

**ANALISIS ELEMEN-ELEMEN STRATEGI YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PUBLIK INDUSTRI
MANUFAKTUR DI INDONESIA**

TESIS

OLEH

**PHILIPUS AGUSTINUS KUA WANDA
NIM : 8112403022**



No. INDUK	
TEL TERIMA	21-04-2009
☒ I KELAH	MM
EUKU	
KE	

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FEBRUARI 2008**

**ANALISIS ELEMEN-ELEMEN STRATEGI YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PUBLIK
INDUSTRI MANUFAKTUR
DI INDONESIA**

**TESIS
Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
Untuk memenuhi persyaratan
dalam menyelesaikan program
Magister Manajemen**

**PHILIPUS AGUSTINUS KUA WANDA
8112403.022**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
PEBRUARI 2008**

**Tesis oleh Philipus Agustinus Kua Wanda ini telah diperiksa dan disetujui
untuk diuji**

Surabaya, 28 Februari 2008

Pembimbing Tesis

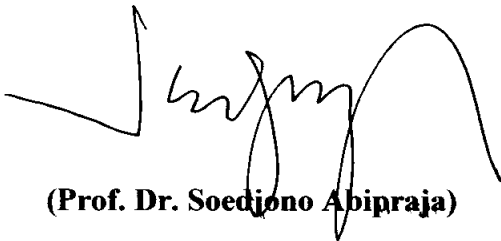
A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'F' followed by a horizontal line and a small '2' at the end.

(F.A. Handoko Sasmita, MBA.)

**Tesis ini telah diuji dan dinilai
oleh Panitia Penguji pada
Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya
Pada tanggal 10 bulan Maret tahun 2008**

Panitia penguji

1. Ketua,



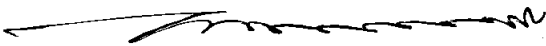
(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

2. Sekretaris,



(F. A. Handoko Sasmito, MBA.)

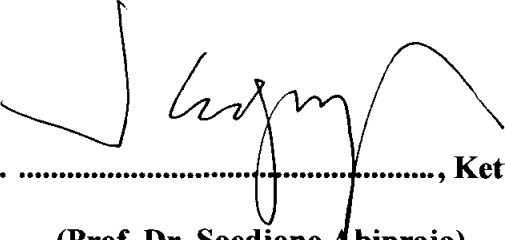
3. Anggota,



(Prof. Dr. Arsono Laksmiana, Ak.)

Tesis oleh Philipus Agustinus Kua Wanda ini telah dipertahankan di
depan dewan penguji pada tanggal.....bulan.....tahun.....

Dewan Penguji

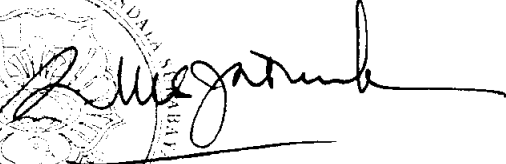

1., Ketua
(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)


2., Sekretaris
(F. A. Handoko Sasmita, MBA.)


3., Anggota
(Prof. Dr. Arsono Laksana, Ak.)

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana


(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)
NIK. 121.82.0093

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Adagium “Cogito Ergo Sum” (Rene Descartes) dan berbagai pihak yang disebutkan di bawah ini, telah menjadi *invisible hand* sekaligus *visible hand* yang tiada henti telah memotivasi penulis untuk tetap tekun menyelesaikan tesis ini; karena itu, ungkapan limpah terima kasih patut diberikan kepada:

1. Allah Tritunggal Maha Kudus: Bapa, Putera, dan Roh Kudus, yang telah menganugerahkan rahmat kehidupan, kesehatan, dan ketekunan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini;
2. Bapak F.A Handoko Sasmita, MBA. Kesiediaan beliau meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis, telah memperkaya dan memberikan bobot tersendiri bagi penulisan tesis ini;
3. Kedua orang tua tercinta, *my loved brothers and sisters*, dan *my loved nephews and nieces*. Bantuan *materiil* dan *immateriil* mereka telah memotivasi penulis untuk tetap bersemangat menyelesaikan tesis ini;
4. Para Presiden Direktur perusahaan-perusahaan publik industri manufaktur di Indonesia atas kesediaannya menjadi responden penelitian ini;
5. Sdr. Welly Sugianto, ST., MM. dan Ir. Yos Kelana. Pengetahuan mereka dalam ilmu *statistic* telah membantu penulis memahami ilmu *statistic* sehingga mempermudah penyelesaian tesis ini;
6. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, selaku ketua program MM Unika Widya Mandala. Nasehat, perhatian dan motivasi yang selalu diberikan sangat membantu penulis menyelesaikan tesis ini;

7. Prof. Dr. Ami Soewandi, selaku Rektor Unika Widya Mandala;
8. Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko, selaku Direktur Pascasarjana Unika Widya Mandala. Kebijaksanaan beliau memberikan “*tambahan waktu/time added*” penyelesaian tesis ini, sangat memotivasi penulis;
9. Para staf kepegawaian Pascasarjana dan teman-teman Pascasarjana: Stanley, Uly, Benny, Wiwin, Raswin, Vivi, Monica, Andri, Albert, Dharma, Giyanto, Rahula, ‘Kris John’, ‘Maduresse’, dan lain-lain. Candatawa, kritikan, *cibiran*, teguran, sapaan, dan senyum Anda-kalian telah memotivasi penulis memahami penulisan tesis ini dengan lebih baik;
10. *Finally*, kepada yang tidak sempat disebutkan, peran serta Anda-kalian telah membantu dan mempermudah penyelesaian tesis ini. Bersama Anda kalian, penulis semakin yakin bahwa ungkapan “**Vivat Deus Unus et Trinus in Cordibus Nostris**” (St. Arnold Janssen) dan “**Non Scholae Sed Vitae Discimus**” akan selalu menjadi motivator mencapai kemajuan.

SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Bab 1 adalah pendahuluan. Pada dasarnya, penelitian ini bersifat empiris-kritis. Artinya, mengkritisi peneliti terdahulu melalui studi empiris. Maka, pada *session* ‘latar belakang permasalahan’ diungkapkan alasan rasional penelitian ini berdasarkan fakta dan *literature*. Kelemahan penelitian terdahulu, dan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi kelemahan itu, juga diungkapkan secara lebih detail pada bagian ini. Tujuannya, agar peneliti tidak mengulangi kesalahan yang sama. Ulasan penting lainnya yang diterangkan pada Bab 1 adalah perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan penelitian, dan manfaat penelitian.

Bab 2 adalah tinjauan pustaka. Penjabarannya terpusat pada pijakan teoritis penelitian ini, yang merujuk pada *literature* utama dan hasil temuan terkait. Hubungan antara unsur-unsur strategi dan kinerja, dan faktor-faktor lingkungan yang melatarbelakangi perumusan strategi adalah fokus pembahasan pada bab ini. Bab 2 merupakan legitimator penelitian ini secara konseptual. Artinya, pada tataran konseptual penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara teoritis.

Bab 3 adalah kerangka konseptual dan hipotesis penelitian. Kerangka konseptual merupakan gambaran/rumusan teknis keterkaitan antara strategi dan kinerja. Dari rumusan/gambaran tersebut tampak secara jelas unsur regressor/“yang mempengaruhi” dan *regressand*/“yang dipengaruhi”. Hipotesis merupakan dugaan awal untuk dibuktikan dalam penelitian ini. Sejumlah hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terjabar pada bagian akhir bab ini.

Bab 4 adalah *blue-print*, desain penelitian, atau rancang-bangun penelitian ini. Penjabaran yang diberikan terkait dengan metode penelitian, yang meliputi penentuan populasi, perumusan sample, teknik analisis data, dan sebagainya. Apa variabel terikat dan variabel bebas penelitian ini, indikator dari masing-masing variabel, dan bagaimana pengukurannya dijelaskan secara panjang lebar pada bab ini. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Karena itu, digunakan SPSS 15.0 sebagai pengolah data.

Bab 5 adalah pembahasan dan hasil analisis data. Penjabaran yang diberikan menyangkut jawaban atas hipotesis-hipotesis yang telah dirumuskan. Namun, sebelumnya dilakukan penilaian atas persyaratan analisis regresi linier berganda, yaitu mempersoalkan apakah data dapat dianalisis menggunakan statistik regresi linier berganda. Persyaratan yang dimaksud adalah terdistribusi normal, bebas multikolinearitas, dan memenuhi asumsi homoskedastisitas. Pada bagian pembahasan, pemahaman atas hasil analisis data baik yang berpengaruh maupun tidak berpengaruh dijabarkan secara lebih detail. Mendiskusikan mengapa beberapa variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat juga dijabarkan secara rasional pada bagian pembahasan.

Bab 6 adalah kesimpulan dan saran. Kesimpulan menunjukkan ringkasan hasil temuan penelitian ini. Hasil temuan ini, tentu, merujuk pada rumusan masalah yang telah diajukan, dan merupakan jawaban ringkas atas pertanyaan penelitian ini. Terdapat 9 butir simpulan yang mengutarakan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Pada akhir bab ini, diajukan saran bagi perusahaan manufaktur, penelitian selanjutnya.

ABSTRACT

ABSTRACT

In the previous research, PIMS Program, it has been proved that the strategic elements, either as a whole or separate parts had affected the company performance. The strategic elements covered new product introduction, distribution channel, supplier concentration, product policy, marketing expenses, R&D expenses, vertical integration, and pricing policy. The performance related to ROE, and ROA. Its objective was to figure out a general principle of the strategic elements which can be applied in all industries. Various industries were analyzed at the same time. The weakness of PIMS was the treatment of diverse firms of various industries, which basically had different characteristics, as being of same population. Furthermore the SBU was used as a level of analysis without acknowledging any synergies that SBUs within a firm might have. As a result, the conclusion obtained was usually overestimated or underestimated.

This research tries to empirically criticize the previous research, without repeating the same mistake. The strategic elements covered are new product introduction, distribution channel, supplier concentration, product policy, marketing expenses, and R&D expenses. The objective of this research is just to give reasonableness of some issues without arguing against the theoretical concept. The main question is whether these strategic elements, either as a whole or separate parts, affect the performance of public-listed manufacturing companies in Indonesia. The statistical analysis used in this research is multiple linear regression using SPSS 15.0.

The results show that the strategic elements, as a whole significantly affect the company performance. By noting that the adjusted multiple coefficient of determination is high: adjusted $R^2 = 0.925$ (ROE); 0.943 (ROA); and 0.967 (Jensen's Alpha), it is further confirmed that the combination of the six strategic elements explains 92.5%, 94.3%, and 96.7% of the variation in ROE, ROA, and Jensen's Alpha of the public-listed manufacturing companies in Indonesia. However, tests for the significance of individual regression parameters show various results. On ROE, all strategic elements, but supplier concentration, significantly have influence. On ROA, only product policy and R&D expenses significantly have influence. Meanwhile, product policy, distribution channel, and marketing expenses significantly affect Jensen's Alpha. Thus, these findings, on the one hand, are consistent with the previous research when it comes to the effect of the combination of the six strategic elements, on the other, are not consistent when it comes to the effect of the individual element.

Keywords:

New Product Introduction, Distribution Channel, Supplier Concentration, Product Policy, Marketing Expenses, R&D Expenses, Return on Equity, Return on Asset, Jensen's Alpha.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

Daftar Isi	Halaman
SAMPUL DEPAN.....	i
SAMPUL DALAM	ii
PRASYARAT GELAR	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS	v
PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
SISTEMATIKA PEMBAHASAN.....	ix
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
DAFTAR ARTI LAMBANG, SINGKATAN, DAN ISTILAH.....	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Pembatasan Penelitian.....	10

	1.5	Manfaat Penelitian	11
BAB	2	TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	12
	2.1	Definisi PIMS	13
	2.2	Keunikan PIMS	15
	2.3	Konsep Dasar PIMS.....	17
	2.3.1	Definisi Strategi	17
	2.3.2	Unit Analisis.....	19
	2.3.3	Struktur Industri/ Pasar	26
	2.3.4	Posisi Persaingan	47
	2.3.5	Elemen-elemen Strategi	74
	2.3.6	Pengukuran Kinerja	85
BAB	3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	88
	3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	88
	3.2	Hipotesis.....	91
BAB	4	METODE PENELITIAN.....	94
	4.1	Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan teknik pengambilan sampel	95
	4.1.1	Populasi.....	95
	4.1.2	Jumlah Sampel.....	96
	4.1.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	99
	4.2	Variabel Penelitian.....	101
	4.2.1	Identifikasi Variabel.....	101
	4.2.2	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	101

4.3	Instrumen Penelitian	116
4.4	Prosedur Pengumpulan Data	116
4.5	Cara analisis data	117
4.5.1	Evaluasi atas persyaratan regresi linier berganda.....	119
4.5.2	Model Fit (Koefisien Determinasi).....	122
4.5.3	Uji Hipotesis.....	123
4.5.4	Persamaan pada Model Regresi.....	128
BAB 5	ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN	
	PEMBAHASAN	129
5.1	Karakteristik Subyek Penelitian	129
5.2	Penilaian persyaratan regresi linier berganda.....	130
5.2.1	Penilaian Normalitas.....	130
5.2.2	Penilaian Multikolinearitas	131
5.2.3	Uji Heteroskedastisitas/Homoskedastisitas.....	131
5.3	Uji Validitas dan Reliabilitas	132
5.3.1	Uji Validitas	132
5.3.2	Uji Reliabilitas.....	132
5.4	Hasil Analisis Data	132
5.4.1	Model Fit.....	133
5.4.2	Uji Hipotesis.....	133
5.5	Pembahasan	134
5.5.1	Bagian Pertama.....	134
5.5.2	Bagian Kedua	137

BAB	6	SIMPULAN DAN SARAN	146
	6.1	Simpulan.....	146
	6.2	Saran	147
DAFTAR KEPUSTAKAAN			149
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....			155

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 2.1	Dimensi-dimensi strategi	18
Tabel 2.2	<i>PIMS business, by year of initial sale</i>	24
Tabel 2.3	<i>PIMS businesses, by order of market entry</i>	24
Tabel 2.4	<i>PIMS businesses, by market share rank</i>	25
Tabel 2.5	Informasi Unit Bisnis dan <i>it's served market</i>	25
Tabel 2.6	Dimensi-dimensi struktur pasar.....	29
Tabel 2.7	<i>Measures of market evolution: age, life cycle stage, and real growth rate</i>	31
Tabel 2.8	<i>The real market growth rate and key financial ratios</i>	33
Tabel 2.9	Hubungan antara <i>life cycle, real growth rate, dan average ROI</i>	34
Tabel 2.10	Hubungan antara Inflasi dan Profitabilitas.....	35
Tabel 2.11	Hubungan antara Tingkat Inflasi dan ROI-ROS	37
Tabel 2.12	Hubungan antara <i>unionization, productivity, dan wage rates</i>	41
Tabel 2.13	Hubungan antara <i>profitability</i> dan <i>exports/imports</i>	45
Tabel 2.14	<i>Combined impact of market/industry factors on profitability</i>	46
Tabel 2.15	Elemen-elemen <i>competitive position</i>	48

Tabel 2.16	<i>How market leaders differ from small businesses</i>	57
Tabel 2.17	<i>Market leaders have higher perceived quality and command higher prices</i>	58
Tabel 2.18	<i>Percent of Sales and Share Relative to Large Competitors</i>	59
Tabel 2.19	<i>Quality and share both drive profitability</i>	71
Tabel 2.20	<i>Quality affects price: separate from quality, share has little on price.....</i>	71
Tabel 2.21	<i>Share affects costs; quality has little effect on cost</i>	71
Tabel 2.22	<i>Supplier concentration and profitability.....</i>	79
Tabel 2.23	<i>Hubungan antara profit dan competitive with Supplier...</i>	80
Tabel 5.1	<i>Karakteristik Industri Manufaktur</i>	130
Tabel 5.2	<i>Beta standardized coefficients from regression analysis</i>	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Paradigma strategi bersaing PIMS.....	16
Gambar 2.2	Konsep <i>served market</i>	22
Gambar 2.3	<i>Established business by industry category</i>	23
Gambar 2.4	<i>Established business by geographic location</i>	23
Gambar 2.5	<i>Real market growth rate and profitability</i>	32
Gambar 2.6	<i>Profitability and typical purchase amount</i>	39
Gambar 2.7	<i>Profitability and purchase importance</i>	40
Gambar 2.8	<i>Unionization, productivity, and wage rates</i>	41
Gambar 2.9	<i>Unionization and profitability</i>	43
Gambar 2.10	Hubungan antara ROI dan <i>market-share rank</i>	50
Gambar 2.11	Hubungan antara <i>unit cost</i> dan <i>cumulative output</i>	55
Gambar 2.12	<i>Winning with superior perceived quality</i>	62
Gambar 2.13	<i>Market share is more importance in Hi-Tech or</i> <i>Marketing-Intensive Industry</i>	65
Gambar 2.14	<i>Market leadership pay off most in industries that are not</i> <i>investment intensive</i>	66
Gambar 2.15	<i>How quality drives profitability and growth</i>	68
Gambar 2.16	Hubungan antara <i>quality</i> dan ROI/ROS.....	70
Gambar 3.1	Model penelitian kategori I	89
Gambar 3.2	Model penelitian kategori II.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
Lampiran 1A	Kuisisioner	154
Lampiran 1B	Deskripsi statistik data penelitian	163
Lampiran 2A	Uji Validitas dan Realibilitas	172
Lampiran 2B	Uji Kolmogorov-Sminnov.....	176
Lampiran 3A	Return on Equity	177
Lampiran 3B	Return on Asset	184
Lampiran 3C	Jensen's Alpha.....	191

DAFTAR ARTI LAMBANG, SINGKATAN DAN ISTILAH

α_j	: Intersep yang mengukur performansi dari saham J atau portfolio J
β_j	: Resiko sistematis untuk saham atau portfolio J
FIFO	: First In First Out
JA	: Jensen's Alpha
JSX	: Jakarta Stock Exchange
LIFO	: Last In First Out
<i>P</i> value	: Probability value
R^*	: Tingkat Pengembalian bebas resiko
$R_{j,t}$	: Tingkat pengembalian atas saham atau portfolio J <i>at time t</i>
R_m	: Tingkat pengembalian atas pasar
ROA	: Return On Asset
ROE	: Return On Equity
SSX	: Surabaya Stock Exchange