

PENGARUH *STRATEGIC COSTING* SEBAGAI *STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* DAN *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*

Cynthia dan Devie

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara *Strategic Costing* terhadap *Organizational Performance* melalui *Competitive Advantage* sebagai *intervening* variabel pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Sampel dalam penelitian ini adalah 50 perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Data didapat dengan menyebarkan kuisioner ke perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *path modeling* dengan alat bantu PLS. Dari pengujian yang dilakukan didapatkan pengaruh positif dan signifikan dari *Strategic Costing* terhadap *Competitive Advantage*, terdapat pengaruh positif dan signifikan juga dari *Strategic Costing* terhadap *Organizational Performance*, dan pengaruh positif dan signifikan pula dari *Competitive Advantage* terhadap *Organizational Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo.

Kata kunci: *Strategic Costing, Competitive Advantage, Organizational Performance*

The purpose of this study was to test the affect of Strategic Costing on Organizational Performance through Competitive Advantage that acted as the intervening variable on manufacturing companies in Surabaya and Sidoarjo. The sample of this study was 50 manufacturing companies in Surabaya and Sidoarjo. The data was collected by distributing questionnaires to the companies. This study used path modeling analysis technique with PLS tools. The results from this study showed that there were positive and significant affect of Strategic Costing on Competitive Advantage, positive and significant affect of Strategic Costing on Organizational Performance, and also positive and significant affect of Competitive Advantage on Organizational Performance on manufacturing companies in Surabaya and Sidoarjo.

Keywords: *Strategic Costing, Competitive Advantage, Organizational Performance*

PENDAHULUAN

Greenley, (1995) serta Kumar, Subramanian dan Yauger (1998) mengatakan bahwa badan riset menemukan adanya pengaruh yang kuat antara kinerja dengan keadaan persaingan di pasar (dalam Kumar, Subramanian, dan Standholm, n.d., p.37). *Organizational performance* merupakan bukti dari hasil anggota perusahaan diukur dari segi pendapatan, laba, pertumbuhan, pengembangan dan perluasan organisasi (Ejere dan Abasilim, 2012).

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja adalah dengan menciptakan *competitive advantage*. Keunggulan ini berdampak bagi perusahaan dalam mendapatkan laba yang lebih tinggi (Majeed, 2011). Maa (2000) menyimpulkan bahwa *competitive advantage* yang unik akan berdampak pada *organizational performance* yang lebih baik (dalam Majeed, 2011, p.191). *Competitive advantage* didefinisikan sebagai nilai yang bisa membedakan sebuah perusahaan dengan kompetitor lainnya (Porter, 1985). Menurut Porter, *competitive advantage* ini bisa dicapai melalui 2 strategi, yaitu *cost-leadership* dan *differentiation*. *Cost leadership* dicapai dengan memaksimalkan produktivitas, sehingga terjadi efisiensi yang membuat biaya perusahaan lebih rendah daripada biaya kompetitornya. Sedangkan pada *differentiation strategy*, perusahaan berusaha membuat produknya unik dan istimewa untuk melayani sebuah segmen pasar yang spesial (Cinquini, Tenucci 2008).

Salah satu teknik yang dapat digunakan manajemen untuk mencapai *competitive advantage* adalah *Strategic Management Accounting Techniques* (SMAT). SMAT dapat digunakan dalam menilai semua faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi perusahaan (Alnawayseh, 2013). Aykan dan Aksoylu (2013) menyatakan bahwa Istilah “*Strategic Management Accounting*” pertama kali digunakan oleh Simmonds pada tahun 1981. Penelitian ini meneliti teknik *strategic costing* yang merupakan bagian SMAT. *Strategic costing* adalah penggunaan strategi dan biaya berorientasi pasar untuk mendahulukan serta mengembangkan strategi yang dapat menyediakan *competitive advantage* secara

berkelanjutan. *Strategic costing* sendiri dapat diukur melalui 5 indikator, antara lain *activity based costing*, *target costing*, *value chain costing*, *quality costing*, dan *lifecycle costing* (Cadez dan Guilding, 2008).

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh *strategic costing* sebagai *strategic management accounting techniques* terhadap *competitive advantage*?
2. Apakah terdapat pengaruh *strategic costing* sebagai *strategic management accounting techniques* terhadap *organizational performance*?
3. Apakah terdapat pengaruh *competitive advantage* terhadap *organizational performance*?

Strategic Costing

Strategic cost management didefinisikan sebagai penggunaan strategi dan biaya serta data yang berorientasi pada pasar untuk mengedepankan dan mengembangkan strategi yang dapat menyediakan *competitive advantage* secara berkelanjutan (Cadez dan Guilding, 2008).

Aksoylu dan Aykan (2013) membagi *strategic costing* dalam 5 dimensi, yaitu :

1. *Activity based costing* (ABC)
Activity Based Costing adalah teknik analisis yang mengalokasikan biaya overhead pabrik ke aktivitas produksi (Alnawayseh, 2013). ABC adalah teknik analisis yang digunakan dengan tujuan untuk menyediakan keakuratan alokasi dari biaya tidak langsung (*indirect cost*) (El-Dyasty, 2007).
2. *Value chain costing*
Value chain costing adalah teknik analisa untuk menambah nilai bagi pelanggan dengan cara mengurangi biaya, serta memahami hubungan antara bisnis perusahaan dengan kebutuhan pelanggan (El-Dyasty, 2007). *Value chain* terdiri dari rangkaian aktivitas desain, produksi, pemasaran, distribusi, dan penyediaan jasa purna jual yang membuat dan membangun nilai.
3. *Target costing*
Target costing adalah biaya yang rela dibebankan kepada perusahaan sesuai

dengan harga kompetitif, yang dapat digunakan untuk mencapai laba yang diinginkan (El-Dyasty, 2007).

4. *Lifecycle costing*

Teknik *lifecycle costing* ini didefinisikan sebagai hasil perhitungan dari seluruh biaya dari sebuah produk selama fase hidup produk. Fase hidup produk ini mencakup desain, biaya periklanan, biaya pemasaran, pertumbuhan, kedewasaan, penurunan, dan penghapusan produk (Cinquini dan Tennuci, 2006). *Lifecycle costing* terdiri dari 3 tahap, yaitu perencanaan *lifecost*, pemilihan dan pengembangan model, pengaplikasian model dan mencatat dan mengulas hasil *lifecycle costing*. Kedua adalah dengan mempersiapkan analisa *lifecycle cost* diikuti dengan implementasi dan pengawasan analisa *lifecycle cost* (Jagtap, 2013).

5. *Quality costing*

Quality cost adalah biaya untuk mendeteksi dan memperbaiki kualitas dari barang dan jasa (Hansen dan Mowen, 2006). Jaju dan Lakhe (2009) dalam jurnal (Kirlioglu dan Cevik, 2013) membagi *quality costing* menjadi 3 bagian utama, yaitu PAF (*Prevention-Appraisal-Failure*). *Failure cost* dibagi menjadi 2 yaitu internal dan eksternal *failure cost*

Competitive Advantage

Competitive advantage adalah keunggulan yang diperoleh dari kompetitor dengan cara memberikan konsumen nilai lebih tinggi, baik dengan harga yang lebih rendah ataupun menyediakan manfaat lebih besar dan jasa yang sesuai dengan harga lebih tinggi (*The International School of Management*, 2012).

Menurut Porter (1985) ada 2 strategi yang dapat digunakan untuk menciptakan *competitive advantage*, antara lain :

1. *Cost leadership*

Cost leadership dapat didefinisikan sebagai usaha perusahaan untuk menghasilkan keunggulan dengan mencapai biaya terendah dalam industri. Fokus dari *cost leadership* ini adalah efisiensi dan kontrol biaya di seluruh area operasional.

2. *Differentiation*

Porter (1985) mengatakan bahwa *competitive advantage* berkaitan dengan pengembangan atribut yang dapat memberi ciri khas pada

perusahaan dan memberikan nilai berbeda dari produk kompetitor.

Organizational Performance

Organizational performance merupakan bukti dari hasil anggota perusahaan diukur dari segi pendapatan, laba, pertumbuhan, pengembangan dan perluasan organisasi (Ejere dan Abasilim, 2011).

Menurut Kaplan dan Norton, pengukuran keberhasilan kinerja keuangan perusahaan dapat diukur melalui 4 prespektif yaitu :

1. Prespektif pelanggan

Bagaimana *organizational performance* di mata pelanggan telah menjadi prioritas dari *top management*. BSC mengharuskan manajer mnerjemahkan pernyataan misi mereka ke pengukuran spesifik yang merefleksikan faktor yang penting bagi konsumen.

2. Prespektif internal bisnis

Manajer juga harus fokus pada bisnis internal perusahaan yang penting yang mengharuskan mereka untuk memenuhi keinginan konsumen. Bagian kedua dari BSC ini memberikan gambaran pada manajemen mengenai hal ini.

3. Prespektif pembelajaran dan inovasi

Kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan belajar serta melakukan perbaikan akan mengarah langsung kepada nilai perusahaan. Hanya dengan hal ini perusahaan dapat melakukan penetrasi ke pasar baru, meningkatkan pendapatan, sehingga akan meningkatkan nilai *shareholder*.

4. Prespektif keuangan

Kinerja keuangan perusahaan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi, dan eksekusi berkontribusi ke perbaikan garis bawah. Keberhasilan ini diukur dengan *cash flow*, *sales growth*, dan *operating income* per divisi, serta peningkatan kekayaan, *market share* per segmen dan ROE.

Hubungan Activity Based Costing dengan Competitive advantage

ABC menginformasi manajemen secara langsung tentang kemungkinan mencapai *competitive advantage* berdasarkan biaya rendah, dan juga tentang kemungkinan

mencapai *competitive advantage* berdasarkan nilai tambah sebagai hasil dari pengeluaran secara efektif (Kalicanin dan Knezevic, 2013).

Hubungan Activity Based Costing dengan Organizational performance

Zaman (2009) menyatakan bahwa penerapan ABC dengan metode alokasi biaya strategis, dalam meningkatkan efisiensi dan menambah efektivitas memiliki dampak signifikan pada *organizational performance*.

Hubungan Lifecycle Costing dengan Competitive advantage

Lifecycle costing menawarkan solusi komprehensif untuk membantu perusahaan menentukan tujuan dan menciptakan *competitive advantage* (Gecevska, Chiabert, Anisic, Lombardi, dan Cus, 2010).

Hubungan Lifecycle Costing dengan Organizational performance

Penerapan budaya *Lifecycle costing* merupakan faktor yang dapat berdampak pada sukses/kegagalan perusahaan (Brindle, 2005 dalam Shokouhian, Arasteh dan Dalfard, 2011).

Hubungan Quality Costing dengan Competitive advantage

Reed, Lemak, dan Mero (2000) menyatakan bahwa *total quality management* (TQM) memiliki potensi untuk menciptakan *competitive advantage*.

Hubungan Quality Costing dengan Organizational performance

Alexander, Weiner dan Griffith (2006) menekankan bahwa perbaikan kualitas pada rumah sakit memiliki dampak terhadap *organizational performance*.

Hubungan Target Costing dengan Competitive advantage

Ghafeer, Rahman, dan Mazahrih (2014) menyatakan bahwa ada korelasi langsung yang positif antara metode *target costing* dengan peningkatan keunggulan biaya, korelasi langsung dan positif antara metode *target costing* dengan peningkatan keunggulan kualitas, serta adanya korelasi positif antara

metode *target costing* dengan peningkatan keunggulan lingkungan bisnis perusahaan.

Hubungan Target Costing dengan Organizational performance

Saaydah dan Khatatneh (2014) menyatakan bahwa ada hubungan positif dari penerapan metode *target costing* dan *activity based costing* terhadap efisiensi operasional perusahaan, hubungan dengan konsumen, karyawan, akuntansi, dan kinerja pasar pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Jordania.

Hubungan Value Chain Costing dengan Competitive advantage

Ghatebi, Ramezani, dan Shiraz (2013) menyatakan bahwa *Value chain management* memiliki hubungan dengan *competitive advantage* perusahaan manufaktur di provinsi Khuzestan.

Hubungan Value Chain costing dengan Organizational performance

Bhagwat dan Sharma (2007) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat menjadi dasar untuk sistem SCM yang strategis. BSC menyediakan petunjuk yang berguna bagi praktek manajemen untuk mengevaluasi dan mengukur SCM dengan cara yang seimbang dan menghasilkan sistem pengukuran dan analisa *supply chain*.

Hubungan Competitive advantage dengan Organizational performance

Tuan dan Yoshi (2010) mengatakan bahwa kemampuan perusahaan berkontribusi kepada *competitive advantage* perusahaan tersebut, yang nantinya akan mempengaruhi *organizational performance* dan menghubungkan antara kemampuan perusahaan dan *organizational performance*.

Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti pengaruh dari *Strategic Management Accounting Techniques (SMAT)* terhadap *competitive advantage* serta *organizational performance* (Alnawayseh, 2013). Kesimpulan dari penelitian ini adalah perusahaan industri di Jordania memiliki kemampuan untuk

mengaplikasikan *target costing* sebagai metode untuk mengurangi biaya, namun ada banyak faktor yang menghalangi hal tersebut.

Penelitian lain dilakukan oleh El-Dyasty (2007) dengan tujuan untuk menganalisa metode dalam *strategic cost management* untuk menghasilkan *framework* yang terintegrasi yang dapat digunakan bagi *stakeholder* perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil dari penelitian ini adalah dalam mengembangkan kerangka yang terintegrasi, penting untuk menghubungkan antar sesama metode.

Aksoylu dan Aykan (2013) meneliti tentang kecocokan penerapan SMAT dalam perusahaan skala menengah dan besar di Turki serta untuk mengetahui efek dari SMAT terhadap *organizational performance*. Kesimpulan yang didapat dari penelitian itu adalah penerapan SMAT memiliki efek positif bagi *organizational performance* dan ada hubungan positif antara 2 variabel tersebut.

Hipotesis

Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis yang dapat ditarik :

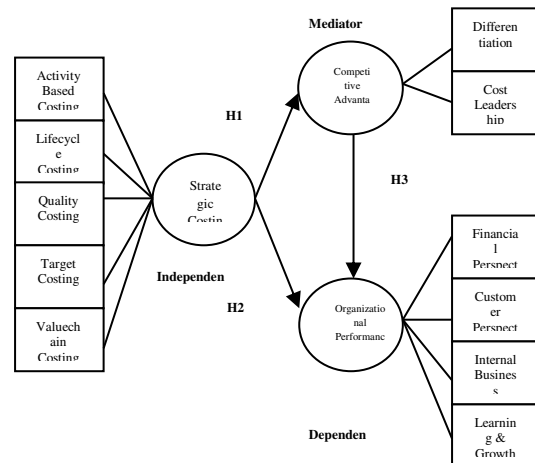
H1 : Terdapat pengaruh positif antara *strategic costing* terhadap *competitive advantage* pada industri manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo

H2 : Terdapat pengaruh positif antara *strategic costing* terhadap *organizational performance* pada industri manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo

H3 : Terdapat pengaruh positif antara *competitive advantage* terhadap *organizational performance* pada industri manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo

METODE PENELITIAN

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran nominal, interval, dan skala Likert. Skala Likert yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Netral
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer yang akan diperoleh dengan penyebaran kuesioner pada perusahaan industri manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo.

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Surabaya dan Sidoarjo. Pada penelitian ini, sampel yang diambil peneliti dalam penelitian ini adalah 50 perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria sampel yang dapat dijadikan obyek penelitian ini adalah perusahaan yang ada di Surabaya dan Sidoarjo, diutamakan perusahaan manufaktur, dan responden sejumlah 1-4 orang karyawan bagian akuntansi.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah 50 perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo.

Kuesioner yang ada dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) Variabel independen: Strategic costing yang diadopsi dari Alnawayseh (2013).
- 2) Variabel intervening: Competitive advantage diadopsi dari Voola&O’Cass (2010).
- 3) Variabel dependen : Organizational performance diadopsi dari Hernaus, Skerlavaj, & Dimovski (2008).

Pemilihan teknik analisis statistika merupakan bagian yang penting dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan bagian dari *Structural Equation Modeling* (SEM).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Profil Responden

Berikut disajikan deskripsi profil responden dari 420 mahasiswa yang menjadi sampel penelitian:

Tabel 1. Deskriptif Profil Perusahaan

| Jenis PT | Frekuensi |
|----------------|-----------|
| Terbuka (Tbk.) | 8 |
| Tertutup | 42 |
| Total | 50 |

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentas |
|---------------|-----------|-----------|
| Laki-laki | 58 | 45.7% |
| Perempuan | 69 | 54.3% |
| Total | 127 | 100% |

Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| | Frekuensi | Persentas |
|------------|-----------|-----------|
| 0-5 tahun | 57 | 44.9% |
| 5-10 tahun | 33 | 26% |
| 10-15 tahu | 18 | 14.2% |
| 15-20 tahu | 8 | 6.3% |
| >20 tahun | 11 | 8.7% |
| Total | 127 | 100% |

Deskriptif Variabel Strategic Costing

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Strategic Costing

| Item | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|------|--|-------------|------------|
| SC1 | Kami mengalokasikan biaya overhead pabrik ke aktivitas produksi | 3,74 | Setuju |
| SC2 | Kami mengalokasikan biaya aktivitas ke produk yang membutuhkan aktivitas tersebut | 3,91 | Setuju |
| | Activity Base Costing | 3,83 | |
| SC3 | Kami mengakumulasikan biaya ke aktivitas desain | 3,58 | Setuju |
| SC4 | Kami mengakumulasikan biaya ke aktivitas produksi | 3,73 | Setuju |
| SC5 | Kami mengakumulasikan biaya ke aktivitas pemasaran dan distribusi | 3,83 | Setuju |
| | Value Chain Costing | 3,71 | |
| SC6 | Kami mencoba untuk mengurangi biaya produk terhadap umu siklus produk | 3,63 | Setuju |
| | Target Costing | 3,63 | |
| SC7 | Kami menggabungkan seluruh biaya yang terjadi sebagai bagian dari siklus hidup produk | 3,60 | Setuju |
| | Lifecycle Costing | 3,60 | |
| SC8 | Kami mengidentifikasi biaya kualitas (pembuatan, perbaikan, dan pencegahan produk gagal) | 3,88 | Setuju |
| SC9 | Kami mengendalikan biaya kualitas (pembuatan, | 3,96 | Setuju |

| | | | |
|--------------------|---|-------------|---------------|
| | perbaikan, dan pencegahan produk gagal) | | |
| | Quality Costing | 3,92 | |
| Keseluruhan | | 3.76 | Setuju |

Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui bahwa dapat dilihat bahwa penerapan *Strategic Costing* di perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo didominasi oleh *Quality Costing* dengan rata-rata tertinggi (3,92). Hal ini menunjukkan bahwa identifikasi dan pengendalian biaya kualitas produk menjadi dasar penerapan strategi dan sistem biaya perusahaan. Indikator dengan skor rata-rata kedua tertinggi adalah *Activity Based Costing* (3,83). Indikator dengan rata-rata tertinggi ketiga adalah *Value Chain Costing* (3,71). Hasil rata-rata indikator *Target Costing* (3,63), dan *Lifecycle Costing* (3,60). Secara keseluruhan, diketahui nilai rata-rata dari jawaban responden pada variabel *Strategic Costing* adalah setuju dengan rata-rata sebesar 3,76 yang menunjukkan bahwa staf akuntansi perusahaan menilai perusahaan telah menerapkan sistem *Strategic Costing* dalam aktivitas operasional perusahaan untuk menciptakan *Competitive Advantage* secara berkelanjutan.

Deskriptif Variabel *Competitive Advantage*

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai *Competitive Advantage*

| Item | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|------|--|-----------|------------|
| CA1 | Perusahaan kami selalu menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru | 3,56 | Setuju |
| CA2 | Perusahaan kami selalu menjadi yang terdepan dalam berinovasi | 3,60 | Setuju |
| CA3 | Perusahaan kami mementingkan penelitian dan pengembangan produk baru | 3,76 | Setuju |
| CA4 | Kualitas produk merupakan hal yang membedakan produk | 3,98 | Setuju |

| | | | |
|--------------------|---|-------------|---------------|
| | kami dari pesaing lainnya | | |
| | Differentiation | 3,73 | |
| CA5 | Perusahaan kami senantiasa menekankan kepada pengurangan biaya dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan | 3,86 | Setuju |
| CA6 | Proses produksi perusahaan setiap waktu mengalami perubahan agar terjadi penurunan biaya secara konstan | 3,85 | Setuju |
| CA7 | Perusahaan kami melakukan investasi pada proyek yang mampu menghasilkan kuantitas dalam jumlah besar | 3,88 | Setuju |
| CA8 | Pengendalian biaya merupakan strategi yang dipilih perusahaan kami dalam menghadapi persaingan | 3,85 | Setuju |
| | Cost Leadership | 3,86 | |
| Keseluruhan | | 3.79 | Setuju |

Berdasarkan Tabel 5. dapat disimpulkan bahwa penerapan efisiensi dan kontrol biaya di perusahaan merupakan strategi yang lebih dominan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai *Competitive Advantage* berkelanjutan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata indikator *Cost Leadership* (3,86) yang lebih tinggi dibandingkan dengan *Differentiation* (3,73). Secara keseluruhan, variabel *Competitive Advantage* memiliki rata-rata sebesar 3,79 yang masuk kategori setuju.

Deskriptif Variabel *Organizational Performance*

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai *Organizational Performance*

| Item | Pernyataan | Rata-rata | Keterangan |
|------|--------------------------------------|-----------|------------|
| OP1 | Jumlah pergantian staf sangat rendah | 3,52 | Setuju |

| | | | |
|--------------------|---|-------------|---------------|
| | dalam perusahaan kami | | |
| OP2 | Produktivitas karyawan lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri | 3,58 | Setuju |
| OP3 | Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan belajar lebih tinggi dibandingkan karyawan pesaing | 3,59 | Setuju |
| | Learning & Growth | 3,56 | |
| OP4 | Hubungan perusahaan kami dengan pelanggan sangat baik stabil, dan terjalin dalam jangka panjang | 3,91 | Setuju |
| | Internal Business Process Perspective | 3,91 | |
| OP5 | Jumlah keluhan pelanggan pada periode terakhir telah menurun | 3,71 | Setuju |
| OP6 | Reputasi perusahaan kami telah meningkat di mata pelanggan | 4,06 | Setuju |
| | Customer Perspective | 3,88 | |
| OP7 | ROA perusahaan kami berada di atas rata-rata industri | 3,59 | Setuju |
| OP8 | Nilai tambah setiap karyawan perusahaan kami berada jauh di atas rata-rata industri | 3,61 | Setuju |
| | Financial Perspective | 3,60 | |
| Keseluruhan | | 3,69 | Setuju |

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa indikator dengan rata-rata tertinggi adalah *Internal Business Process Perspective* (3,91) yang menandakan bahwa perusahaan lebih dominan berfokus pada bisnis internal perusahaan yang mengharuskan mereka untuk memenuhi keinginan konsumen. Indikator dengan rata-rata tertinggi kedua, yaitu *Customer Perspective* (3,88), indikator tertinggi

ketiga adalah *Financial Perspective* (3,60), indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah *Learning & Growth Perspective* (3,56) yang menandakan bahwa rata-rata responden kurang memperhatikan kemampuan karyawan perusahaan untuk berinovasi dan belajar serta melakukan perbaikan dalam mengukur keberhasilan kinerja perusahaan. Secara keseluruhan jawaban responden adalah setuju dengan rata-rata sebesar 3,69.

Convergent Validity

Tabel 7. Nilai Outer Loading

| Variabel | Indikator | Outer Loading |
|--------------------------------|---------------------------|---------------|
| Strategic Costing (X) | Activity Base Costing | 0,844 |
| | Value Chain Costing | 0,796 |
| | Target Costing | 0,830 |
| | Lifecycle Costing | 0,828 |
| | Quality Costing | 0,763 |
| Competitive Advantage (Y) | Differentiation | 0,930 |
| | Cost Leadership | 0,913 |
| Organizational Performance (Z) | Learning Growth | 0,769 |
| | Internal Business Process | 0,796 |
| | Customer Perspective | 0,824 |
| | Financial Perspective | 0,718 |

Berdasarkan Tabel 7. diketahui nilai outer loading untuk masing-masing indikator pada variabel *Strategic Costing*, *Competitive Advantage*, dan *Organizational Performance* semuanya memiliki nilai lebih dari 0,50. Hal ini berarti indikator-indikator dalam penelitian ini yang digunakan valid.

Korelasi Antar Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 8. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

| Variabel | AVE | Akar AVE |
|--------------------------|-------|----------|
| <i>Strategic Costing</i> | 0,660 | 0,813 |

| | | |
|-----------------------------------|-------|-------|
| <i>Competitive Advantage</i> | 0,849 | 0,921 |
| <i>Organizational Performance</i> | 0,605 | 0,778 |

Berdasarkan Tabel 8. diketahui bahwa nilai akar AVE untuk setiap variabel adalah memiliki nilai lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Strategic Costing*, *Competitive Advantage*, dan *Organizational Performance* telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 9. *Composite Reliability*

| Variabel | Nilai <i>Composite Reliability</i> |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <i>Strategic Costing</i> | 0,907 |
| <i>Competitive Advantage</i> | 0,918 |
| <i>Organizational Performance</i> | 0,859 |

Tabel 9. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel *Strategic Costing*, *Competitive Advantage*, dan *Organizational Performance* telah memenuhi *composite reliability*.

R-Square

Tabel 10. Nilai *R-Square*

| Variabel | Nilai <i>R-Square</i> |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <i>Strategic Costing</i> | - |
| <i>Competitive Advantage</i> | 0,523 |
| <i>Organizational Performance</i> | 0,792 |

Semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Berdasarkan Tabel 8. dapat dihitung nilai Q² sebagai berikut:

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0,523) \times (1 - 0,792) \\ = 0,9008$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q² sebesar 0,9008, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 90,08%,

sedangkan 9,92% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t-hitung (*t-statistic*) > t-tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai t-hitung (*t-statistic*) pada *inner model*:

Tabel 11. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

| Hipotesis | Pengaruh | Nilai Koefisien Path | t-hitung |
|-----------|--|----------------------|----------|
| 1 | <i>Strategic Costing</i> → <i>Competitive Advantage</i> | 0,723 | 9,570 |
| 2 | <i>Strategic Costing</i> → <i>Organizational Performance</i> | 0,369 | 4,437 |
| 3 | <i>Competitive Advantage</i> → <i>Organizational Performance</i> | 0,586 | 6,891 |

Nilai koefisien path pengaruh *Strategic Costing* terhadap *Competitive Advantage* adalah sebesar 0,723 dengan t hitung sebesar 9,570 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Strategic Costing* terhadap *Competitive Advantage*. Semakin bagus *Strategic Costing* yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi *Competitive Advantage* perusahaan dari kompetitornya. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Strategic Costing* terhadap *Competitive Advantage*, dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Strategic Costing* terhadap *Organizational Performance* adalah sebesar 0,369 dengan t hitung sebesar 4,437 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Strategic Costing* terhadap *Organizational Performance*. Semakin baik *Strategic Costing* yang diterapkan, maka

semakin meningkat *Organizational Performance*. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Strategic Costing* terhadap *Organizational Performance*, juga dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Organizational Performance* adalah sebesar 0,586 dengan t hitung sebesar 6,891 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Competitive Advantage* terhadap *Organizational Performance*. Semakin tinggi *Competitive Advantage* perusahaan dari kompetitornya, maka akan meningkatkan *Organizational Performance*. Berdasarkan hasil ini hipotesis penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Competitive Advantage* terhadap *Organizational Performance*, juga dapat diterima.

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan meneliti tentang pengaruh antara *Strategic Costing* terhadap *Organizational Performance* secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan *Competitive advantage* sebagai variabel intervening (perantara). Dari penelitian yang dilakukan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Strategic Costing* terhadap *Competitive Advantage*. Hal ini terlihat dari hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 9,570.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Strategic Costing* terhadap *Organizational Performance*. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,437.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Competitive Advantage* terhadap *Organizational Performance*. Hal ini terlihat dari hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,891.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah : dalam menghadapi persaingan di pasar, perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan penerapan *target costing* serta *lifecycle costing* dalam menciptakan *Competitive Advantage* dan mengembangkan kinerja perusahaan. Karena berdasarkan hasil penelitian, perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo dinilai masih kurang mampu dalam mengurangi biaya produk selama siklus hidupnya, serta lemah dalam menggabungkan seluruh biaya yang terjadi sebagai bagian dari siklus hidup produk. Selain itu, perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo perlu memperhatikan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (*Learning & Growth Perspective*) dalam mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian hanya terbatas pada ruang lingkup perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo dengan jumlah 50 perusahaan saja, sehingga tidak dapat dibandingkan dengan sektor non-manufaktur ataupun kota-kota lain di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Aksoylu, S. dan Aykan, E. (2013). Effects of Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses. *Journal of US-China Public Administration*, 10 (10), 1004-1017.
- Alexander, J.A., Weiner, B.J., dan Griffith, J. (2006). Quality Improvement and Hospital Financial Performance. *Journal of Organization Behaviour*, 27, 1003-1029.
- Alnawayseh, M.A. (2013). The Extent of Applying Strategic Management Accounting Tools in Jordanian Banks. *International Journal of Business and Management*, 8 (19), 32-44.
- Aykan, E. dan Aksoylu, S. (2013). Effects of Competitive Strategies and Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(7), 30-39.

- Bhagwat, R. dan Sharma, M.K. (2007). Performance Measurement of Supply Chain Management : A Balanced Scorecard Approach. *Computers dan Industrial engineering*, 53, 43-62.
- Cadez, S., dan Guilding, C. (2008). An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863.
- Cinquini, L., dan Tenucci, A. (2006). Strategic Management Accounting: Exploring Distinctive Features and Links With Strategy. *MPRA (Munich Personal RePEc Archive)*, 212, 1-26.
- Cinquini, L., Marelli A., dan Tenucci A. (2008). An Analysis of Publishing Patterns in Accounting History Research in Italy, 1990-2004. *Accounting Historians Journal*, 35 (1), 1-48.
- Ejere, E.I., dan Abasilim, U.D. (2012). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), 30-41.
- El-Dyasty, M. M. (2007). A Framework to Accomplish Strategic Cost Management, Mansoura University : Egypt.
- Gecevska, V., Chiabert, P., Anisic, S., Lombardi, F., dan Cus, F. (2010). Product Lifecycle Management Through Innovative and Competitive Business Environment. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3 (2), 323-336.
- Ghafeer, N.A., Rahman, A.A., dan Mazahrih, B.J. (2014). The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (2), 250-263.
- Ghatebi, M., Ramezani, E., dan Shiraz, M.A. (2013). Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Manufacturing Companies of Khuzestan Province. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (6), 269-274.
- Hansen, D.R., dan Mowen, M.M. (2006). Cost Management : Accounting and Control. Thomson South-Western.
- Hernaus, T., Skerlavaj. M., dan Dimovski, V. (2008). Relationship Between Organisational Learning And Organisational Performance: The Case Of Croatia. *Transformations in Business & Economics*, 7 (2), 32-48.
- Jagtap, K.N. (2013). Life Cycle Costing-A Tool For Strategic Management accounting-A Case Study. *Tactful Management Research Journal*, 1, 1-3.
- Jaju, S.B., dan Lakhe, R.R. (2009). Quality Cost in a Manufacturing Industry : A Gateway for Improvement. *International Journal of Applied Engineering Research*, 945-954.
- Kalicanin, D. dan Knezevic, V. (2013). Activity Based Costing As An Information Basis For An Efficient *Strategic Management Process*. *Economic Analysis*, 108 (197), 95.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kirlioglu, H. dan Cevik, Z. (2013). Measuring and Reporting Cost of Quality in a Turkish Manufacturing Company : A Case Study in Electric Industry. *Journal of Economic and Social Studies*, 3 (2), 87-100.
- Kumar, K., Subramanian, R., dan Standholm, K. (n.d.). Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research*, 18 (1), 37-49.
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), 191-196.
- Porter M.E. (1985). Creating and Sustaining Superior Performance : Competitive Advantage. New York : *Free Press*.
- Reed, R., Lemak, D.J., dan Mero, N.P. (2000). Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Quality Management*, 5 (26), 5-26.
- Saaydah, M.I. dan Khatatneh, W.R. (2014). The Level of Adoption of Some Recent Cost Management Tools and the Perceived Effect on the Performance of Jordanian Manufacturing Companies. *Global review of accounting and Finance*, 5 (1), 52-75.
- Shokouhian R., Arasteh, A.S., dan Dalfard, V.M. (2011). Product Life-Cycle Costing in

- Management and Industrial Accounting. *Journal of Basic and Applied Science Research*, 1(12), 3033-3038.
- The International School of Management (2012). Available at: www.ism.edu.
- Tuan, N.P. dan Yoshi, T. (2010). Organisational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam. *Asian Academy of Management Journal*, 15 (1), 1-21.
- Voola, R., dan O’Cass, A. (2008). Implementing Competitive Strategies : The Role of Responsive and Proactive Market Orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1), 245-266.
- Zaman, M. (2009). The Impact Of Activity Based Costing On Firm Performance : The Australian Experience. *International Review of Business Research Papers*, 5 (4), 200-208.