      |
| PROXY     | 0.045947      | 1               |          |                |           |                |        |              |      |
|           | 1.395669      | ----            |          |                |           |                |        |              |      |
|           | <b>0.0935</b> | ----            |          |                |           |                |        |              |      |
| ASSET     | 0.051779      | 0.243571        | 1        |                |           |                |        |              |      |
|           | 0.446015      | 2.160341        | ----     |                |           |                |        |              |      |
|           | 0.6569        | <b>0.034000</b> | **       | ----           |           |                |        |              |      |
| PRICE     | 0.007315      | 0.245723        | 0.018501 | 1              |           |                |        |              |      |
|           | 0.062931      | 2.180646        | 0.159183 | ----           |           |                |        |              |      |
|           | 0.1500        | <b>0.032400</b> | **       | 0.874          | ----      |                |        |              |      |
| ASET*PRO  | 0.037619      | 0.931938        | 0.417221 | -0.20486       |           |                |        |              |      |
|           | 0.323844      | 22.10819        | 3.949216 | -1.80043       | 1         |                |        |              |      |
|           | 0.7470        | <b>0.000</b>    | ***      | <b>0.0002</b>  | ***       | <b>0.0759*</b> | **     | ----         |      |
| PRICE*PRO | 0.133111      | 0.846854        | 0.210465 | 0.113211       | 0.699876  | 1              |        |              |      |
|           | 1.155347      | 13.69795        | 1.851974 | 2.980177       | 8.429046  | ----           |        |              |      |
|           | 0.1017        | <b>0.000</b>    | ***      | <b>0.068**</b> | **        | <b>0.0302</b>  | **     | <b>0.000</b> | ***  |
| SIZE      | -0.09295      | 0.115295        | 0.081161 | -0.01326       | -0.116762 | -0.163451      | 1      |              |      |
|           | 0.803064      | -0.99846        | 0.700481 | -0.11409       | -1.011347 | -1.42523       | ----   |              |      |
|           | 0.4245        | 0.3213          | 0.4858   | 0.9095         | 0.3151    | 0.1583         | ----   |              |      |
| LEV       | 0.06097       | 0.191529        | 0.121745 | 0.090523       | -0.115048 | -0.143769      | 0.1612 | 1            |      |
|           | 0.52546       | 1.678675        | 1.055136 | 0.781921       | -0.996294 | -1.249731      | 1.4052 | ----         |      |
|           | 0.6008        | <b>0.0974</b>   | *        | 0.2948         | 0.4368    | 0.3224         | 0.2153 | 0.1642       | ---- |

Sumber : data diolah dengan Eviews 7

VALUE adalah kinerja perusahaan (Tobins'Q); PROXY adalah ukuran supply chain dengan menggunakan unified proxy ; ASSET adalah *Asset Utilization Efficiency* sebagai indikator kecenderungan Strategi *Low Cost*; PRICE adalah *Price Premium Capability* sebagai indikator kecenderungan Strategi Diferensiasi; SIZE adalah ukuran perusahaan (log-aset), LEV adalah leverage (total debt/total asset).

\*\*\*Significant at 1%, \*\*significant at 5%, \*significant at 10% (two-tail).

### Lampiran 3

**Tabel4.3. Hasil Regresi Model 1**

| VALUE = $\beta_0 + \beta_1 \text{PROXY} + \beta_2 \text{ASSET} + \beta_3 \text{PRICE} + \beta_4 \text{ASSET} * \text{PROXY} + \beta_5 \text{PRICE} * \text{PROXY} + \beta_6 \text{SIZE} + \beta_7 \text{LEV} + \epsilon$ |                |             |             |                  |
|--|----------------|-------------|-------------|------------------|
| Variable   | Predicted Sign | Coefficient | t-Statistic | Prob.            |
| C  |                | 3.376226    | 0.821849    | 0.4140           |
| PROXY  | +              | 7.127149    | 1.628741    | <b>0.0540</b> *  |
| ASSET  | +              | -0.562398   | -0.58143    | 0.5629           |
| PRICE  | +              | -3.762039   | -1.52786    | <b>0.0656</b> *  |
| ASSET*PROXY  | +              | 4.411102    | 1.261067    | 0.2116           |
| PRICE*PROXY  | +              | 22.04563    | 2.03594     | <b>0.0457</b> ** |
| SIZE   | +              | -0.116974   | -0.293117   | 0.7703           |
| LEV  | +              | 0.282217    | 0.253333    | 0.8008           |

Sumber : data diolah dengan Eviews 7

VALUE adalah kinerja perusahaan (Tobins'Q); PROXY adalah ukuran supply chain dengan menggunakan unified proxy ; ASSET adalah *Asset Utilization Efficiency* sebagai indikator kecenderungan Strategi *Low Cost*; PRICE adalah *Price Premium Capability* sebagai indikator kecenderungan Strategi Diferensiasi; SIZE adalah ukuran perusahaan (log-aset), LEV adalah leverage (total debt/total asset).

\*\*\*Significant at 1%, \*\*significant at 5%, \*significant at 10% (two-tail).

## Lampiran 4

**Tabel 4.8. Hasil Regresi Model 2**

| PROXY = $\beta_0 + \beta_1 \text{ASSET} + \beta_2 \text{PRICE} + \beta_3 \text{SIZE} + \beta_4 \text{LEV} + \varepsilon$ |                |                  |             |                  |
|--|----------------|------------------|-------------|------------------|
| Variable   | Predicted Sign | Coefficient      | t-Statistic | Prob.            |
| C  |                | 1.281983         | 1.748736    | 0.0847           |
| ASSET  | ?              | <b>0.312066</b>  | 2.436214    | <b>0.0174</b> ** |
| PRICE  | ?              | <b>-0.585682</b> | -2.150263   | <b>0.0349</b> ** |
| SIZE   | ?              | -0.087142        | -1.219236   | 0.2268           |
| LEV  | ?              | <b>-0.400703</b> | -2.037541   | <b>0.0453</b> ** |

Sumber : data diolah dengan Eviews 7

VALUE adalah kinerja perusahaan (Tobins'Q); PROXY adalah ukuran supply chain dengan menggunakan unified proxy ; ASSET adalah *Asset Utilization Efficiency* sebagai indikator kecenderungan Strategi *Low Cost*; PRICE adalah *Price Premium Capability* sebagai indikator kecenderungan Strategi Diferensiasi; SIZE adalah ukuran perusahaan (log-aset), LEV adalah leverage (total debt/total asset).

\*\*\*Significant at 1%, \*\*significant at 5%, \*significant at 10% (two-tail).

## LAMPIRAN 5

### Hasil Uji Robustnes

Dependent Variable: ROI  
 Method: Least Squares  
 Date: 01/08/12 Time: 03:18  
 Sample: 1 76  
 Included observations: 76

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C                  | 61.07405    | 35.22384              | 1.733884    | 0.0875   |
| PROXY              | 42.04364    | 37.51985              | 1.920570    | 0.0664   |
| ASSET              | -5.908880   | 8.293611              | -0.712462   | 0.4786   |
| PRICE              | 14.33880    | 21.11238              | 0.679166    | 0.0993   |
| ASSET*PROXY        | -31.86605   | 29.99205              | -1.062483   | 0.2918   |
| PRICE*PROXY        | 122.7865    | 92.84421              | 1.322500    | 0.0704   |
| SIZE               | 5.141849    | 3.421732              | 1.502704    | 0.1375   |
| LEV                | -8.659910   | 9.551854              | -0.906621   | 0.3678   |
| R-squared          | 0.083388    | Mean dependent var    |             | 12.54947 |
| Adjusted R-squared | 0.063028    | S.D. dependent var    |             | 12.89536 |
| S.E. of regression | 13.10658    | Akaike info criterion |             | 8.083406 |
| Sum squared resid  | 11681.20    | Schwarz criterion     |             | 8.328747 |
| Log likelihood     | -299.1694   | Hannan-Quinn criter.  |             | 8.181456 |
| F-statistic        | 3.657447    | Durbin-Watson stat    |             | 1.963482 |
| Prob(F-statistic)  | 0.007060    |                       |             |          |

Dependent Variable: ROE  
 Method: Least Squares  
 Date: 01/08/12 Time: 03:20  
 Sample: 1 76  
 Included observations: 76

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C                  | 64.08174    | 42.85744              | 1.495230    | 0.1395   |
| PROXY              | 48.24634    | 45.65103              | 1.056851    | 0.0843   |
| ASSET              | 2.629864    | 10.09098              | 0.260615    | 0.7952   |
| PRICE              | 21.63717    | 25.68778              | 0.842313    | 0.0406   |
| ASSET*PROXY        | -34.37407   | 36.49183              | -0.941966   | 0.3495   |
| PRICE*PROXY        | 142.8692    | 112.9651              | 1.264720    | 0.0813   |
| SIZE               | 4.987960    | 4.163279              | 1.198085    | 0.2350   |
| LEV                | -6.259511   | 11.62190              | -0.538596   | 0.5919   |
| R-squared          | 0.086818    | Mean dependent var    |             | 18.70105 |
| Adjusted R-squared | 0.051304    | S.D. dependent var    |             | 15.55302 |
| S.E. of regression | 15.94699    | Akaike info criterion |             | 8.475719 |
| Sum squared resid  | 17292.85    | Schwarz criterion     |             | 8.721059 |
| Log likelihood     | -314.0773   | Hannan-Quinn criter.  |             | 8.573768 |
| F-statistic        | 2.477139    | Durbin-Watson stat    |             | 2.012891 |
| Prob(F-statistic)  | 0.008706    |                       |             |          |

## LAMPIRAN 6

### Daftar Nama Perusahaan Sampel

| No | Code  | Company name                               |
|----|-------|--|
| 1  | ADES  | PT AKASHA WIRA INTERNATIONAL TBK           |
| 2  | AKRA  | PT AKR CORPORINDO TBK                      |
| 3  | AKKU  | PT ANEKA KEMASINDO UTAMA TBK               |
| 4  | MYTX  | PT APAC CITRA CENTERTEX TBK                |
| 5  | AQUA  | PT AQUA GOLDEN MISSISSIPPI TBK             |
| 6  | AKPI  | PT ARGHA KARYA PRIMA INDUSTRY TBK          |
| 7  | ARGO  | PT ARGO PANTES TBK                         |
| 8  | ARNA  | PT ARWANA CITRA MULIA                      |
| 9  | POLY  | PT ASIA PACIFIC FIBERS TBK                 |
| 10 | APLI  | PT ASIAPLAST INDUSTRIES                    |
| 11 | ASGR  | PT ASTRA GRAPHIA TBK                       |
| 12 | ASII  | PT ASTRA INTERNATIONAL TBK                 |
| 13 | AUTO  | PT ASTRA OTOPARTS TBK                      |
| 14 | BNBR  | PT BAKRIE & BROTHERS TBK                   |
| 15 | BRPT  | PT BARITO PACIFIC TBK                      |
| 16 | RMBA  | PT BENTOEL INTERNATIONAL INVESTAMA TBK     |
| 17 | BRNA  | PT BERLINA TBK                             |
| 18 | BETON | PT BETONJAYA MANUNGGAL TBK                 |
| 19 | BUDI  | PT BUDI ACID JAYA                          |
| 20 | BUMI  | PT BUMI RESOURCES TBK                      |
| 21 | CEKA  | PT CAHAYA KALBAR TBK                       |
| 22 | CMPP  | PT CENTRIS MULTIPERSADA PRATAMA TBK        |
| 23 | CTBN  | PT CITRA TUBINDO TBK                       |
| 24 | DVLA  | PT DARYA-VARIA LABORATORIA TBK             |
| 25 | DAVO  | PT DAVOMAS ABADI TBK                       |
| 26 | DLTA  | PT DELTA DJAKARTA TBK                      |
| 27 | DPNS  | PT DUTA PERTIWI NUSANTARA TBK              |
| 28 | DYNA  | PT DYNAPLAST TBK                           |
| 29 | EPMT  | PT ENSEVAL PUTERA MEGATRADING TBK          |
| 30 | ETWA  | PT ETERINDO WAHANATAMA TBK                 |
| 31 | FASW  | PT FAJAR SURYA WISESA TBK                  |
| 32 | FAST  | PT FAST FOOD INDONESIA TBK                 |
| 33 | GJTL  | PT GAJAH TUNGGAL TBK                       |
| 34 | GDYR  | PT GOODYEAR INDONESIA TBK                  |
| 35 | GGRM  | PT GUDANG GARAM TBK                        |
| 36 | HMSP  | PT HANJAYA MANDALA SAMPOERNA               |
| 37 | SMCB  | PT HOLCIM INDONESIA TBK                    |
| 38 | INKP  | PT INDAH KIAT PULP & PAPER CORPORATION TBK |
| 39 | BRAM  | PT INDO KORDSA TBK                         |
| 40 | INTP  | PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK         |

|    |      |  |
|----|------|--|
| 41 | INAF | PT INDOFARMA (PERSERO) TBK                       |
| 42 | INDF | PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR TBK                    |
| 43 | INDR | PT INDORAMA SYNTHETICS TBK                       |
| 44 | INDS | PT INDOSPRING TBK                                |
| 45 | INTA | PT INTRACO PENTA TBK                             |
| 46 | JKSW | PT JAKARTA KYOEI STEEL WORKS LIMITED TBK         |
| 47 | JPFA | PT JAPFA COMFEED INDONESIA TBK                   |
| 48 | JPRS | PT JAYA PARI STEEL TBK                           |
| 49 | KBLM | PT KABELINDO MURNI                               |
| 50 | KLBF | PT KALBE FARMA TBK                               |
| 51 | KARW | PT KARWELL INDONESIA TBK                         |
| 52 | KICI | PT KEDAUNG INDAH CAN TBK                         |
| 53 | KDSI | PT KEDAWUNG SETIA INDUSTRIAL TBK                 |
| 54 | KAEF | PT KIMIA FARMA (PERSERO) TBK                     |
| 55 | LION | PT LION METAL WORKS TBK                          |
| 56 | MYOR | PT MAYORA INDAH TBK.                             |
| 57 | MEDC | PT MEDCO ENERGI INTERNASIONAL TBK                |
| 58 | MLBI | PT MULTI BINTANG INDONESIA                       |
| 59 | MRAT | PT MUSTIKA RATU TBK                              |
| 60 | NIPS | PT NIPRESS TBK                                   |
| 61 | TKIM | PT PABRIK KERTAS TJIWI KIMIA TBK                 |
| 62 | ADMG | PT POLYCHEM INDONESIA TBK                        |
| 63 | SCPI | PT SCHERING-PLOUGH INDONESIA TBK                 |
| 64 | SMGR | PT SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK                    |
| 65 | BATA | PT SEPATU BATA TBK                               |
| 66 | STTP | PT SIANTAR TOP TBK                               |
| 67 | SIMA | PT SIWANI MAKMUR TBK                             |
| 68 | IKBI | PT SUMI INDO KABEL TBL                           |
| 69 | TOTO | PT SURYA TOTO INDONESIA TBK                      |
| 70 | TRST | PT TRIAS SENTOSA TBK                             |
| 71 | ULTJ | PT ULTRAJAYA MILK INDUSTRY & TRADING COMPANY TBK |
| 72 | UNIC | PT UNGGUL INDAH CAHAYA TBK                       |
| 73 | UNVR | PT UNILEVER INDONESIA TBK                        |
| 74 | UNTR | PT UNITED TRACTORS TBK                           |
| 75 | WIKA | PT WIJAYA KARYA (PERSERO) TBK                    |
| 76 | YPAS | PT YANAPRIMA HASTAPERSADA TBK                    |

## LAMPIRAN 7

### Hasil Uji Asumsi

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

|               |          |                     |        |
|---------------|----------|---------------------|--------|
| F-statistic   | 0.074181 | Prob. F(2,66)       | 0.9286 |
| Obs*R-squared | 0.170459 | Prob. Chi-Square(2) | 0.9183 |

Test Equation:

Dependent Variable: RESID

Method: Least Squares

Date: 01/07/12 Time: 09:27

Sample: 1 76

Included observations: 76

Presample missing value lagged residuals set to zero.

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| C                  | 0.138507    | 4.221927              | 0.032806    | 0.9739   |
| PROXY              | -0.026702   | 4.437256              | -0.006018   | 0.9952   |
| ASSET              | -0.043098   | 0.992855              | -0.043408   | 0.9655   |
| PRICE              | 0.029138    | 2.497790              | 0.011666    | 0.9907   |
| ASSET*PROXY        | 0.098372    | 3.556541              | 0.027659    | 0.9780   |
| PRICE*PROXY        | -0.406862   | 11.03566              | -0.036868   | 0.9707   |
| SIZE               | -0.008898   | 0.408902              | -0.021760   | 0.9827   |
| LEV                | -0.080262   | 1.148646              | -0.069875   | 0.9445   |
| RESID(-1)          | -0.048301   | 0.128648              | -0.375446   | 0.7085   |
| RESID(-2)          | -0.015241   | 0.129029              | -0.118118   | 0.9063   |
| R-squared          | 0.002243    | Mean dependent var    |             | 2.42E-16 |
| Adjusted R-squared | -0.133815   | S.D. dependent var    |             | 1.455512 |
| S.E. of regression | 1.549840    | Akaike info criterion |             | 3.836260 |
| Sum squared resid  | 158.5323    | Schwarz criterion     |             | 4.142935 |
| Log likelihood     | -135.7779   | Hannan-Quinn criter.  |             | 3.958822 |
| F-statistic        | 0.016485    | Durbin-Watson stat    |             | 1.991775 |
| Prob(F-statistic)  | 1.000000    |                       |             |          |



Heteroskedasticity Test: White

|                      |                 |                             |               |
|----------------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| F-statistic          | 0.691876        | Prob. F(32,43)              | 0.8597        |
| <b>Obs*R-squared</b> | <b>25.83115</b> | <b>Prob. Chi-Square(32)</b> | <b>0.7710</b> |
| Scaled explained SS  | 206.0279        | Prob. Chi-Square(32)        | 0.0000        |

Test Equation:

Dependent Variable: RESID^2

Method: Least Squares

Date: 01/07/12 Time: 09:28

Sample: 1 76

Included observations: 76

Collinear test regressors dropped from specification

| Variable                    | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob.  |
|-----------------------------|-------------|------------|-------------|--------|
| C                           | -658.2462   | 921.5509   | -0.714281   | 0.4789 |
| PROXY                       | 475.4395    | 1622.292   | 0.293066    | 0.7709 |
| PROXY^2                     | 338.3175    | 634.6550   | 0.533073    | 0.5967 |
| PROXY*ASSET                 | 921.8029    | 2298.916   | 0.400973    | 0.6904 |
| PROXY*PRICE                 | -2015.822   | 3946.649   | -0.510768   | 0.6121 |
| PROXY*(ASSET*PROXY)         | -977.5314   | 1840.475   | -0.531130   | 0.5981 |
| PROXY*(PRICE*PROXY)         | -1029.650   | 3416.271   | -0.301396   | 0.7646 |
| PROXY*SIZE                  | -49.04176   | 151.0105   | -0.324757   | 0.7469 |
| PROXY*LEV                   | -25.19750   | 510.8234   | -0.049327   | 0.9609 |
| ASSET                       | -145.0297   | 484.2832   | -0.299473   | 0.7660 |
| ASSET^2                     | -55.85714   | 59.02746   | -0.946291   | 0.3493 |
| ASSET*PRICE                 | 16.06273    | 202.1043   | 0.079477    | 0.9370 |
| ASSET*(ASSET*PROXY)         | 135.9005    | 463.8531   | 0.292982    | 0.7709 |
| ASSET*(PRICE*PROXY)         | -354.1427   | 1742.815   | -0.203202   | 0.8399 |
| ASSET*SIZE                  | 18.58912    | 50.53681   | 0.367833    | 0.7148 |
| ASSET*LEV                   | -14.43059   | 124.2338   | -0.116157   | 0.9081 |
| PRICE                       | 461.7563    | 735.5034   | 0.627810    | 0.5334 |
| PRICE^2                     | -179.3292   | 256.7437   | -0.698476   | 0.4886 |
| PRICE*(PRICE*PROXY)         | 709.3746    | 2566.708   | 0.276375    | 0.7836 |
| PRICE*SIZE                  | -38.46740   | 68.20270   | -0.564016   | 0.5757 |
| PRICE*LEV                   | 46.55174    | 256.8098   | 0.181269    | 0.8570 |
| (ASSET*PROXY)^2             | 500.4898    | 1171.951   | 0.427057    | 0.6715 |
| (ASSET*PROXY)*(PRICE*PROXY) | 1988.814    | 3741.404   | 0.531569    | 0.5978 |
| (ASSET*PROXY)*SIZE          | -92.39897   | 250.6480   | -0.368640   | 0.7142 |
| (ASSET*PROXY)*LEV           | 101.9779    | 701.3933   | 0.145393    | 0.8851 |
| (PRICE*PROXY)^2             | 796.0121    | 5802.622   | 0.137181    | 0.8915 |
| (PRICE*PROXY)*SIZE          | 174.8933    | 320.5388   | 0.545623    | 0.5881 |
| (PRICE*PROXY)*LEV           | 133.1843    | 1193.053   | 0.111633    | 0.9116 |
| SIZE                        | 116.3239    | 184.5725   | 0.630234    | 0.5319 |
| SIZE^2                      | -5.100179   | 9.539903   | -0.534615   | 0.5957 |
| SIZE*LEV                    | -5.390596   | 31.92358   | -0.168859   | 0.8667 |
| LEV                         | 45.76759    | 303.0732   | 0.151012    | 0.8807 |
| LEV^2                       | -22.13772   | 32.86656   | -0.673564   | 0.5042 |

|                    |           |                       |          |
|--------------------|-----------|-----------------------|----------|
| R-squared          | 0.339884  | Mean dependent var    | 2.090640 |
| Adjusted R-squared | -0.151366 | S.D. dependent var    | 9.394342 |
| S.E. of regression | 10.08029  | Akaike info criterion | 7.757929 |
| Sum squared resid  | 4369.327  | Schwarz criterion     | 8.769958 |
| Log likelihood     | -261.8013 | Hannan-Quinn criter.  | 8.162385 |
| F-statistic        | 0.691876  | Durbin-Watson stat    | 2.280833 |
| Prob(F-statistic)  | 0.859744  |                       |          |

## **CURRICULUM VITAE**

### **I. DATA DIRI**

- 1 Nama : Titi Suhartati, SE, Ak, MM, MAK
- 2 Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 11 Januari 1969
- 3 Jenis Kelamin : Perempuan
- 4 Pangkat/Gol/NIP : Penata Tk 1/IIIId/19690111 199802 2 001
- 5 NIDN : 00-1101-6903
- 6 Jabatan Fungsional : Lektor
- 7 Jabatan Struktural : -
- 8 Unit Kerja : Akuntansi  
Alamat : Gedung F, Politeknik Negeri Jakarta,  
Kampus Baru UI Depok  
Telepon/Faks : (021) 7863537/(021) 78880362  
Alamat Kantor : Politeknik Negeri Jakarta, Kampus Baru UI  
Depok
- 9 Alamat Rumah : Griya Katulampa, Blok A4/4-Bogor 16710
- 10 Telpon/HP/E-mail : 0251-8375811/08129498167b\_titis@yahoo.com

### **II. RIWAYAT PENDIDIKAN**

- 1988-1991 Politeknik ITB – Bandung, Jurusan Akuntansi
- 1997, S1 Fakultas Ekonomi-Akuntansi, Universitas Indonesia
- 2001, S2 Magister Manajemen Pemasaran, UHAMKA
- 2005, S2 Magister Akuntansi, Konsentrasi Audit dan Konsultasi Internal,  
Fakultas Ekonomi-Universitas Indonesia
- 2010-sekarang Mahasiswa S3 Program Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi  
Universitas Indonesia

### **III. RIWAYAT PEKERJAAN**

- 1991-1994 Accounting Supervisor - PT Sony Elec. Indonesia
- 1995-1996 Accounting Supervisor- PT Sony Indonesia
- 1996-1997 Staf Asisten Menteri Bidang IPTEK-Bappenas
- 1997- sekarang Politeknik Negeri Jakarta
- 2006-2009 Konsultan Pendidikan dan Pelatihan MBT, Jakarta
- 2007- sekarang Dosen Luar Biasa Program Diploma - IPB

#### IV. PENGALAMAN PENELITIAN

##### Penelitian yang pernah dilakukan dalam 5 tahun terakhir:

| No | Judul Penelitian  | Tahun | Jabatan | Sumber Dana |
|----|---|-------|---------|-------------|
| 1  | Akuntansi Reksadana: Analisis Pengakuan Pendapatan dan Beban Disesuaikan dengan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK 49)  | 2008  | Ketua   | DIPA-PNJ    |
| 2  | Fraud Audit Dalam Rangka Identifikasi Terhadap Indikasi Penyimpangan Prosedur Operasional Dalam Suatu Organisasi (Studi Kasus: Politeknik Negeri Jakarta)   | 2009  | Anggota | DIPA- PNJ   |
| 3  | Studi Implementasi Otonomi Daerah: Reformasi Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelayanan Publik di Wilayah Pemerintah Daerah Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi, Penelitian Strategi Nasional, DIKTI-2009. | 2009  | Ketua   | Dikti       |
| 4  | Pembentukan Satuan Pengendalian Intern (SPI) dalam Meningkatkan Efektivitas, Efisiensi dan Akuntabilitas dalam Seluruh Kegiatan di Bidang Pendidikan (Studi Kasus: Politeknik Negeri Jakarta)             | 2010  | Anggota | DIPA-PNJ    |
| 5  | Transparansi Sistem Keuangan Instansi Dalam Mewujudkan Reformasi Keuangan Pemerintah (Studi Kasus : Politeknik Negeri Jakarta)  | 2011  | Anggota | DIPA-PNJ    |
| 6  | Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Dan Praktik Tata Kelola Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus: Perusahaan Manufaktur Terbuka)   | 2011  | Ketua   | DIPA-PNJ    |

##### Tulisan yang pernah diterbitkan dalam makalah/jurnal ilmiah

| No | Judul  | Tahun | Nama Majalah/Jurnal  |
|----|--|-------|--|
| 1  | Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja Dosen Terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa  | 2008  | Jurnal Ekonomi Politeknik Swadharma                                      |
| 2  | Studi Implementasi Otonomi Daerah: Reformasi Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelayanan Publik di Wilayah Pemerintah Daerah Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi | 2009  | Prosiding Hasil Penelitian Strategis Nasional, Politeknik Negeri Jakarta |
| 3  | Akuntansi Reksadana: Analisis Pengakuan Pendapatan dan Beban Disesuaikan dengan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK 49)   | 2010  | Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Politeknik Negeri Jakarta                     |

**PRODUK BAHAN AJAR**

| <b>Mata Kuliah</b>        | <b>Program Pendidikan</b> | <b>Jenis Bahan Ajar</b> | <b>Semester/<br/>Tahun Akademik</b> |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Pengantar Akuntansi 1     | D3                        | Diktat                  | 2004                                |
| Pengantar Akuntansi 2     | D3                        | Diktat                  | 2005                                |
| Akuntansi Sektor Publik   | D3                        | Diktat                  | 2007                                |
| Praktikum Auditing        | D3                        | Buku Ajar               | 2007                                |
| Auditing 1                | D3                        | Buku Ajar               | 2008                                |
| Analisis Laporan Keuangan | D3                        | Diktat                  | 2009                                |
| Pengantar Akuntansi 1& 2  | D3                        | Buku Ajar               | 2010                                |
| Analisis Laporan Keuangan | D3                        | Buku Ajar               | 2012                                |

**KONFERENSI/SEMINAR/LOKAKARYA/SIMPOSIUM**

| <b>Tahun</b> | <b>JudulKegiatan</b>   | <b>Penyelenggara</b>   | <b>Panitia/<br/>Peserta/Pembicara</b>  |
|--------------|--|--|--|
| 2000         | Seminar : <i>Change Management and Learning Organization</i>                               | Jurusan akuntansi Politeknik Negeri Jakarta                              | Peserta: Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta<br><br>Pembicara: Dosen Jurusan Akuntansi                   |
| 2000         | Seminar 1 hari: Hasil Kegiatan Penelitian Iptek  | UPPM-Politeknik Negeri Jakarta   | Peserta: Dosen Politeknik Negeri Jakarta<br><br>Pembicara: Peneliti dari Politeknik Negeri Jakarta                     |
| 2000         | Seminar 1 hari: Hasil Kegiatan Penelitian Bidang Teknologi dan Sosial                      | UPPM-Politeknik Negeri Jakarta   | Peserta: Dosen Politeknik Negeri Jakarta<br><br>Pembicara: Peneliti dari Politeknik Negeri Jakarta                     |
| 2001         | Semiloka 3 hari: Etika Penyelenggaraan Pendidikan Program Diploma dan Job Placement Center | P5D-Dirjen Dikti dan Politeknik Negeri Semarang                          | Peserta: Dosen Politeknik Seluruh Indonesia<br><br>Pembicara: Direktur, Pembantu Direktur Politeknik seluruh Indonesia |
| 2002         | Workshop 6 hari: Pembinaan Potensi Penelitian dan Pengembangan Iptek                       | P5D-Dirjen Dikti   | Peserta: Dosen Politeknik Seluruh Indonesia<br><br>Pembicara: Manajemen P5D  |
| 2003         | Seminar 3 hari: Kajian Akuntansi dan Manajemen Islami "Uang dalam Perspektif Islam"        | Forum Studi Islam Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia | Peserta: Mahasiswa , Dosen Akuntansi dan Pengamat Ekonomi<br><br>Pembicara: Pakar Ekonomi Islam                        |
| 2007         | Workshop: Pembuatan Buku Ajar dan Diklat Pada Kurikulum Berbasis Kompetensi                | UP2AI Politeknik Negeri Jakarta  | Peserta: Dosen Politeknik Negeri Jakarta<br><br>Pembicara: Dra. Caroline (Polban Bandung)                              |
| 2007         | Seminar 1 hari : Peningkatan Kualitas Pendidikan Politeknik Melalui Hubungan               | Politeknik Negeri Jakarta  | Peserta: Dosen Politeknik Negeri Jakarta<br><br>Pembicara: Direktur PNJ dan  |

|      |   |  |   |
|------|---|--|---|
|      | Kerjasama Industri  |  | Industri  |
| 2008 | Workshop 1hari :<br>Peningkatan Peran Pembimbing Akademis dalam Membentuk Kedisiplinan dan Prestasi Mahasiswa               | Panitia KPSPP Politeknik Negeri Jakarta              | Peserta: Dosen Politeknik Negeri Jakarta<br><br>Pembicara: Direktur dan Pembantu Direktur I PNJ   |
| 2009 | Workshop 2 hari: Kupas Tuntas IFRS 16 (Aktiva Tetap) & IFRS 17 (Sewa)   | Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti                | Peserta: Dosen Jurusan Akuntansi Perguruan Tinggi<br><br>Pembicara : Manajemen IAI  |
| 2009 | Seminar Nasional 1 hari: Jurusan Akuntansi Politeknik seluruh Indonesia   | Politeknik Negeri Padang                             | Peserta: Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik seluruh Indonesia<br><br>Pembicara: Manajemen IAI dan Politeknik Negeri Padang  |
| 2009 | Sarasehan Nasional 1 hari: Jurusan Akuntansi Politeknik seluruh Indonesia   | Politeknik Negeri Padang                             | Peserta: Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik seluruh Indonesia<br><br>Pembicara: Manajemen IAI dan Politeknik Negeri Padang  |
| 2009 | Workshop 1 hari: Model dan Validasi Kompetensi Program Studi Keuangan dan Perbankan   | Politeknik Negeri Jakarta                            | Peserta: Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta<br><br>Pembicara: Ketua Program Studi Keuangan dan Perbankan, Industri (Pakar Perbankan)                     |
| 2009 | Seminar 1 hari: Reformasi Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelayanan Publik   | UPPM dan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta | Peserta: Dosen dan Mahasiswa Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta, wakil dari Pemerintah Daerah wilayah Bodetabek<br><br>Pembicara: Kepala Badan Diklat Depdagri |
| 2009 | Workshop 1 hari: Merancang Kurikulum Pendidikan Vokasi Akuntansi dalam Rangka Menciptakan Ahli madya Akuntansi yang Handal, | Program Diploma IPB                                  | Peserta: Dosen dan Mahasiswa Jurusan Akuntansi Diploma IPB.<br><br>Pembicara: Wakil IAI (Dr Chaerul Djakman) dan Industri (KAP)   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | Profesional dan Siap Terap di Dunia Kerja |  |  |
|--|---|--|--|

### KEGIATAN PROFESIONAL/PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

| Tahun     | Kegiatan  | Tempat  |
|-----------|---|---|
| 2002-2005 | Ketua Koperasi Jurusan Akuntansi-PNJ  | Jurusan Akuntansi-PNJ                           |
| 2003      | Pelatihan Lembaga Keuangan Mikro untuk UKM  | Kecamatan Beji, Depok                           |
| 2004      | Pelatihan Komputer kepada Masyarakat Pemuda   | Kelurahan Harapan Jaya, Cikaret-Cibinong, Bogor |
| 2005      | Pelatihan Manajemen Organisasi Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Kepada Masyarakat                     | Kelurahan Tugu, Cimanggis, Depok.               |
| 2006      | Pelatihan: Pencatatan Transaksi Keuangan Akuntansi pada Sekolah TK, KSP dan UKM kota Depok, Jawa-Barat. | Politeknik Negeri Jakarta                       |
| 2007      | Pelatihan Akuntansi Sederhana, Komunikasi Bisnis, Komputer dan Penyuluhan KDRT pada Masyarakat          | Kelurahan Katulampa, Bogor Timur, Bogor         |
| 2008      | Pelatihan Pembukuan Sederhana bagi UKM di wilayah Depok   | Kecamatan Sawangan, Depok                       |
| 2009      | Pelatihan Kewirausahaan bagi masyarakat di wilayah Depok  | Kelurahan Beji Timur, Depok                     |

### JABATAN DALAM PENGELOLAAN INSTITUSI

| Peran/Jabatan         | Institusi   | Tahun         |
|-----------------------|---|---------------|
| Anggota Senat         | PoliteknikNegeri Jakarta  | 2002-2006     |
| Pengelola/PIC Jurusan | JurusanAkuntansiPoliteknikNegeri Jakarta (Hibah DUELIKE Batch IV) | 2003 s.d 2007 |
| Tim Program I-MHERE   | PoliteknikNegeri Jakarta  | 2006-2007     |

|                             |  |               |
|-----------------------------|--|---------------|
| Pengelola/PIC Program Studi | PoliteknikNegeri Jakarta (Program HibahKompetisiBerbasisInstitusi) | 2009 s.d 2011 |
|-----------------------------|--|---------------|

### PERAN DALAM KEGIATAN KEMAHASISWAAN

| Tahun     | Jenis>NamaKegiatan                                     | Peran                     | Tempat                                       |
|-----------|--|---------------------------|--|
| 2002-2004 | KegiatanPengenalanSistemPembelajaranPoliteknik (KPSPP) | PanitiaLapangan (Kwarcab) | PoliteknikNegeri Jakarta                     |
| 2007-2009 | KegiatanPengenalanSistemPembelajaranPoliteknik (KPSPP) | SeksiAcara                | PoliteknikNegeri Jakarta                     |
| 2008-2009 | Accounting Fair/Accounting Smart Competition           | Juri                      | BEJ danPoliteknikNegeri Jakarta              |
| 2003-2008 | PekanOlahragadanSeniMahasiswaPoliteknik Se-Indonesia   | Official Kontingen        | Semarang, Lampung, Kalimantan danLhokseumawe |

### PENGHARGAAN/PIAGAM

| Tahun | BentukPenghargaan                    | Pemberi |
|-------|--------------------------------------|---------|
| 2006  | PiagamPenghargaansebagaiAnggotaSenat | PNJ     |

### Keanggotaan Profesional :

| No. | Nama Asosiasi Profesi    | Status Keanggotaan           | Tanggal Jadi Anggota |
|-----|--------------------------|------------------------------|----------------------|
| 1   | Ikatan Akuntan Indonesia | Anggota KA Pendidik No.18753 | 20 Januari 2010      |



Saya menyatakan bahwa semua keterangan dalam **Curriculum Vitae** ini adalah benar dan apabila terdapat kesalahan, saya bersedia mempertanggungjawabkannya.

Depok, 15 Juni 2012



Titi Suhartati SE, Ak, MM, MAk  
19690111 199802 2 001

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Titi Suhartati

Pekerjaan : Dosen Politeknik Negeri Jakarta

Alamat : Griya Katulampa A4/4 – Bogor, Jawa Barat.

Menyatakan bahwa Makalah/Paper Dengan Judul: *Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Hubungan antara Supply Chain Management dan Kinerja (Studi Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar Di BEI)* merupakan hasil karya sendiri dan belum pernah dimuat pada jurnal lain.

Demikian surat pernyataan ini saya sampaikan.

**Depok, 15 Juni 2012**

*Yang membuat pernyataan*



Titi Suhartati, SE, Ak, MM, MAk  
19690111 199802 2 001