

BOARD INDEPENDENCE, KINERJA SUPPLU CHAIN DAN KINERJA PERUSAHAAN

St. Sutrisno

stanley@stanleysutrisno.com
Fakultas Ekonomi UNS Surakarta

ABSTRACT

The aim of this study is to get a better understanding on the relationship between board independence and firm performance by considering supply chain performance as the contextual factor. Supply chain and firm performance variables in this study are taken from financial reports of manufacture based company listed in The Indonesia Stock Exchange.

Using moderated regression analysis, the result supports the hypotesis that supply chain performance moderates the relationship between board independence and firm performance. Result of this study shows that, in this globalization era, board independence can only be increasing firm performance when company effectively applying competitive strategy of differentiation by which it is manifested in its supply chain performance.

Keywords: board independence, supply chain performance, firm performance, independent directors, outside directors, good corporate governance, competitive strategy.

Latar Belakang

Isu *Corporate Governance*, khususnya isu mengenai pengawasan terhadap *corporate boards* oleh *independent directors*, akhir-akhir ini mendapat perhatian besar setelah kasus-kasus korporasi melanda perusahaan-perusahaan sekelas Enron, Tyco Adelphi, Worldcom dan lain-lain (Balsmeier *et al.* 2011; Brown & Caylor 2004; Harris & Raviv 2005). Pengawasan terhadap *corporate boards* oleh *independent directors* atau *outside directors*, yang biasanya dijadikan sebagai proxy untuk *board independence* ini tidak lepas dari *agency theory* karya Jensen &

Meckling (1976). Sebagaimana dinyatakan oleh Fama & Jensen (1983) bahwa dengan menetapkan sistem pengawasan yang memadai dan dengan menggunakan *board of directors* untuk mengawasi manajer secara efektif, perusahaan bisa meminimalkan *agency cost*. Di samping itu, aktivitas pengawasan yang dilakukan oleh *boards* terhadap manajer akan lebih efektif jika *boards* didominasi oleh *independent-outside directors*.

Setelah adanya kasus-kasus korporasi sebagaimana tersebut di atas, maka muncullah regulasi-regulasi

yang menguatkan peran *outside directors*. Tahun 2002, *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) mengamanatkan bahwa komite audit dari *board of directors* pada perusahaan-perusahaan yang *listing* di *national exchanges* harus memiliki mayoritas anggota independen. Tahun 2003, *New York Stock Exchange (NYSE)* dan *National Association of Securities Dealers (NASD)* mensyaratkan agar *boards* pada perusahaan-perusahaan yang sudah *listed* untuk memiliki mayoritas anggota independen. Sedangkan, *Securities & Exchange Commission (SEC)* mengubah aturan mereka terkait *mutual fund boards* dari 50% menjadi setidaknya 75%. Selain itu SEC juga mensyaratkan bahwa mereka harus memiliki seorang *independent chairman* (Harris & Raviv 2005). *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* tahun 1999 juga menetapkan aturan tentang tanggung-jawab *board*. Prinsip ke-5 OECD menyebutkan bahwa *board* harus memenuhi beberapa fungsi utama, yang diantaranya mencakup pengawasan dan pengelolaan potensi konflik kepentingan antara manajemen, anggota *board* dan pemegang saham.

Di Indonesia, meskipun Pedoman *Good Corporate Governance* tidak menentukan jumlah komisaris independen, tetapi dalam Peraturan Bapepam-LK, emiten atau perusahaan

publik wajib memiliki sekurang-kurangnya satu orang komisaris independen. Sedangkan Bursa Efek Indonesia mewajibkan sekurang-kurangnya 30% dari dewan komisaris adalah komisaris independen (Purwanti *et al.* 2010).

Terkait dengan *good corporate governance* ini, Claessens (2006), dalam Biswas & Bhuiyan (2008), menyatakan bahwa *Corporate governance* yang lebih baik mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui manajemen yang lebih efisien, alokasi aset yang lebih baik, praktek-praktek ketenaga-kerjaan yang lebih baik, atau peningkatan efisiensi lainnya. *Good corporate governance* juga diakui merupakan landasan bagi kesuksesan perusahaan jangka panjang (Gani & Jermias 2006). Pertanyaannya adalah, apakah penelitian secara empiris membuktikan bahwa ada hubungan positif antara *corporate governance*, khususnya proporsi *board independence*, dengan kinerja perusahaan?

Ternyata hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan adalah tidak konsisten (*inconsistent*) atau *mixed* (Biswas & Bhuiyan 2008; Brown & Caylor 2004; Gani & Jermias 2006; Hutchinson 2002). Hasil yang *inconsistent* atau *mixed* ini disebabkan oleh dua hal. Pertama, karena metodologi penelitian

yang berbeda, yakni beberapa penelitian menggunakan data sekunder untuk mengukur variabel *corporate governance*, sementara yang lain menggunakan data hasil *survey*. Penyebab ke dua adalah karena perbedaan variabel kinerja (*firm performance*) yang dipakai, yakni beberapa penelitian menggunakan *accounting-based performance measures* seperti *Return on Assets*, *Return on Equity*, atau *asset turnover*, sementara yang lain menggunakan *market-based performance measures* seperti *Stock Return* atau *Market Value of Equities* (Gani & Jermias 2006).

Sehubungan dengan hasil penelitian yang *mixed* tersebut Gani & Jermias (2006) melakukan penelitian dengan memasukkan *contextual variabel* dalam rangka memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *corporate governance*, khususnya *board independence* dengan kinerja perusahaan. *Contextual variables* yang diteliti oleh Gani & Jermias (2006) adalah *competitive strategy*, yakni *cost efficient strategy* dan *innovation strategy*. Hasilnya, penelitian Gani & Jermias (2006) tersebut menemukan bahwa *board independence* berdampak positif lebih signifikan pada perusahaan yang menjalankan *cost efficient strategy* daripada perusahaan yang menerapkan *innovation strategy*.

Dalam kaitannya dengan *competitive strategy* Li *et al.* (2004), Saidet *al.* (2006), Sukati *et al.* (2012) dan Tan (2000) menyatakan bahwa, di era global saat ini kompetisi bukan lagi antar perusahaan melainkan antar *supply chain*. Karena kompetisi bukan lagi antar perusahaan, melainkan antar *supply chain* itulah maka, *supply chain management* yang efektif sudah menjadi sebuah cara / jalan yang potensinya sangat besar dalam mengamankan *competitive advantage* dan meningkatkan kinerja perusahaan (Li *et al.* 2004).

Bagaimana dengan hasil penelitian yang terkait dengan *supply chain* ini dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan? Apakah hasilnya mendukung pernyataan-pernyataan tersebut di atas? Berbagai penelitian, seperti penelitian Li *et al.* (2004), Johnson & Templar (2011), Closs & Mollenkopf (2004), dan Wagner *et al.* (2012) menunjukkan hasil yang mendukung hal itu.

Sehubungan dengan itu, dalam rangka memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *corporate governance*, khususnya hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan, sebagaimana penelitian Gani & Jermias (2006) tersebut di atas, pada era global saat ini adalah sangat relevan jika kinerja *supply chain* dipertimbangkan sebagai *contextual variables*. Alasannya tentu saja adalah, sebagaimana diulas di

atas, karena pada era global saat ini kompetisi bukan lagi antar perusahaan melainkan antar *supply chain*.

Perumusan Masalah

Sejak adanya kasus-kasus korporasi seperti Enron, Tyco Adelphi dan Worldcom, isu tentang *board independence* mendapat perhatian luas, khususnya isu mengenai efektifitas pengawasan

independent director terhadap manajer. Kasus-kasus korporasi tersebut diyakini merepresentasikan *agency cost* dalam *agency relationship* akibat dari *asymmetric information*, sebagaimana yang ada dalam *agency theory*. Dengan demikian, maka guna meminimalkan *agency cost* tersebut, berbagai regulasi seperti yang dikeluarkan oleh SOX, NYSE, NASD, SEC, OECD, BAPEPAM-LK, dan juga BEI, mensyaratkan supaya proporsi *Outside Directors* dalam *board* ditingkatkan agar *board independence* meningkat. Dengan peningkatan *board independence* diharapkan bahwa pengawasan terhadap manajer semakin meningkat, sehingga hal tersebut akan membuat manajer menjadi disiplin dalam menjalankan perusahaan secara lebih efisien dan kinerja perusahaan pun diharapkan meningkat pula.

Namun demikian, berbagai penelitian hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara *board independence* dengan kinerja adalah tidak konsisten

atau *mixed*. Dengan hasil tersebut, muncul dugaan adanya faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan. Sehubungan dengan itu, maka Gani & Jermias (2006) memasukkan variabel lain, yakni *competitive strategy* ke dalam penelitiannya. Hasilnya menunjukkan bahwa *competitive strategy* memoderasi hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan.

Masalahnya adalah bahwa dalam era globalisasi seperti saat ini, kompetisi bukan lagi antar perusahaan melainkan antar *supply chain*. Dengan demikian, maka peneliti berpendapat bahwa, kinerja *supply chain* merupakan *contextual factor* yang relevan untuk dipertimbangkan ketika melakukan penelitian mengenai hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan.

Sehubungan dengan paparan tersebut di atas, maka pertanyaan riset dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *board independence* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah kinerja *supply chain* memoderasi hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan?

Dengan menggunakan data yang terdapat di *website* Bursa Efek Indonesia (BEI) atau *Indonesia Stock Exchange (IDX)* tahun 2011, penulis

berusaha menjawab pertanyaan atau *gap* tersebut. Data yang dipakai penulis adalah data sekunder berupa laporan tahunan perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI, baik perusahaan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris bahwa *board independence* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Memberikan bukti empiris bahwa *supply chain* memoderasi hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi beberapa pihak.

1. Investor perusahaan publik, yakni bahwa hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi bagi pengambilan keputusan di bidang *corporate governance*, khususnya menyangkut komisaris independen, dalam rangka pengawasan terhadap direksi / manajemen.
2. Para pemangku kepentingan di bidang regulasi mengenai *corporate governance* seperti ketua Bapepam dan Menteri BUMN, yakni bahwa hasil

penelitian ini diharapkan menjadi informasi bagi pembuatan regulasi di bidang *corporate governance*, khususnya terkait dengan proporsi komisaris independen.

3. Direksi / manajemen perusahaan-perusahaan publik, yakni bahwa hasil penelitian ini bisa menjadi informasi bagi pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya dalam kaitannya dengan kinerja *supply chain*.

Tinjauan Pustaka dan Perumusan

Hipotesis

Tinjauan Pustaka

1. Agency Theory

Agency theory sudah menjadi pendekatan yang paling dominan yang digunakan dalam melakukan penelitian mengenai hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan (Gani & Jermias 2006). Teori ini menjelaskan mengenai hubungan antara satu orang atau lebih, yang disebut sebagai *principal*, dengan orang lain, yang disebut dengan *agent*, dalam sebuah kontrak untuk melakukan jasa (*service*) atas nama *principal*. Hubungan seperti ini kemudian dinamakan sebagai hubungan keagenan (*agency relationship*). Jika kedua belah pihak yang menjalin hubungan keagenan itu memiliki sifat *utility maximizers*, maka

ada alasan kuat untuk meyakini bahwa *agent* tidak akan selalu berbuat untuk kebaikan / kepentingan terbaik *principal* (Jensen & Meckling 1976).

Agency theory juga menjelaskan bahwa *principal* bisa membatasi penyimpangan atau perbedaan antara tindakan *agent* dengan kepentingan *principal*. Namun untuk itu dibutuhkan biaya atau *cost* yang kemudian disebut sebagai biaya keagenan (*agency cost*). *Agency cost* terdiri dari tiga, yaitu biaya pengawasan (*monitoring cost*), *bonding cost* dan *residual loss*.

Agency theory juga menyatakan bahwa *agency cost* timbul akibat adanya ketidak-selarasan atau ketimpangan tujuan dan informasi (*asymmetries of information and objectives*) antara *principal* dan *agent*. Dengan demikian *agency costs* timbul karena adanya *agency conflicts* (Gani & Jermias 2006), yakni konflik kepentingan antaramanajer dan pemegang saham (Depken *et al.* 2006). Terkait *information asymmetry* ini penelitian Depken *et al.* (2006) menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat *information asymmetry* rendah menunjukkan tingkat *agency cost* yang lebih rendah pula.

Asymmetric information berkaitan atau mengacu pada pendapat bahwa orang-orang dalam perusahaan (*insiders*), khususnya manajer, memiliki informasi yang lebih baik atau lebih lengkap mengenai nilai perusahaan

daripada para partisipan pasar atau pemegang saham. Adanya *information asymmetry* ini menciptakan kemungkinan bahwa pasar akan menilai / menghargai (*price*) perusahaan secara tidak tepat (Klein *et al.* 2002).

2. Board Independence

Dalil *agency theory* menyatakan bahwa karena pada akhirnya setiap orang adalah mementingkan kepentingan diri sendiri (*self-interested*), maka mereka akan memiliki konflik kepentingan, setidaknya dalam beberapa isu, ketika mereka berusaha untuk terlibat dalam hubungan kerja sama (Jensen 1994). *Agency conflict* dapat dikurangi. Teknik untuk mengurangi *agency conflict* bisa dibedakan menjadi dua yakni mekanisme internal dan mekanisme eksternal. Kedua mekanisme tersebut tujuannya sama, yakni untuk menyelaraskan tujuan manajer dan tujuan *shareholder* (Depken *et al.* 2006).

Byrd & Hickman (1992) dan Fama & Jensen (1983) dalam Gani & Jermias (2006) menyatakan bahwa berdasarkan *agency theory* perusahaan bisa meminimalkan *agency costs* dengan cara menetapkan sistem pengawasan (*monitoring*) yang layak/baik dan menggunakan *boards of directors* untuk mengawasi manajer secara efektif. Aktivitas pengawasan yang dilakukan oleh *boards* terhadap manajer akan lebih efektif jika *boards*

didominasi oleh *independent-outside directors* (Fama & Jensen 1983).

Wagner, Stimpert & Fubana (1999) dalam Gani & Jermias (2006) menyatakan bahwa tren paling signifikan di Amerika Serikat selama dua dekade terakhir adalah meningkatnya proporsi *outside directors*. Setelah kasus-kasus korporasi seperti Enron, Tyco Adelphi, Worldcom dan lain-lain, peningkatan proporsi *outside directors* ini diperkuat oleh berbagai regulasi dalam *Sarbanes-Oxley Act*, *NYSE*, *NASD*, dan *SEC* (Harris & Raviv 2005).

Westphal (1999) dalam Gani & Jermias (2006) menyatakan bahwa, tujuan peningkatan proporsi *outside directors* adalah agar *boards* menjadi lebih independen terhadap manajemen. Dengan *board* yang didominasi oleh *outside director*, *boards* akan lebih efektif membatasi manajer untuk terlibat dalam perilaku oportunistis yang tidak sesuai dengan keinginan *shareholders* dengan cara membuat batasan-batasan yang akan membuat manajer menjadi disiplin dalam menjalankan perusahaan secara lebih efisien (Gani & Jermias 2006).

3. Kinerja Supply Chain

Supply chain management yang efektif diyakini mampu meningkatkan kinerja dan mengamankan daya saing perusahaan. Hal ini terbukti dari berbagai penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara *supply chain*

dengan kinerja perusahaan. Diantaranya adalah penelitian Closs & Mollenkopf (2004), Johnson & Templar (2011), Li (2004) maupun Wagner *et al.* (2012). Namun demikian istilah *supply chain management* itu sendiri sebenarnya masih belum jelas (Tan 2000).

Salah satu definisi *supply chain management* yang sering menjadi acuan adalah definisi yang dikeluarkan oleh *Council of Logistics Management* berikut ini (Johnson & Templar 2011; Li *et al.* 2004):

... the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and tactics across these businesses functions within a particular organization and across businesses within the supply chain for the purposes of improving the long-term performance of the individual organizations and the supply chain as a whole.

Pada dasarnya ada tiga penjelasan berbeda yang mendominasi literatur-literatur sebelumnya. Pertama, *supply chain management* bisa digunakan sebagai *synonym* untuk menjelaskan aktivitas pembelian dan pasokan perusahaan. Ke dua, *supply chain management* juga bisa digunakan untuk menjelaskan fungsi transportasi dan logistik *merchants* dan *retailers*. Ke tiga, *supply chain management* bisa digunakan untuk menjelaskan aktivitas penambahan nilai (*value adding activities*) dari penghasil bahan baku (*raw material extractors*) sampai ke pengguna terakhir (*end users*),

termasuk aktivitas daur ulang atau *recycling* (Tan 2000).

Era globalisasi adalah era yang dinamis. Untuk itu perusahaan dituntut untuk memiliki *supply chain flexibility*

tinggi (Merschmann & Thonemann 2010). Hal ini sesuai dengan *Contingency theory* yang menyatakan bahwa perusahaan harus menyelaraskan struktur organisasi dengan lingkungan eksternalnya (Bluedorn 1993 dan Bluedorn *et al.* 1994 dalam Merschmann & Thonemann 2010). Burns dan Stalker (1961) dalam Merschmann & Thonemann (2010) menyatakan bahwa dalam lingkungan yang stabil *mechanistic structure* lebih menguntungkan, sedangkan dalam lingkungan yang dinamis *organic structure* lebih menjanjikan.

Penelitian Khandwalla (1977), Covin dan Slevin (1989), serta Schilling dan Steensma (2001) menunjukkan bahwa, dalam situasi tertentu perusahaan yang struktur organisasinya cocok (*match*) dengan lingkungan, kinerjanya lebih baik daripada perusahaan yang struktur organisasinya tidak cocok dengan lingkungan (Merschmann & Thonemann 2010). Sedangkan penelitian Merschmann & Thonemann (2010) membuktikan bahwa dalam *uncertain environments* perusahaan-perusahaan yang memiliki *supply chain flexibility* tinggi kinerjanya lebih baik dibanding

perusahaan-perusahaan yang *supply chain flexibility*-nya rendah. Hal sebaliknya terjadi dalam lingkungan yang pasti (*certain environment*). Namun demikian, penelitian Merschmann & Thonemann (2010) tersebut juga menemukan bahwa perusahaan yang *supply chain flexibility*-nya tinggi ternyata biayanya lebih tinggi atau lebih mahal (*costly*) daripada perusahaan yang *supply chain flexibility*-nya rendah.

Porter (1980) dalam Johnson & Templar (2011) menyatakan bahwa ada dua strategi kompetisi, yakni *cost advantage* dan *differentiation* (Johnson & Templar 2011).

Christopher & Peck (2003) dalam Johnson dan Templar (2011) menyatakan bahwa *supply chain management* menciptakan diferensiasi melalui *customer value* yang diciptakan dengan cara memberikan pelayanan yang superior (*superior service*). Pelayanan yang superior mampu menarik dan mempertahankan *key customers* (Closs & Mollenkopf 2004).

Penelitian Merschmann & Thonemann (2010) membuktikan pendapat tersebut.

Berbagai metode telah dikembangkan selama bertahun-tahun guna mengevaluasi kinerja *supply chain* (Bhagwat & Sharma 2007). Namun demikian, data yang dipakai untuk melakukan penilaian kinerja *supply chain* biasanya menggunakan data primer. Salah satu kerangka

(*framework*) yang dikembangkan untuk menilai kinerja *supply chain* dan kinerja perusahaan adalah *The 21st Century Logistics Framework* yang dibuat di *Michigan State University*, Amerika Serikat (Closs & Mollenkopf 2004).

Metode pengukuran kinerja *supply chain* yang menggunakan data sekunder adalah metode yang dikembangkan oleh Johnson & Templar (2009). Metode ini menggunakan proksi untuk mengukur kinerja *supply chain* dengan menggunakan angka-angka yang tersaji dalam laporan tahunan yang datanya secara luas tersedia. Proksi tersebut kemudian diuji secara empiris dengan memanfaatkan *publicly available accounts* dan *statistically robust methods*.

Penelitian Johnson & Templar (2011) membuat *ratio* yang berasal dari dua *ratio* keuangan, yakni *cash generation ratio* dan *asset efficiency ratio*. *Ratio* tersebut untuk menguji tidak hanya dampak likuiditas (*liquidity*) terhadap kinerja perusahaan melainkan juga terhadap *profitability* dan *productivity*. Kinerja *supply chain* merupakan *ratio* antara *net cash inflow from operation* dengan *total asset* setelah dikurangi *current liabilities*.

Dari pengujian yang dilakukan terhadap proksi tersebut, Johnson & Templar (2011) menemukan bahwa kenaikan proksi ternyata diikuti dengan kenaikan *return on capital*

employed (ROCE) dan penurunan *rate of cash-to-cash cycle length* yang merupakan indikasi *supply chain management* yang baik. Disamping itu, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kenaikan proksi berhubungan signifikan secara statistik dengan kenaikan *enterprise value* (EV). Dengan demikian hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja *supply chain* meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian Terdahulu dan Perumusan Hipotesis

1. Board Independence dan Kinerja Perusahaan

Hutchinson (2002), Black et al. (2006), Gani & Jermias (2006), Balsmeier et al. (2011) dan Bhagat & Black (2001) melakukan penelitian empiris mengenai hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Bauer et al. (2003) dan Jog & Dutta (2004) melakukan penelitian empiris tidak spesifik mengenai *board independence* melainkan *corporate governance* secara lebih luas dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan. Di sisi lain, Biswas & Bhuiyan (2008) melakukan studi literatur.

Penelitian Hutchinson (2002), Black et al. (2006), Gani & Jermias (2006) dan Balsmeier et al. (2011) menemukan bahwa hubungan antara *board independence* dengan kinerja

perusahaan adalah positif. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian Bhagat & Black (2001) yang tidak menemukan adanya hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian Biswas & Bhuiyan (2008) tersebut menemukan bahwa hubungan di antara keduanya adalah *mixed*.

Penelitian yang hasilnya masuk kelompok *positive findings* dalam Biswas & Bhuiyan (2008) adalah penelitian Beasley (1996), Black *et al.* (2006), Brickley, Coles and Terry (1994), Anderson, Mansi and Reeb (2004), Ho (2005) dan Brown & Caylor (2004). Sedangkan kelompok *negative* atau *neutral findings* adalah penelitian Fosberg (1989), Hermalin and Weisbach (1991), Lin (1996), dan Bhagat & Black (1999, 2001) yang tidak menemukan adanya bukti yang menguatkan bahwa semakin banyak jumlah *outside director* pada *board* semakin meningkatkan kinerja perusahaan, sedangkan penelitian Agrawal & Knoeber (1996) justru menemukan hubungan negatif. Termasuk pula dalam kategori hubungan negatif ini adalah penelitian Baysinger & Hoskisson (1990) yang menemukan bahwa *outside directors* hanya mengejar profit jangka pendek, dan juga penelitian Haniffa & Hudaib (2006) yang menemukan bahwa pasar memiliki arah persepsi yang berbeda, yakni ada yang menganggap *unhealthy*

dan ada pula yang menganggap tidak menambah *value*.

Sehubungan dengan hasil penelitian sebelumnya tersebut di atas dan mengutip kembali Fama & Jensen (1983) yang menyatakan bahwa aktivitas pengawasan yang dilakukan oleh *boards* terhadap manajer akan lebih efektif jika *boards* didominasi oleh *independent-outside directors*, maka dalam penelitian ini diharapkan bahwa *board independence* memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan, sehingga hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H₁: *Board Independence* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2. Pengaruh Kinerja Supply Chain terhadap hubungan antara *Board Independence* dan Kinerja Perusahaan
Hasil penelitian Closs & Mollenkopf (2004), Li *et al.* (2004), Johnson & Templar (2009), Merschmann & Thonemann (2010), Sukati *et al.* (2012) dan Wagner *et al.* (2012) mengenai hubungan antara *supply chain* dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa keduanya memiliki hubungan positif. Meskipun metodologi penelitian yang digunakan tidak sama, seperti pengumpulan data, proksi yang digunakan, maupun metode analisisnya, tetapi hal tersebut tidak mengakibatkan hasil penelitian yang bertentangan.

Hasil berbagai penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara supply chain dengan kinerja perusahaan tersebut mendukung pernyataan Li *et al.* (2004), Saidet *al.*(2006), Sukati *et al.* (2012) dan Tan (2000), yang mengatakan bahwa persaingan bukan lagi antar perusahaan melainkan antar *supply chain*. Namun demikian, dalam *uncertain environment* seperti pada era globalisasi saat ini, perusahaan yang kinerjanya lebih baik adalah perusahaan-perusahaan yang *supply chain flexibility*-nya tinggi. Sedangkan, *supply chain flexibility* tinggi membutuhkan biaya yang tinggi/mahal (Merschmann&Thonemann 2010). Dengan demikian, bila dikaitkan

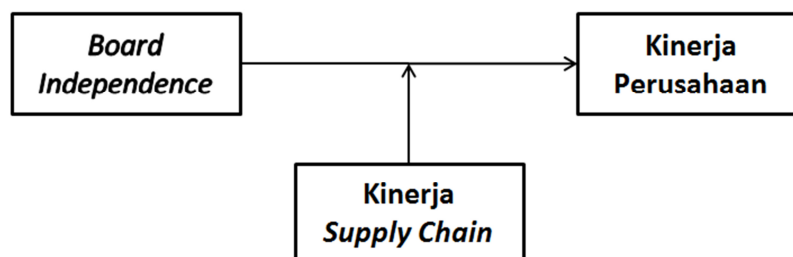
dengan *competitive strategy* maka, *supply chain* yang memberikan *differentiation* cenderung sama dengan *innovation strategy* daripada *cost efficient strategy*. Bila hal tersebut dikaitkan dengan *contextual factor*, yakni *competitive strategy*, sebagaimana penelitian Gani & Jermias (2006), maka diharapkan bahwa kinerja *supply chain* memoderasi hubungan positif antara *board independence* dengan kinerja perusahaan.

Untuk itu, maka hipotesis ke dua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: Kinerja *Supply chain* memoderasi hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan

Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagaimana Gambar 1 berikut ini:



Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian pengujian hipotesis (*hypotesis testing*) yaitu penelitian yang menguji hipotesis yang telah ditentukan diawal penelitian. *Hypothesis testing* memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai hubungan antar variabel (Sekaran & Bougie 2010). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *board*

3.

independence terhadap kinerja perusahaan dan untuk mengetahui apakah kinerja *supply chain* memoderasi hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan.

Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi. Data

penelitian mengenai kinerja perusahaan, *board independencedan* kinerja *supply chain* diperoleh dari laporan keuangan yang dipublikasikan oleh BEI tahun 2011.

2. Pemilihan sampel

Data dikumpulkan melalui *judgement sampling* yang merupakan salah satu bentuk dari *purposive sampling* (Sekaran & Bougie 2010). Adapun *target groups*-nya adalah perusahaan manufaktur yang sudah listing di bursa efek Indonesia.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 69 perusahaan atau 50% dari populasi yang berjumlah 139 perusahaan manufaktur di Indonesia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) per 10 Juli 2013, baik perusahaan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sampel diambil secara kebetulan saja, tidak proporsional per sektor industri, karena tidak semua perusahaan sudah mengunggah laporan keuangan tahunannya pada saat penelitian ini dilakukan. Sedangkan dari laporan keuangan tahunan yang sudah diunggah, tidak semuanya datanya lengkap.

Dari 69 laporan tahunan tersebut hanya 40 laporan tahunan yang informasinya lengkap untuk menghitung ukuran dari ketiga variabel yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka hanya 40 laporan tahunan tersebut yang dipakai.

Informasi mengenai komposisi *boards*, kinerja *supply chain* maupun kinerja perusahaan diambil dari laporan tahunan untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2011 perusahaan-

perusahaan tersebut yang diunggah di *website* Bursa Efek Indonesia (BEI), yakni <http://www.idx.co.id> sampai dengan tanggal 10 Juli 2013. Meskipun data diunggah pada Juli 2013, tetapi data yang dipakai bukan laporan keuangan yang berakhir pada 31 Desember 2012, karena jumlah laporan keuangan yang sudah diunggah dan lengkap untuk penelitian ini kurang dari 30, yang merupakan syarat minimal penelitian untuk tesis. Untuk itu, maka laporan keuangan yang diunduh (*di-download*) dalam penelitian ini adalah laporan keuangan terakhir perusahaan-perusahaan itu yang sudah diunggah ke *website* BEI untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2011. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI hingga 10 Juli 2013 = 139 perusahaan. Sedangkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 69 perusahaan, atau separuh dari populasi.
- b. Dari sampel 69 perusahaan tersebut, perusahaan yang hingga tanggal 10 Juli 2013 sudah *upload* laporan keuangan per 31 Desember 2011 = 63 perusahaan dan yang belum *upload* laporan keuangan tahunan = 6 perusahaan.
- c. Laporan tahunan yang datanya tidak lengkap untuk analisis = 23 laporan.
- d. Laporan tahunan yang datanya lengkap untuk analisis = 40 laporan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kuncoro (2009) menyatakan bahwa variabel merupakan sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu satu variabel independen (*board independence*), satu variabel moderasi (kinerja *supply chain*) dan yang satunya lagi adalah variabel dependen, yakni kinerja perusahaan (ROE).

Berikut adalah penjelasan mengenai definisi operasional dan pengukuran masing-masing variabel.

$$\frac{\sum \text{Komisaris Independen}}{\sum \text{Dewan Komisaris}} = \text{Board Independence} \quad (1)$$

2. Variabel Dependen

Ukuran kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan *accounting-based measures*. Ada berbagai ukuran yang mencerminkan kinerja perusahaan dalam *accounting-based measures*. Di antaranya adalah *Return on Equity* (ROE), *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Investments* (ROI). Penelitian ini menggunakan salah satu dari ukuran kinerja perusahaan tersebut, yakni ROE.

$$\text{Arus Kas Bersih dari Operasi} / (\text{Total Aset} - \text{Hutang Lancar}) \quad (2)$$

Atau:

$$\text{Net Cash Inflow from Operation} / (\text{Total Assets} - \text{Current Liabilities}) \quad (3)$$

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif dan pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS *release 17*.

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif terdiri dari penghitungan rata-rata (*mean*), standar deviasi, *varian*, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis dan

1. Variabel Independen

Variabel *board independence* dalam penelitian ini merupakan proporsi antara komisaris independen terhadap jumlah keseluruhan komisaris. Hal ini mengacu pada Brown & Caylor (2004) dan Gani & Jermias (2006) dan Purwanti *et al.* (2010).

Board independence dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

3. Variabel Moderasi

Suatu variabel mempunyai fungsi sebagai variabel moderasi jika hasil uji hipotesis menunjukkan hasil yang signifikan (Ghozali 2006). Variabel pemoderasi dalam penelitian ini adalah kinerja *supply chain*. Hal ini mengacu pada penelitian Johnson & Templar (2011) yang menggunakan rasio *supply chain* untuk mengukur kinerja *supply chain* dengan rumus berikut:

kemencengan distribusi (*skewness*). Analisis ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai distribusi dan perilaku data (Ghozali, 2006).

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup:

- Uji Normalitas Data
- Uji Multikolinearitas

- c. Uji Heteroskedastisitas
 - d. Uji Autokorelasi
3. Pengujian Hipotesis
Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah metode regresi linier sederhana dan regresi linier berganda sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Metode Analisis Data

Model	Metode Regresi	Rumus Regresi
1	Linier Sederhana	$Perform_{it} = a + b_1IND_{it} + e_{it}$
2	Linier Berganda	$Perform_{it} = a + b_1IND_{it} + b_2KINSC_{it} + b_3IND_{it} * KINSC_{it} + e_{it}$

Langkah-langkah dalam analisis regresi dilakukan sebagai berikut:

1. Pengujian Ketepatan Perkiraan (Uji R^2)
2. Pengujian Koefisien Regresi Simultan (Uji signifikansi-F), dan;
3. Pengujian Signifikansi Parameter Individual (Signifikansi-t)

Analisis Data dan Pembahasan

- a. Deskripsi Seleksi Sampel
Sampel dalam penelitian ini diambil dari laporan keuangan tahun 2011 perusahaan manufaktur di Indonesia yang terdapat di Bursa Efek Indonesia (BEI), baik perusahaan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dari 139 perusahaan yang terdaftar di BEI,
- b. Analisis Statistik Deskriptif

diambil 50% sebagai sampel, atau sebanyak 69. Dari 69 laporan tahunan tersebut hanya 40 laporan tahunan yang informasinya lengkap untuk menghitung ukuran dari ketiga variabel yang dibutuhkan, sehingga data yang dipergunakan sebagai penelitian ini adalah sebanyak 40 perusahaan.

Analisis statistik deskriptif penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2
Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IND	40	25,00	80,00	38,59	10,16
Perform	40	-56,57	185,00	15,03	32,56
KINSC	40	-57,73	137,13	5,69	28,95

Sumber: Output SPSS, 2013.

Board independence (IND) memiliki *mean* 38,59, maka hasil analisis ini memenuhi ketentuan BEI, yakni bahwa batas minimum jumlah komisaris independen adalah sebesar 30%. *Performance* (kinerja perusahaan) memiliki

nilai *mean* sebesar 15,03 berarti rata-rata kinerja perusahaan sampel memiliki nilai yang positif. Sedangkan, kinerja *supply chain* mempunyai nilai rata-rata sebesar 5,69 dengan nilai maksimum sebesar 137,13 dan

nilai minimum sebesar -57,73 dan nilai standar deviasi sebesar 28,95. Hasil ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil statistik deskriptif terjadi perbedaan nilai

standar deviasi kinerja *supply chain* yang telah diteliti terhadap nilai rata-ratanya.

Analisis Data

1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas tersebut dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Normalitas Residual

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		40,00
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0,00
	<i>Std. Deviation</i>	16,50
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,14
	<i>Positive</i>	0,14
	<i>Negative</i>	-0,12
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		0,86
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,46

Sumber: Output SPSS, 2013.

Tabel 3 hasil uji normalitas dengan N=40 di atas menunjukkan nilai *Kolmogorov Smirnov Z* pada *unstandardized Residual* persamaan regresi sebesar 0,86 dengan *asymptotic* $0,46 > \alpha 0,05$. Dengan demikian data pada persamaan regresi yang digunakan dalam

penelitian ini adalah berdistribusi normal.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas model regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4 dan Tabel 5 berikut.

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinearitas-Pearson Correlations

	Perform	IND	KINSC	INDxKINSC
Perform	1,000	0,505	0,767	0,854
IND	0,505	1,000	0,449	0,572
KINSC	0,767	0,449	1,000	0,943
INDxKINSC	0,854	0,572	0,943	1,000

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinearitas- Tolerance & VIF

Model *Collinearity Statistics*

	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1 IND	0,60	1,67
KINSC	0,10	10,1
IND*KINSC	0,08	11,9

Sumber: Output SPSS,2013

Tabel 5 pada perhitungan *collinearity* di atas menunjukkan bahwa nilai VIF pada kinerja KINSC dan IND*KINSC sedikit lebih tinggi dari 10, yakni 10,1 dan 11,9 sedangkan nilai *tolerance* pada IND*KINSC = 0,08 yang berarti lebih kecil dari 0,1. Namun demikian, karena korelasi antar variabel, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4, semuanya masih di bawah 0,95 atau di bawah 95%,

maka dapat dikatakan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi multikolinearitas yang serius (Ghozali 2006).

b. Uji Autokorelasi

Untuk mendiagnosis adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai Uji *Durbin Watson* (Santoso, 2000:219). Adapun hasil uji *durbin watson* dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

Tabel 6

Hasil Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	2,122 ^a

Sumber: Output SPSS,2013.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa nilai DW sebesar 2,122 sehingga $d_u < d < 4-d_u$ atau $1,66 < 2,122 < 4-1,66$. Oleh karena nilai

DW lebih besar dari batas atas (d_u) dan kurang dari $4-d_u$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi positif atau negatif.

c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji *glejser* dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	16,34	9,00		1,82	0,08
IND	-0,11	0,23	-0,10	-0,47	0,64
KINSC	-0,30	0,20	-0,75	-1,50	0,14
IND*KINCS	0,00	0,00	0,56	1,02	0,32

Sumber: Output SPSS, 2013.

Dari Tabel 7 di atas nampak bahwa semua variabel independen dalam persamaan regresi tidak signifikan secara statistik, karena *p-value* lebih besar dari 0,05 sehingga dapat

disimpulkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Hasil regresi linier sederhana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 8
Hasil Analisis Regresi Sederhana

Model 1	Koefisien regresi	t-statistik	Signifikansi (sig.)
Constant	-47,351	-2,646	0,012
IND	1,617	3,602	0,001

Sumber: Output SPSS, 2013

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Perform} = -47,351 + 1,617\text{IND} \quad (6)$$

Pada Tabel 8 terlihat bahwa tingkat signifikansinya sebesar 0,00 atau lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dengan demikian, maka H_1 diterima.

b. Hasil Pengujian Hipotesis ke Dua (H_2)

1. Hasil uji interaksi (MRA).

Hasil uji MRA dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9
Hasil Analisis Regresi MRA

Model 2	Koefisien regresi (β)	t-statistik	Signifikansi (sig.)
Constant	13,157	0,978	0,335
IND	-0,080	-0,228	0,821
KINSC	-0,408	-1,352	0,185
IND*KINSC	0,021	4,140	0,000

Sumber: Output SPSS, 2013.

Dengan Tabel 9 di atas, maka persamaan pengaruh *board independence*, kinerja *supply chain* pada kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

$$\text{Perform} = 13,157 - 0,080\text{IND} - 0,408\text{KINSC} + 0,021\text{IND}*\text{KINSC} \quad (7)$$

Dari parameter persamaan regresi di atas maka dapat

diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Konstanta

Nilai konstanta adalah sebesar 13,157 berarti jika ada variabel independen yang terdiri dari *board independence*, kinerja *supply chain* dan variabel moderasi ($\text{IND}*\text{KINSC}$), sedangkan nilai variabel tersebut tetap, maka

kinerja perusahaan menunjukkan nilai sebesar 13,157.

b. Koefisien *board independence*

Koefisien *board independence* sebesar -0,080 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,821. Hal ini menunjukkan bahwa *board independence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

c. Koefisien kinerja *supply chain*

Koefisien kinerja *supply chain* sebesar -0,408 dengan tingkat signifikansi

sebesar 0,185. Hal ini menunjukkan kinerja *supply chain* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

d. Koefisien variabel moderasi

Pengaruh kinerja *supply chain* terhadap hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan sebesar 0,021 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja *supply chain* adalah variabel moderasi.

2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10
Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,862 ^a	0,743	0,722	17,173

Sumber: Output, SPSS, 2013

Dari hasil pengujian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan *adjusted R²* sebesar 0,722 hal ini menunjukkan bahwa sebesar 72,20 % variasi dari kinerja perusahaan dapat diterangkan oleh variabel *board independence*, kinerja *supply chain*, dan variabel pemoderasi sedangkan 27,80% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan regresi.

Tabel 11
Hasil Pengujian Statistik F

3. Hasil Pengujian Statistik F

Berdasarkan hasil pengujian f_{hitung} diperoleh f sebesar 34,744 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *board independence*, kinerja *supply chain* dan variabel moderasi mampu menjelaskan atau memprediksi kinerja perusahaan.

Hasil pengujian f_{hitung} tersebut bisa dilihat pada Tabel 11 di halaman berikutnya.

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30.740,389	3	10.246,796	34,744	0,000 ^a
Residual	10.617,067	36	294,919		
Total	41.357,456	39			

Sumber:Output, SPSS, 2013

c. Pengujian Statistik T

Hasil pengujian Statistik T dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Hasil uji t variabel *board independence* sebesar -0,228 dengan *p-value* sebesar 0,821 > 0,05. Dengan demikian H₁ ditolak.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (H₂)

Hasil uji t variabel moderasi sebesar 4,140 dengan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian H₂ diterima. Hal ini

menunjukkan bahwa disertakannya variabel kinerja *supply chain* dalam persamaan regresi mampu memperkuat hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan yang sebelumnya dimoderasi hubungannya adalah tidak signifikan.

Bila kedua hasil pengujian hipotesis tersebut digabungkan, maka akan nampak seperti pada Tabel 12 di halaman berikut ini:

Tabel 12
Rangkuman Hasil Regresi Model 1 dan Model 2

Model	Model 1			Model 2		
	Koef. Regresi (β)	t-stat	Sig.	Koef. Regresi (β)	t-stat	Sig.
Constant	-	-	0,012	13,157	-	0,978
IND	47,351	2,646	0,001	0,080	-	0,821
KINSC	1,617	3,602		0,408	-	0,228
IND*KINSC				0,021	-	0,000
					1,352	
					4,140	

c. Pembahasan

1. Hubungan antara *Board Independence* dengan Kinerja Perusahaan
Hasil pengujian menggunakan regresi linier sederhana menunjukkan bahwa *board independence*

berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi proporsi *board independence* maka semakin tinggi kinerja

perusahaan, yang dalam penelitian ini ditunjukkan oleh angka ROE dalam laporan keuangan. Hal ini juga bisa berarti bahwa, peran *monitoring* yang dilakukan oleh *boards* lebih efektif pada perusahaan-perusahaan yang proporsi *non-executive boards*-nya lebih tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hutchinson (2002), Black et al. (2006), Gani & Jermias (2006) dan Balsmeier et al. (2011). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Beasley (1996), Black et al. (2006), Brickley, Coles and Terry (1994), Anderson, Mansi and Reeb (2004), Ho (2005) dan Brown & Caylor (2004) dalam Biswas & Bhuiyan (2008).

2. Pengaruh Kinerja Supply Chain terhadap Hubungan antara Board Independence dan Kinerja Perusahaan.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kinerja *supply chain* memoderasi hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian penelitian ini bisa menjelaskan hubungan yang *mixed* antara *board independence* dengan kinerja perusahaan

sebagaimana saran Hutchinson & Gul (2004) dalam Gani & Jermias (2006), bahwa dampak variabel *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan harus dievaluasi dalam kaitannya dengan *contextual variable*-nya.

Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa *board independence* baru menjadi bermakna atau bisa meningkatkan kinerja perusahaan manakala perusahaan tersebut menjalankan *supply chain management* secara efektif. Efektifitas *supply chain management* bisa dilihat dari kinerja *supply chain* yang angkanya tersedia dalam laporan keuangan. Adapun proksi yang digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain* adalah rasio antara *Net Cash Inflow from Operation* dengan *Total Assets dikurangi Current Payable* (Gani & Jermias 2006).

4. Penutup

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menemukan, bahwa dengan memasukkan *contextual variable* kinerja *supply chain* ke dalam penelitian mengenai hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan, maka hubungan antara *board independence* dengan kinerja perusahaan menjadi jelas, yakni *board independence*

berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menjelaskan bahwa perusahaan akan menerima manfaat dari proporsi *board independence* yang semakin tinggi, yakni kinerja perusahaan yang makin baik dilihat dari ROE-nya, manakala perusahaan menerapkan *supply chain* secara efektif yang ditunjukkan dengan kinerja *supply chain* yang semakin tinggi.

B. Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada:

1. Pengambilan sampel yang hanya mencakup sektor manufaktur, sehingga hasil penelitian ini belum bisa mewakili sektor industri lainnya.
2. Periode pengambilan sampel yang hanya satu tahun, dan;
3. Pengukuran variabel yang hanya

menggunakan satu *accounting-based performance measures*, yakni ROE (Return on Equity).

C. Saran

1. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah jumlah sampel dengan memperluas sektor industrinya dan menambah periode waktu pengambilan sampel yang lebih lama.
2. Peneliti selanjutnya agar dapat menambah proksi ukuran kinerja perusahaan dengan *accounting-based performance measures* lain seperti ROI maupun ukuran kinerja perusahaan yang menggunakan *market-based performance measures* seperti *Stock Return* atau *Market Value of Equities*.

DAFTAR PUSTAKA

- Balsmeier, B. et al. 2011. Outside Directors on the Board and Innovative Firm Performance. *Nottingham University Business School. NUBS Research Paper Series* No. 2011-04
- Bauer, R., et al. 2003. Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value and Performance. *Forthcoming in the Journal of Asset Management*, Maastricht University – Rotterdam.
- Bhagat, S. & Black, B. 2001. The Non-Correlation between Board Independence and Long Term Performance. *Journal of Corporation Law* 231-274 (2001). Diakses tanggal 9 Oktober 2012. <http://ssrn.com/abstract=133808>.
- Bhagwat, R. & Sharma, M. K. 2007. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering* 53: 43–62.

- Bhardwaj, S. & Mitra, A. 2010. Alignment of Supply Chain Strategy with Business Strategy. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, Vol. VII, No. 3, pp. 49-65, September 2010. Diakses pada tanggal 14 Juli 2013. <http://ssrn.com/abstract=1706564>.
- Biswas, P. K. & Bhuiyan, H. U. 2008. Corporate Governance and Firm Performance: Theory and Evidence from Literature. *UWA Business School, La Trobe University*. Diakses pada tanggal 9 Oktober 2012. <http://ssrn.com/abstract=1257617>.
- Black, B. S. et al. 2006. Does Corporate Governance Predict Firms' Market Values? Evidence from Korea. *Journal of Law, Economics & Organization* 22: 366-413.
- Brown, L. D. & Caylor, M. L. 2004. Corporate Governance and Firm Performance. *Georgia State University, December 7, 2004*.
- Closs, D. J. & Mollenkopf, D. A. 2004. A Global Supply Chain Framework. *Department of Marketing and Supply Chain, Eli Broad College of Business, Michigan State University, MI - USA. Industrial Marketing Management* 33: 37-44.
- Depken, C. A. et al. 2006. Agency Costs, Executive Compensation, Bonding and Monitoring: A Stochastic Frontier Approach. *University of Texas at Arlington Arlington, TX 76019*.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June 1983.
- Gani, L. & Jermias, J. 2006. Investigating the effect of board independence on performance across different strategies. *The International Journal of Accounting* 41: 295-314.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP UNDIP, Semarang.
- Harris, M. & Raviv, A. 2005. A Theory of Board Control and Size. *University of Chicago, Northwestern University*. Diakses tanggal 9 Oktober 2012. <http://ssrn.com/abstract=607861>.
- Hutchinson, M. 2002. An Analysis of the Association Between Firms' Investment Opportunities, Board Composition, and Firm Performance. *Deakin University, 221 Burwood Highway, Burwood, Vic, 3124, Australia*.
- Jensen, M., C. and Meckling, W., H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4: 305-360.
- Jog, V. & Dutta, S. 2002. Corporate Governance, Performance and CEO Pay. *Sprott School of Business, Carleton University, Ottawa, Canada*.
- Johnson, M. & Templar, S. 2011. The relationships between supply chain and firm performance:

- The development and testing of a unified proxy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 Iss: 2 pp. 88 – 103
- Klein, L. S. et al. 2002. Debt vs. Equity and Asymmetric Information: A Review. *The Financial Review - Department of Finance, University of Connecticut*. Diakses tanggal 15 Juli 2013. <http://ssrn.com/abstract=305401>.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi 3 - Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Penerbit Erlangga.
- Li, S. et al. 2004. The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The International Journal of Management Science - Omega* 34 (2006) 107 – 124.
- Merschmann, U. & Thonemann, U. W. 2010. Supply Chain Flexibility, Uncertainty and Firm Performance: An Empirical Analysis of German Manufacturing Firms. *International Journal of Production Economics* 130 (2011) 43-53.
- Pettersson, A. I. & Segerstedt, A. 2012. Measuring Supply Chain Cost. *International Journal of Production Economics*. Di akses 15 Juli 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.03.012>.
- Purwanti, L. et al. 2010. *Kajian Tentang Pedoman Good Corporate Governance di Negara-Negara Anggota ACMF*. Tim Kajian Good Corporate Governance di Negara-negara anggota ACMF, Kementerian Keuangan Republik Indonesia Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Tahun 2010.
- Said, A. I. et al. 2006. *Produktifitas dan Efisiensi dengan Supply Chain Management*. Seri Manajemen Operasi No. 12, Lembaga Manajemen PPM – Jakarta.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business Fifth Edition – A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Ltd.
- Sukati, I. et al. 2012. The Study of Supply Chain Management Strategy and Practices on Supply Chain Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40 (2012) 225-233.
- Tan, K. C. 2001. A Framework of Supply Chain Management Literature. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 7: 39-48.
- Tumbuan. 2005. *The Two-Tier Board and Corporate Governance (Pointers For Discussion)*.
- Wagner, S. M. et al. 2012. The Link between Supply Chain Fit and Financial Performance of the Firm. *Journal of Operations Management* 30 (2012) 340-353.