

## **STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN TRANSPORTASI DAN LOGISTIK DI ASEAN: LESSON LEARNT RESESI PANDEMIC COVID-19**

Indri Fauziah<sup>1</sup>, Dianwicakasih Arieftiara<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>2010112003@mahasiswa.upnvj.ac.id, <sup>2</sup>dianwicakasih@upnvj.ac.id

<sup>1,2</sup>Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia

\*Penulis Korespondensi

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh strategi bisnis, khususnya strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan transportasi dan logistik di ASEAN yang terdaftar pada enam bursa efek masing-masing negara (Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina, dan Vietnam) periode 2018-2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data sekunder berupa laporan keuangan. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 148 perusahaan dengan total observasi sebanyak 740 data dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data menggunakan uji hipotesis t dengan bantuan program STATA 13. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) strategi biaya rendah memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. (2) Namun, pada strategi diferensiasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan

**Kata Kunci:** Kinerja Perusahaan; Strategi Biaya Rendah; Strategi Diferensiasi

### **Abstract**

*This research aims to determine and analyze the influence of business strategy, especially low cost strategy and differentiation strategy on the performance of transportation and logistics companies in ASEAN which are listed on six stock exchanges in each country (Indonesia, Malaysia, Singapore, Thailand, Philippines and Vietnam). period 2018-2022. This research uses a quantitative approach with secondary data sources in the form of financial reports. The sample used in the research was 148 companies with a total of 740 data observations using purposive sampling techniques. The data analysis technique uses panel data regression, hypothesis testing and multiple regression analysis testing with the help of the STATA 13 program. The research results show that the low cost strategy has (1) a positive influence on company performance. (2) However, differentiation strategy has no influence on company performance.*

**Keywords:** Financial Performance; Cost Leadership Strategy; Differentiation Strategy; Leverage; Firm Size



**PENDAHULUAN**

Saat ini, kemajuan teknologi telah mendorong pertumbuhan ekonomi global, memaksa perusahaan untuk memperkuat operasional mereka (Wang & Xu, 2022). Untuk dapat menjaga dan mempertahankan kehidupan bisnisnya, maka tiap perusahaan mampu mempunyai sumber daya yang memungkinkan, peluang, dan sasaran. Agar suatu perusahaan bisa menjaga kelangsungan bisnisnya, maka perusahaan tersebut membutuhkan salah satu pendukung yaitu aspek kinerja keuangan. Oleh karena itu, untuk dapat menjalankan dan mempertahankan keberadaannya untuk waktu yang lama, perusahaan memerlukan strategi untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya (Halimatusyakdiah *et al.*, 2015).

Seperti saat ini, industri logistik harus mempersiapkan diri terhadap penyedia logistik lainnya. Penyedia jasa logistik harus mampu menawarkan produk berkualitas tinggi yang menerapkan biaya lebih kecil serta layanan pelanggan yang lebih unggul sehingga loyalitas pelanggan dapat tumbuh (Ginny, 2019). Untuk dapat bersaing dalam industri logistik dan impor/ekspor yang sangat kompetitif, dunia bisnis harus mampu merespon berbagai kondisi pasar baik yang sedang meningkat maupun yang berubah, sehingga memerlukan penggunaan strategi bisnis yang sesuai baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Terlebih pada akhir Desember 2019, terdapat wabah virus Covid-19. Seperti negara yang ada di Asia Tenggara atau *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN), termasuk didalamnya adalah Indonesia, Malaysia, Singapura, Filipina, Kamboja, Brunei Darussalam, Thailand, Myanmar, Vietnam, dan Laos. Ikram *et al* (2021) dalam Muttaqin *et al* (2020) menyebutkan bahwa pada negara ASEAN tersebut wabah Covid-19 menimbulkan beberapa dampak kinerja perusahaan logistik yang dipengaruhi oleh kegiatan ekspor barang.

Setelah 5 tahun dari 2018, *Logistics Performance Index* (LPI) merilis kembali pengukuran untuk 139 negara untuk tahun 2023. *Logistics Performance Index* adalah indeks yang menampilkan kinerja logistik untuk seluruh negara berdasarkan beberapa indikator yang diambil dari hasil survei. LPI adalah salah satu indeks yang digunakan investor sebagai panduan untuk melakukan investasi industri di negara mana pun (Subekti & Jayawati, 2017). Nilai LPI didasarkan pada data survei terhadap pekerja profesional yang bekerja di perusahaan pelayanan pengiriman ekspres besar dan perusahaan angkutan barang multinasional pada bidang logistik. Kinerja LPI sendiri dihitung sesuai dengan 6 (enam) dimensi, yaitu *customs, infrastructure, international shipments, logistics competence and quality, timelines, dan tracking & tracing*.

**Tabel 1. Peringkat Logistics Performance Index (LPI) ASEAN**

Negara	2023		2018	
	Rank	Score	Rank	Score
Singapura	1	4,3	7	4,0
Malaysia	26	3,6	41	3,2
Thailand	34	3,5	32	3,4
Filipina	43	3,3	60	2,9
Vietnam	43	3,3	39	3,3
Indonesia	61	3,0	46	3,2

Negara	2023		2018	
	Rank	Score	Rank	Score
Laos	115	2,4	82	2,7
Kamboja	115	2,4	98	2,6

Sumber : *Logistic Performance Index (LPI), World Bank*

Berdasarkan data yang diperoleh dari website *Logistics Performance Index, The World Bank 2023* Singapura menempati posisi peringkat satu dengan nilai skor 4,3. Dimana Singapura merupakan negara maju diantara negara-negara ASEAN. Tetapi, masing-masing negara ASEAN memiliki tingkat pertumbuhan yang fluktuatif dan relatif lambat. Hal ini menuntut ASEAN untuk mengembangkan kinerja sektor logistik guna mendukung pertumbuhan ekonomi ASEAN.

Pertumbuhan logistik dipengaruhi oleh salah satunya ialah meningkatnya *e-commerce* yang merupakan dampak dari transisi industri dari perdagangan *offline* ke *online* pada saat ini (Yamanda *et al.*, 2023). Selain itu, pandemi Covid-19 yang telah mengurangi mobilitas dan berkomunikasi secara langsung telah sangat menghambat penggunaan *e-commerce* sebagai pengganti masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Pertumbuhan *e-commerce* di kawasan ASEAN kemungkinan besar akan berdampak signifikan terhadap perekonomian kawasan karena memfasilitasi perdagangan lintas batas antara penjual, pembeli, distributor, dan perusahaan pelayaran (Kominfo, 2015).

Berdasarkan sumber yang diperoleh dari Annur (2023), pada tahun 2022, nilai transaksi bruto *e-commerce* di wilayah ASEAN mencapai US\$99,5 miliar, menunjukkan peningkatan sebesar 14,23% dibanding tahun sebelumnya, di mana GMV pada tahun 2021 sebesar US\$87,1 miliar. Meningkatnya permintaan untuk layanan jasa logistik berdampak pada pertumbuhan permintaan pada perusahaan pengirim barang. Pertumbuhan industri *e-commerce* selama pandemi diiringi dengan peningkatan tarif pengiriman paket yang melebihi keuntungan dari pasar logistik. Namun, hingga saat ini, peningkatan biaya logistik dan masalah kualitas pembayaran yang rendah telah mencegah sistem logistik mencapai kinerja maksimal (Pusdiklat Kemendag, 2018).

Berdasarkan Media Keuangan, Kemenkeu (2023), Indonesia mempunyai biaya logistik sebesar hingga 24% dari total PDB (Pendapatan Domestik Bruto). Dibandingkan dengan negara lain, seperti Malaysia yang persentase harganya berkisar 13%, dan Singapura yang persentasenya dibawah 10% atau sebesar 8%, persentase harga di negara Indonesia jauh lebih tinggi. Sementara itu, biaya logistik Vietnam tercatat sebesar 20%, Thailand 15%, dan Filipina 13%. Dengan demikian, peningkatan kinerja logistik ASEAN diperlukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Kawasan ASEAN.

Maka dengan itu, perkembangan *e-commerce* di ASEAN yang meningkat, namun kinerja logistiknya justru bernilai fluktuatif. Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan, membutuhkan strategi yang tepat untuk kinerja yang optimal. Pendekatan yang bisa diterapkan oleh perusahaan salah satunya melalui strategi bisnis. Strategi bisnis merupakan keputusan kunci yang dirumuskan oleh manajer sebelum memulai operasional perusahaan (Arieftiara *et al.*, 2019). Strategi bisnis sendiri terbagi menjadi strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi. Penerapan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan dapat mengoptimalkan

pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga mampu secara efektif mencapai tujuan perusahaan (Arieftiara & Hernawati, 2019).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengulas strategi biaya rendah dan diferensiasi dalam konteks pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Purwianti (2019) dan Prima *et al* (2022) menyatakan bahwa strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi terdapat pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berbeda dengan Rustamblin *et al* (2011) dan Muiz & Sunarta (2018), penelitiannya menyatakan hanya strategi diferensiasi yang terdapat pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berbanding terbalik pada Oyewobi *et al* (2016) dimana hanya strategi biaya rendah yang terdapat pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain strategi bisnis, terdapat indikasi yang menunjukkan *leverage* dan ukuran perusahaan memiliki dampak langsung pada kinerja keuangan perusahaan. Pertiwi & Masitoh (2022) mengungkapkan bahwa *leverage* memiliki pengaruh pada kinerja keuangan. Ketika *leverage* tersebut tinggi, perusahaan dapat menggunakan utang sebagai bagian signifikan dari ekuitasnya. Bahri *et al* (2022) juga menyatakan bahwa kinerja keuangan perusahaan dipengaruhi oleh ukuran perusahaan. Perusahaan dengan aset bernilai besar mempunyai sumber daya finansial yang cukup untuk mencapai keuntungan yang besar atau bertahan di tengah situasi krisis seperti Covid-19.

Penelitian ini mengisi kesenjangan/gap pada penelitian sebelumnya yaitu Hariyanto (2019) dengan fokus pada strategi biaya rendah dan diferensiasi karena karena strategi tersebut banyak digunakan oleh perusahaan, dan mengambil sampel dari sektor transportasi dan logistik di ASEAN mengingat penelitian terdahulu belum ada yang berfokus kepada sektor ini, serta *leverage* dan ukuran perusahaan yang menjadi variabel kontrol dalam penelitian ini. Maka terdapat masalah dalam penelitian ini, yaitu apakah terdapat pengaruh strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan, dan apakah strategi diferensiasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan strategi biaya rendah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### ***Stewardship Theory***

*Stewardship* yaitu sikap dan perilaku yang lebih mementingkan kelompok untuk jangka panjang daripada tujuan pribadi (Hernandez, 2008). Prinsip utama dari *stewardship* adalah mendorong tujuan yang selaras sesuai tujuan pemilik. Selain itu, teori ini menyatakan bahwa tidak akan merugikan organisasi karena mereka bekerja untuk mencapai tujuannya (Fadlilah, 2013). Oleh karena itu, dalam suatu usaha apapun jika struktur organisasinya yang menerapkan teori tersebut dalam pekerjaannya, melaksanakan tugas dengan *profesionalisme* sesuai dengan fungsi dan sikap masing-masing, maka kinerja perusahaan dapat meningkat.

*Steward* yang berhasil meningkatkan kinerja perusahaan akan sanggup mengungguli organisasi besar lainnya karena mayoritas pemegang saham mempunyai hak-hak yang berhasil dilayani secara maksimal melalui program kemakmuran yang didapatkan suatu organisasi. Oleh karena itu, *steward* yang mendukung tujuan perusahaan akan lebih termotivasi untuk kinerja perusahaan dengan harapan memberikan keuntungan bagi pemegang saham.

## **Kinerja Perusahaan**

Kinerja merupakan hasil proses kerja sistematis yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Tsauri, 2014:4). Ketika suatu perusahaan bisa meningkatkan kinerjanya dengan stabil, maka kemungkinan besar perusahaan tersebut akan mampu bertahan dalam situasinya saat ini (Prakasiwi *et al.*, 2019).

Pengukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk mengatakan bahwa pekerjaan suatu entitas berhasil. *Return on Asset* (ROA) merupakan salah satu rasio profitabilitas yang merupakan bagian dari kinerja keuangan perusahaan.

## **Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah keputusan yang dibuat oleh manajer perusahaan sebelum perusahaan memulai kegiatan bisnisnya guna dapat bersaing dengan kompetitornya (Arieftiara *et al.*, 2019). Strategi ini juga dapat mempengaruhi pemahaman entitas mengenai penentuan langkah yang akan diambil untuk hasil yang diharapkan dari strategi bisnis tersebut (Wibowo & Hariyati, 2018). Porter (1985) dalam Tampi (2015) memodifikasi strategi dengan strategi generiknya, yaitu *cost leadership* dan *differentiation*.

### **Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership Strategy*)**

Strategi biaya rendah adalah memproduksi dan menawarkan barang atau jasa dengan harga serendah mungkin terhadap pesaing yang dapat dengan mudah diterima pelanggan (Merliana & Arismutia, 2018). Perusahaan yang menerapkan strategi biaya rendah umumnya memasarkan produk atau memberikan layanan kepada konstituen industri. Penelitian Eko Hariyanto (2019) dan Surono *et al* (2020) menghasilkan adanya pengaruh positif strategi biaya rendah terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian Nguyen Vinh *et al* (2020) dan Inne *et al* (2020) menghasilkan tidak adanya pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)**

Strategi diferensiasi merupakan sebuah strategi untuk menghasilkan dan menyediakan barang yang dihargai oleh pelanggan dan memiliki ciri khas bagi pelanggan dan pembedaan produk maupun layanan (Merliana & Arismutia, 2018). Penerapan paling umum dari strategi ini adalah pada produk yang sulit diikuti oleh kompetitor. Diferensiasi terbilang efektif jika strategi tersebut akan sulit untuk diikuti atau diduplikasi oleh para saingannya. Penelitian Safitri & Hastuti (2022) dan Nguyen Vinh *et al* (2020) menghasilkan adanya pengaruh positif strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian Surono *et al* (2020) dan Oyewobi *et al* (2016) menghasilkan tidak adanya pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

## **Faktor Lain Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan**

### ***Leverage***

*Leverage* adalah rasio yang biasanya dipergunakan untuk melihat kesanggupan suatu perusahaan dalam menangani hutang yang dimilikinya (Indrayani *et al.*, 2021). Tingginya jumlah hutang yang perusahaan miliki, *leverage* perusahaan yang tinggi kemungkinan akan mengalami risiko yang cukup besar juga, namun tetap mempunyai kemampuan untuk mendapatkan laba yang tinggi.

### **Ukuran Perusahaan**

Ukuran perusahaan adalah suatu jenis pengukuran yang mengidentifikasi ukuran suatu perusahaan terbilang besar atau kecil (Partiwi & Herawati, 2022). Jika ukuran perusahaan yang dimilikinya bernilai besar artinya perusahaan tersebut memiliki jumlah aset yang besar juga sehingga memungkinkan perusahaan untuk mampu mengalokasikan sumber dayanya (Syahida *et al.*, 2017).

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Strategi Biaya Rendah Terhadap Kinerja Perusahaan**

Teori *stewardship* menyarankan bahwa manajer akan bersikap sesuai dengan kepentingan bersama dan bahwa keputusan strategi yang dibuat oleh manajer dapat memberikan pengaruh untuk kinerja perusahaan. Konsep ini menguraikan bahwa meningkatnya kinerja perusahaan dikarenakan manajer memiliki prinsip dalam mementingkan kepentingan organisasi dan dapat memimpin dalam merumuskan rencana strategisnya yang diperlukan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan (Laurent & Salim, 2019). Manajer yang berperan sebagai *steward* memiliki potensi untuk mengelola dan mengurangi biaya perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian Surono *et al* (2020) dan Hariyanto (2019) memperlihatkan bahwa adanya pengaruh positif strategi biaya rendah terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi biaya rendah dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, hipotesis yang dibuat adalah:

**H<sub>1</sub> : Strategi biaya rendah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.**

#### **Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Kinerja Perusahaan**

Penerapan strategi diferensiasi menuntut tingkat kreativitas serta sensitivitas yang tinggi terhadap fluktuasi permintaan pelanggan. Oleh karena itu, manajer perlu menghasilkan inovasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Konsep ini selaras dengan teori *stewardship* yang mendasarkan tindakan manajer pada kepentingan bersama. Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi akan memberikan nilai tambah pada setiap produk yang dimilikinya karena memiliki ciri khas yang unik. Temuan penelitian oleh Nguyen Vinh *et al* (2020) dan Juniarti & Margaret (2018) mendukung pandangan bahwa diferensiasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, strategi diferensiasi dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Maka hipotesis yang dibuat adalah:

**H<sub>2</sub> : Strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.**

#### **Pengaruh Strategi Diferensiasi Lebih Kuat Terhadap Kinerja Perusahaan Dibandingkan Strategi Biaya Rendah**

Semakin tinggi tingkat penerapan strategi diferensiasi, maka semakin baik dampaknya terhadap situasi keadaan perusahaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan terutama segi keuangan (Safitri & Hastuti, 2022). Akibat dari globalisasi dan persaingan yang tinggi dalam di sektor industri tertentu,

perusahaan dihadapkan pada kebutuhan untuk menyediakan produk atau layanan yang unik dan berbeda dari pesaing lainnya, sehingga memungkinkan perusahaan untuk bersaing dengan lebih baik. Hasil penelitian Purwantoro *et al* (2018) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mencapai tingkat optimal ketika mengadopsi strategi diferensiasi. Hal ini dikarenakan strategi diferensiasi tersebut memberikan perusahaan sumber daya yang unggul, menghasilkan perbedaan signifikan dalam kinerja yang optimal. Temuan dari penelitian Islami *et al* (2020) juga menyebutkan bahwa penerapan strategi diferensiasi telah meningkatkan kinerja perusahaan ke tingkat yang lebih tinggi dibandingkan strategi biaya rendah. Berdasarkan latar belakang ini, hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>3</sub> : Strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif yang lebih kuat terhadap kinerja perusahaan dibandingkan strategi biaya rendah.**

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan perusahaan transportasi dan logistik di enam negara ASEAN, yaitu di negara Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina, dan Vietnam dengan periode 2018 - 2022 sebagai populasi. Jumlah perusahaan transportasi dan logistik di enam negara ASEAN yang akan dijadikan sebagai populasi sebanyak 183 perusahaan. Dimana Indonesia 37 perusahaan, Malaysia 34 perusahaan, Singapura 22 perusahaan, Thailand 28 perusahaan, Filipina 11 perusahaan, dan Vietnam 51 perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini dipilih dengan teknik *purposive sampling* dengan beberapa kriteria yang telah dibuat.

**Tabel 2. Kriteria Sampel Penelitian**

Kriteria Sampel	Total
Perusahaan transportasi dan logistik yang terdaftar di Bursa Efek masing-masing negara ASEAN	183
Perusahaan yang tidak mempublikasikan laporan keuangan tahunan secara berturut-turut di 2018 - 2022	-28
Perusahaan yang tidak menyediakan kelengkapan data yang berkaitan dengan variabel penelitian	-7
<b>Total Sampel Perusahaan</b>	<b>148</b>
Tahun Periode	5
<b>Total Observasi</b>	<b>740</b>

Sumber : Data diolah peneliti (2023)

Dengan demikian, perusahaan yang menjadi sampel penelitian sebanyak 148 perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan pengamatan selama 5 tahun dari tahun 2018-2022, maka total observasi penelitian ini sebanyak 740 observasi. Setelah itu dilakukan pengumpulan data dan dilanjutkan dengan proses analisis

data dengan bantuan *software* STATA 13.

Sumber data yang didapat untuk penelitian ini merupakan kumpulan data pada laporan keuangan perusahaan negara ASEAN untuk sektor transportasi dan logistik untuk masing-masing negara ASEAN yang didapatkan melalui web bursa efek keenam negara, yaitu Bursa Efek Indonesia (BEI) – Indonesia, Bursa Malaysia (MYX) – Malaysia, *Singapore Stock Exchange* (SGX) – Singapura, *The Stock Exchange of Thailand* (SET) – Thailand, *The Philippine Stock Exchange, Inc.* (PSE) – Filipina, dan *HoChiMinh Stock Exchange* (HOSE) – Vietnam. Untuk pengujian data, dilakukan uji statistik deskriptif dan uji hipotesis.

### **Pengukuran Variabel Kinerja Perusahaan**

*Return on Asset* (ROA) menjadi proksi dalam kinerja perusahaan, karena laba yang signifikan dapat menjadi indikator bahwa kinerja perusahaan berlangsung secara efisien dan efektif dalam memanfaatkan sumber pendapatan untuk meningkatkan usaha demi memperoleh pendapatan yang lebih besar. Rumus yang digunakan adalah:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}}$$

### **Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah keputusan yang dibuat oleh manajer perusahaan sebelum perusahaan memulai kegiatan bisnisnya guna dapat bersaing dengan kompetitornya. (Arieftiara *et al.*, 2019). Kategori dari strategi bisnis menggunakan strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi.

**Strategi Biaya Rendah.** Pengukuran *Asset Utilization Efficiency* (AUE) memaksimalkan penggunaan aset, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi dan operasional, meningkatkan efisiensi, dan pada akhirnya membantu perusahaan menawarkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah kepada pelanggan. Rumus yang digunakan untuk mengukur strategi biaya rendah yaitu:

$$CL = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Aset}}$$

**Strategi Diferensiasi.** Dengan menggunakan pengukuran *Price Premium Capability* (PPC), perusahaan dapat menilai seberapa efektif suatu perusahaan dalam menarik pelanggan dengan nilai tambahan tersebut, yang pada gilirannya memungkinkan untuk menetapkan harga premium dan mempertahankan keunggulan yang kompetitif. Rumus yang digunakan untuk mengukur strategi diferensiasi yaitu:

$$DF = \frac{\text{Marjin Kotor}}{\text{Total Penjualan}}$$

**Leverage**

Leverage berguna untuk mengetahui kemampuan pendanaan aktivitas perusahaan. Rumus untuk mengukur rasio leverage sebagai berikut:

$$LEV = \frac{Total\ Utang}{Total\ Aset}$$

**Ukuran Perusahaan**

Perusahaan dengan skala yang lebih besar memiliki dampak terhadap profitabilitasnya karena keuntungan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dengan skala yang lebih besar. Formula ukuran perusahaan dihitung menggunakan logaritma natural dari total aset, yaitu:

$$Size = Ln (Total\ Aset)$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Normalitas**

**Analisis Statistik Deskriptif**

**Tabel 3. Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif**

Variabel	Obs	Mean	Std Deviasi	Min	Max
OA	740	0,0420286	0,1525628	0,6745438	2,071498
L	740	0,816383	1,586411	0,0162059	33,27848
F	740	0,0877398	0,2996136	0,1091798	2,885747
EV	740	0,4811981	0,3617362	0,0008887	5,405063
ZE	740	4,677549	2,045317	0,5921786	11,31215

**eterangan:**

OA : Kinerja Perusahaan

LEV : Leverage

L : Strategi Biaya Rendah

SIZE : Ukuran Perusahaan

F : Strategi Diferensiasi

Sumber : Data diolah peneliti (2023), output STATA 13

Berdasarkan Tabel 3 diatas, menunjukkan hasil dari uji statistik deskriptif untuk variabel kinerja perusahaan (ROA), nilai rata-rata sebesar 0,0420286. Nilai *return on asset* terbilang baik apabila menghasilkan nilai minimal 5% (Agustin *et al.*, 2023). Namun, angka yang dihasilkan diatas masih memiliki nilai dibawah 5% yaitu sebesar 4%. Artinya, masih tergolong rendah jika dilihat dari profitabilitasnya. Untuk variabel strategi biaya rendah (CL), nilai rata-rata yang dihasilkan oleh CL sebesar 0,816383. Artinya. perusahaan transportasi dan logistik di ASEAN menerapkan strategi biaya rendah sudah cukup banyak karena tingginya rata-rata tersebut sebesar 81%. Untuk variabel strategi diferensiasi (DF), nilai rata-rata yang dihasilkan oleh DF sebesar 0,0877398. Artinya, perusahaan transportasi dan logistik di ASEAN menerapkan strategi diferensiasi terbilang rendah karena kecilnya rata-rata tersebut sebesar 8%. Untuk variabel *leverage* (LEV) menghasilkan rata-

rata sebesar 0,4811981. Artinya nilai tersebut mencerminkan 48% perusahaan transportasi dan logistik di ASEAN bergantung pada pinjaman sebagai sumber pendanaan aktivitas perusahaannya dan tergolong nilai yang tinggi. Untuk variabel ukuran perusahaan (SIZE), hasil rata-rata logaritma natural aset sebesar 4,677549 yang lebih besar dari nilai standar deviasinya sebesar 2,045317. Rata-rata aset pada sampel penelitian ini sebesar 1.024,20 Juta U.S Dollar yang artinya termasuk kedalam kategori usaha besar.

**Uji Hipotesis (Uji T)**

**Tabel 4. Hasil Uji T**

Variabel	Predicted Sign	Regression Model : Fixed Effect Model		
		Coefficient	P >  t	Kesimpulan
CL_w	+	0,0998035	0,000	Diterima
DF_w	+	0,0538302	0,611	Ditolak
LEV_w	-	-0,1765911	0,000	
SIZE	+	0,0270955	0,133	
_cons	-	-0,080683	0,317	
Number of obs		740		
R-Square (Within)		0,1843		
Prob>F		0,0000		

**eterangan:**

- L : Strategi Biaya Rendah      LEV : *Leverage*
- DF : Strategi Diferensiasi      SIZE : Ukuran Perusahaan

Sumber : Data diolah peneliti (2023), *output STATA 13*

Berdasarkan Tabel 4 diatas, terlihat hasil pengujian untuk masing-masing variabel independen terhadap dependen, maka hipotesis pertama, strategi biaya rendah menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,000 dan nilai koefisien 0,0998035 yang mengarah pada hubungan positif. Artinya, nilai probabilitas yang dihasilkan oleh strategi biaya rendah memiliki nilai yang lebih kecil daripada nilai signifikansi 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa hipotesis pertama diterima yaitu strategi biaya rendah terhadap kinerja perusahaan memiliki pengaruh yang positif.

Untuk hipotesis kedua, strategi diferensiasi menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,611 dan nilai koefisien 0,0538302 yang mengarah pada hubungan positif. Artinya, nilai probabilitas yang dihasilkan oleh strategi diferensiasi memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai signifikansi 0,05 ( $0,611 > 0,05$ ). Maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa hipotesis kedua ditolak yaitu tidak adanya pengaruh antara strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan.

Untuk hipotesis ketiga, nilai koefisien strategi diferensiasi lebih kecil dari koefisien strategi biaya rendah ( $0,0538302 < 0,0998035$ ). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketiga ditolak yaitu strategi diferensiasi tidak lebih kuat dari strategi biaya rendah terhadap kinerja perusahaan dikarenakan tidak terdapat pengaruh antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan.

*Leverage* menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,000 dan nilai koefisien -

0,1765911 yang mengarah pada hubungan negatif. Artinya, nilai probabilitas yang dihasilkan oleh *leverage* memiliki nilai yang lebih kecil daripada nilai signifikansi 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa adanya pengaruh *leverage* terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian *leverage* mampu mengendalikan kinerja perusahaan. Sehingga dapat diartikan perubahan rasio utang akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Ukuran Perusahaan menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,133 dan nilai koefisien 0,0270955 yang mengarah pada hubungan positif. Artinya, nilai probabilitas yang dihasilkan oleh ukuran perusahaan memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai signifikansi 0,05 ( $0,133 > 0,05$ ). Maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa kinerja keuangan perusahaan tidak dipengaruhi oleh nilai total asetnya, dimana ukuran perusahaan tidak bisa dijadikan patokan bahwa setiap perusahaan yang besar memiliki kinerja keuangan perusahaan yang baik.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Strategi Biaya Rendah Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil pada uji hipotesis di Tabel 5, menunjukkan bahwa strategi biaya rendah perusahaan transportasi dan logistik di enam negara ASEAN menghasilkan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya hipotesis pertama diterima.

Dari hasil hipotesis yang telah di uji pada penelitian ini mendukung teori *stewardship*. Dalam teori *stewardship*, manajer yang berperan sebagai *steward* memiliki potensi untuk mengelola dan mengurangi biaya perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah menekankan pengendalian biaya yang ketat dan meminimalisir pengeluaran perusahaan. Dalam dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan harus terus berupaya mempertahankan sumber daya fisik guna meningkatkan kinerja serta membangun keunggulan kompetitif. Dengan demikian, strategi biaya rendah merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Jika dilihat dari hasil penelitian, rata-rata sampel yang dihasilkan mampu mencapai 81% yang menerapkan strategi biaya rendah pada enam negara ASEAN. Maka strategi ini berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini juga didukung dengan penelitian Surono *et al* (2020) yang menghasilkan bahwa strategi biaya rendah berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditandai dengan kondisi dimana pelanggan memiliki kesadaran yang rendah terhadap merek dan mudah terpengaruh oleh pelayanan yang relatif lebih terjangkau. Oleh karena itu penerapan strategi biaya rendah berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

### **Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil pada uji hipotesis di Tabel 5, menunjukkan bahwa strategi diferensiasi perusahaan transportasi dan logistik di enam negara ASEAN tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian hipotesis kedua ditolak.

Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini tidak

mendukung teori *stewardship*, dimana dalam situasi ketika pelayanan tidak memenuhi kebutuhan pelanggan, manajer tidak menemukan solusi berbeda untuk kebutuhan spesifik pelanggan. Namun, seperti kondisi di Indonesia menunjukkan banyak produk tiruan yang bertebaran hampir di semua tempat (Suroño *et al.*, 2020). Strategi diferensiasi yang tidak diterapkan dengan baik dapat menghasilkan hasil yang buruk. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut dikarenakan perusahaan gagal untuk membedakan produk maupun layanannya secara efektif dari pesaing atau biaya implementasi yang terlalu tinggi tanpa adanya peningkatan nilai yang signifikan bagi pelanggan. Jika dilihat dari hasil penelitian, rata-rata yang dihasilkan pun hanya sebesar 8% yang menerapkan strategi diferensiasi pada enam negara ASEAN. Maka strategi ini tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Nguyen Vinh *et al* (2020) yang menyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pada diferensiasi dapat mempertimbangkan investasi dalam pengembangan dan memperkuat strategi mereka. Namun, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suroño *et al* (2020) yang menemukan tidak ada pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini karena penyediaan layanan dengan fitur yang berbeda seringkali memerlukan biaya yang relatif lebih tinggi. Strategi diferensiasi juga memerlukan modal awal, biaya operasional, dan investasi yang tinggi untuk mengembangkan produk dan layanan. Hal tersebut juga ditandai dengan banyaknya tiruan barang maupun jasa. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Kinerja Perusahaan Lebih Kuat Dibandingkan Strategi Biaya Rendah**

Berdasarkan hasil pada uji hipotesis di Tabel 20, menunjukkan bahwa strategi diferensiasi perusahaan transportasi dan logistik di enam negara ASEAN tidak mempunyai pengaruh dan tidak lebih kuat dari strategi biaya rendah terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian hipotesis ketiga ditolak.

Strategi diferensiasi seringkali memerlukan investasi besar dalam pengembangan, pemasaran, dan kualitas produk. Implementasi yang salah atau kurang tepat dapat mengurangi efektivitas strategi ini. Harga seringkali menjadi faktor penentu utama dalam keputusan pembelian pelanggan. Oleh karena itu, strategi biaya rendah dapat memungkinkan perusahaan untuk menawarkan harga yang lebih kompetitif dan menarik bagi pelanggan yang sangat sensitif terhadap harga yang membuat kurangnya perhatian untuk strategi diferensiasi.

Apabila perusahaan tidak memahami dengan baik pandangan pelanggan atau segmen pasar dilayani, strategi diferensiasi mungkin tidak efektif karena upaya untuk membedakan produk atau layanan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Strategi biaya rendah biasanya dapat memberikan dampak yang lebih cepat pada kinerja perusahaan dengan mengurangi biaya operasional dan meningkatkan keuntungan. Di sisi lain, strategi diferensiasi mungkin memerlukan waktu yang lebih lama untuk membangun citra merek dan mendapatkan pengakuan pelanggan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Purwantoro *et al* (2018) yang menyatakan kinerja perusahaan mencapai tingkat optimal ketika mengadopsi

strategi diferensiasi. Hal ini dikarenakan strategi diferensiasi tersebut memberikan perusahaan sumber daya yang unggul, menghasilkan perbedaan signifikan dalam kinerja yang optimal. Namun, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Karyania & Rossieta (2018) yang membuktikan bahwa strategi biaya rendah memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik dibandingkan strategi diferensiasi. Walaupun hasil penelitian menunjukkan bahwa baik strategi biaya rendah maupun diferensiasi berkontribusi positif pada kinerja, namun hanya strategi biaya rendah yang dapat mempertahankan kinerja yang konsisten pada periode berikutnya.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi biaya rendah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya tingkat efisiensi pemanfaatan aset mampu mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk strategi diferensiasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Artinya, kemampuan untuk menetapkan harga premium tidak dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan strategi diferensiasi tidak lebih kuat dari strategi biaya rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan strategi biaya rendah, perusahaan dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif dan menarik bagi pelanggan yang sangat memperhatikan faktor harga yang membuat kurangnya perhatian untuk strategi diferensiasi.

Berdasarkan sampel penelitian, strategi biaya rendah mendominasi untuk perusahaan transportasi dan logistik di ASEAN yang ditandai dengan tingginya rata-rata strategi biaya rendah sebesar 81%, sedangkan untuk penerapan strategi diferensiasi hanya sebesar 8%.

Adapun keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian ini tidak membahas ketiga strategi bisnis yang dikemukakan oleh Porter dan hanya berfokus pada dua strategi bisnis saja dan banyak perusahaan yang belum mengalokasikan biaya untuk riset dan pengembangan, sehingga mengakibatkan kurangnya inovasi produk dan layanan untuk strategi diferensiasi. Maka, saran yang dapat diberikan yaitu diharapkan menambahkan strategi bisnis oleh Porter untuk strategi fokus dan juga dapat menganalisis lebih lanjut mengenai uji beda ANOVA yang dilakukan dengan menggunakan *Return on Asset (ROA)*. Serta untuk pihak perusahaan transportasi dan logistik di negara ASEAN, diharapkan dapat menambahkan biaya riset dan pengembangan guna menciptakan inovasi dalam produk dan layanannya, sehingga tercapainya strategi diferensiasi dan harus berhati-hati dalam menentukan strategi karena walaupun strategi biaya rendah dapat mengurangi biaya operasional, namun strategi biaya rendah sangat rentan untuk ditiru dalam hal barang maupun jasa oleh pesaing.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Agustin, O., Anwar, Y., & Bramana, S. M. (2023). Analisis Rasio Profitabilitas Terhadap Optimalisasi Laba Pada PT Grand Titian Residence. *Jurnal Media Wahana*

- Ekonomika*, 20(1), 202–215. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v20i1.9395>
- Annur, C. M. (2023). *Transaksi E-Commerce di Asia Tenggara Meningkatkan 14% pada 2022*. Databooks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/06/21/transaksi-e-commerce-di-asia-tenggara-meningkat-14-pada-2022>
- Arieftiara, D., & Hernawati, E. (2019). Strategi Bisnis, Corporate Governance dan Sustainability Reporting: Suatu Analisis Pendekatan Kontinjensi Fit. *Simposium Nasional Akuntansi XXII, Papua*, 1–21.
- Arieftiara, D., Utama, S., Wardhani, R., & Rahayu, N. (2019). Contingent Fit Between Business Strategies and Environmental Uncertainty. *Meditari Accountancy Research*, 28(1), 139–167. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2018-0338>
- Bahri, A. S., Saefullah, K., & Anwar, M. (2022). Effect of Firm Size and Leverage on Financial Performance and Their Impact on Firm Value in Food and Beverage Sector Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange. *Journal of Business Studies and Mangement Review*, 5(2), 208–214. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v5i2.18149>
- Ginny, P. L. (2019). Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dibidang Logistik Di Jakarta. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 17(2), 107. <https://doi.org/10.31253/pe.v17i2.172>
- Halimatusyakdiah, Kosim, A., & Meirawati, E. (2015). Analisis Financial Distress Pada Industri Kosmetik Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Untuk Memprediksi. *Akuntabilitas: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Akuntansi*, 9(2), 125–140.
- Hariyanto, E. (2019). Analisis Hubungan Strategi Bisnis, Model Pengukuran Kinerja, Kinerja Perusahaan Dan Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Indeks Islam Jakarta). *Behavioral Accounting Journal*, 2(1), 99–111. <https://doi.org/10.33005/baj.v2i1.36>
- Hernandez, M. (2008). Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A leadership Model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121–128. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>
- Indrayani, N. K., Endiana, I. D. M., & Pramesti, I. G. A. A. (2021). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Kebijakan Dividen, Akuntansi Lingkungan, Leverage, dan Likuiditas Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Karisma*, 3(1), 52–62.
- Inne, P. R., Yustini, T., & Hendro, O. (2020). Analisis Implementasi Strategi Cost Leadership, Market Expansion, dan Business Process Streamlining Terhadap Kinerja PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. *Mbia*, 19(2), 186–198. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.969>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's Generic Strategies to Firm Performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Juniarti, & Margaret, L. (2018). Apakah Strategi Differentiation Lebih Unggul

- Mempengaruhi Kinerja Keuangan Dibandingkan Cost Leadership? *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 28, 675–698.
- Karyania, E., & Rossieta, H. (2018). Generic Strategies and Financial Performance Persistence in the Banking Sector in Indonesia. *Management & Accounting Review*, 17(1).
- Kominfo. (2015). *E-commerce Lintas Batas: Masa Depan Asia Tenggara?* [https://www.kominfo.go.id/index.php/content/detail/4850/E-commerce-Lintas-Batas--Masa-Depan-Asia-Tenggara-/0/sorotan\\_media](https://www.kominfo.go.id/index.php/content/detail/4850/E-commerce-Lintas-Batas--Masa-Depan-Asia-Tenggara-/0/sorotan_media)
- Laurent, & Salim, S. (2019). Pengaruh Corporate Governance Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Di BEI. *Jurnal Paradigma Akuntansi*, 1(2), 133. <https://doi.org/10.24912/jpa.v1i2.4674>
- Merliana, V., & Arismutia, S. A. (2018). Pengaruh Strategi Biaya Rendah, Diferensiasi, dan Motivasi Terhadap Keberhasilan UKM. *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(3), 130–144.
- Muiz, E., & Sunarta. (2018). Penerapan Strategi Diferensiasi Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 8(1), 26–39.
- Muttaqin, M. Z., Muslim, A., & Widiastuti, M. C. (2020). Pengaruh Firm Size dan World Container Index Terhadap Kinerja Keuangan Sektor Logistik di Asia Pasifik. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 10(2), 1503–1525.
- Nguyen Vinh, K., Minh Thu, L. P., Bao Han, L., Minh Dan, N. T., Mai, P. T., & Hieu Thao, T. N. (2020). The Impact of Business Strategy on Firm Performance of Listed Firms in Vietnam. *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 36(5E), 70–80. <https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4407>
- Nurul Fadlilah. (2013). *Pengaruh Strategi Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Supply Chain Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Tahun 2008-2011)*.
- Oyewobi, L., Windapo, A. O., Rotimi, J. O. B., & Jimoh, R. A. (2016). Relationship between Competitive Strategy and Construction Organisation Performance: The Moderating Role of Organisational Characteristics. *The Eletronic Library*, 54(9).
- Partiwi, R., & Herawati. (2022). Pengaruh Kepemilikan Institusional, Leverage, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 17(1), 29–38.
- Pertiwi, Y., & Masitoh, E. (2022). Pengaruh Likuiditas, Leverage, dan Struktur Modal Terhadap Kinerja Keuangan. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Manajemen*, 18(2), 406–413. <https://doi.org/10.30872/jinv.v18i2.10624>
- Prakasiwi, A. E., Sukesti, F., & Sinarasri, A. (2019). Analisis Pengaruh Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Penjualan, Laba Bersih dan Rasio Hutang terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar Dibursa Efek Indonesia Tahun 2014-2018. *Prosiding Mahasiswa Seminar Nasional Unimus*, 2(0), 506–516.
- Prima, Y., Sabihaini, S., & Ghofar, A. (2022). Cost Leadership Strategy and Differentiation Strategy Mediate the Effect of Entrepreneurship Orientation on

- the Performance of Batik Lendah SMEs. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(1), 49–57. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v10i1.7182>
- Purwanto, P., Daryanto, H. K., & Djohar, S. (2018). Strategi Bersaing dan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Resources Base View Perusahaan Komponen Otomotif Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 220–231. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.220>
- Purwianti, L. (2019). Analisa Pengaruh Cost Leadership, Differentiation Strategy dan Market Orientation Terhadap Kinerja Perusahaan. *Journal of Global Business and Management Review*, 1(1), 33. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v1i1.448>
- Pusdiklat Kemendag. (2018). *Tantangan Industri Logistik Terhadap Perekonomian Nasional*. <http://pusdiklat.kemendag.go.id/v2019/article/tantangan-industri-logistik-terhadap-perekonomian-nasional>
- Rustamblin, D., Thoyib, A., & Zain, D. (2013). Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 115–121.
- Safitri, D. R., & Hastuti, T. D. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance dan Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Keberlanjutan Perbankan. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Keuangan Publik*, 17(1), 131–156. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25105/jipak.v17i1.8664>
- Saptati, R. (2023). *Terapkan NLE, Tekan Biaya Logistik*. Media Keuangan, Kemenkeu. <https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/terapkan-nle-tekan-biaya-logistik>
- Subekti, & Jayawati, D. (2017). Perbandingan Logistic Performance Index (LPI) Dan Purchasing Manager’S Index (M-PMI) Dalam Mengevaluasi Kinerja Logistik Indonesia. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 1(1), 66.
- Surono, S., Suryanto, T., & Anggraini, E. (2020). Comparing Cost Leadership Strategy with Differentiation Strategy towards Firm Performance on Jakarta Islamic Index. *The Winners*, 21(1), 35. <https://doi.org/10.21512/tw.v21i1.5963>
- Syahida, L. U., Akuntansi, P., & Bandung, U. I. (2017). Pengaruh Diversifikasi Korporat, Ukuran Perusahaan, dan Struktur Modal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Manufaktur Sub Sektor Makanan dan Minuman yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2015). *Prosiding Akuntansi*, 158–165.
- Tampi, N. H. R. (2015). Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Diferensiasi Layanan Dan Diferensiasi Citra Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada PT.Telkomsel Grapari Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 68–81.
- The World Bank. (2023). *2023 | Logistics Performance Index (LPI)*. <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)* (1st ed.). STAIN Jember Press.
- Wang, X., & Xu, L. (2022). The Impact of Technological Innovation on Economic

Growth: Evidence from China. *Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*, 203(Icemci), 1911–1916. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.311>

Wibowo, H. W., & Hariyati. (2018). Pengaruh Strategi Bisnis Prospector Terhadap Kinerja Keuangan Yang di Mediasi Oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Surabaya. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

Yamanda, S. C., Pamungkas, B. P., Permana, B., Hendrawan, B., & Sahara, S. (2023). Analisis Dari Dampak Yang Terlihat Pada Perkembangan E-Commerce Di Era Digitalisasi Dan Rantai Pasok Logistik. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(15), 616–621.