

PENGARUH PEMILIHAN STRATEGI DEFERENSIASI TERHADAP KINERJA KEUANGAN¹

(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Food & Beverages terdaftar di BEI)

Antonius Singgih Setiawan

Fakultas Bisnis & Akuntansi Universitas Katolik Musi Charitas
assetiawan1208@gmail.com

Abstract: This study aims to test whether differentiation strategy will deliver a better financial performance than cost leadership strategy. Using a sample of 85 observations of 17 Food & Beverages manufacturing companies listed on the Indonesian Stock Exchange from 2009 to 2013, research hypotheses are tested using regression analysis. The result shows that companies that choose differentiation strategy will produce better financial performance than companies that implement the cost leadership strategy.

Keywords: strategy, differentiation, cost leadership, financial performance, food & beverages

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguji apakah strategi diferensiasi akan memberikan kinerja keuangan yang lebih baik dari pada strategi *cost leadership*. Menggunakan 85 sampel pengamatan dari 17 perusahaan manufaktur *Food & Beverages* terdaftar di BEI 2009–2013, hipotesis penelitian diuji menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memilih strategi diferensiasi akan menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik dari pada perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership*.

Kata kunci: strategi, diferensiasi, *cost leadership*, kinerja keuangan, food & beverages

PENDAHULUAN

Kinerja bisnis merupakan standar penting yang dipakai oleh sebuah entitas ekonomi untuk menilai keberhasilan usaha. Kinerja merupakan rangkuman tujuan dari kesatuan organisasi (March dan Sutton, 1997). Oleh karena itu setiap usaha bisnis berkepentingan untuk membuktikan kinerja yang dicapai dengan standar pencapaian yang telah disusun dan disepakati bersama dalam organisasi. Standarisasi ukuran kinerja menjadi penting sebagai pedoman menilai kinerja bisnis. Standarisasi ukuran diperlukan sebagai parameter dan bahan evaluasi dalam penyusunan rencana masa depan. Selain itu standarisasi yang jelas juga mempermudah dalam penilaian kinerja sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment* bagi para pihak yang bersangkutan dengan upaya penciptaan kinerja (Ulum, 2006).

¹Paper ini telah diseminarkan pada Seminar Nasional Teknik Industri (SEMNASTI) 2015 dengan beberapa perbaikan, saat ini penulis sedang menempuh studi S3 pada PDIE UNS

Micheli dan Mari (2014), menyatakan bahwa organisasi diminta untuk melakukan dan mengkomunikasikan pencapaian mereka kepada pemangku kepentingan utama. Sebagai konsekuensinya, fungsi dan proses organisasi semakin dituntut untuk berkontribusi dalam pencapaian kinerja. Dari pentingnya kinerja, sebagai cerminan keberhasilan pengelolaan sebuah organisasi, menyebabkan literatur dan praktik pengukuran kinerja perusahaan ikut berkembang (Hoque, 2004).

Literatur akuntansi telah menjelaskan bahwa kinerja bisnis dapat dilihat dalam konteks keuangan maupun nonkeuangan. Hal ini seperti dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang menyatakan bahwa berkembang upaya untuk melihat kinerja aspek keuangan dan nonkeuangan didasarkan pada pemikiran kontemporer. Pengukuran kinerja terintegrasi dalam dua aspek keuangan dan nonkeuangan diyakini akan memberikan standar komprehensif dalam menilai pencapaian dalam kegiatan bisnis. Spencer *et al.*, (2009), menyatakan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan terkait dengan aspek yang berbeda dari kinerja organisasi. Sementara Venkatraman (1989) mengidentifikasi dua dimensi penting sebagai ukuran kinerja keuangan, yaitu pertumbuhan dan profitabilitas. Perusahaan akan menggunakan ukuran kinerja keuangan untuk mengevaluasi kinerja keuangan, dan pada waktu bersamaan menggunakan ukuran kinerja nonkeuangan untuk memberikan wawasan tambahan terhadap kinerja nonkeuangan.

Jika diruntut dari referensi yang ada, penelitian mengenai kinerja perusahaan diawali dengan melihat sistem anggaran, struktur organisasi dan diversifikasi sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja (Merchant, 1985). Selanjutnya muncul faktor ketidakpastian lingkungan, pemanfaatan sistem akuntansi manajemen (Chenhall dan Moris, 1986, Gul, 1991). Shields (1995) dan McGowan dan Klemmer (1997) memasukkan variabel perilaku. Libby dan Waterhouse (1996), Mia dan Clarke (1999), memasukkan sistem akuntansi manajemen dan intensitas persaingan sebagai faktor yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal, sebuah entitas ekonomi membutuhkan strategi yang tepat. Terlebih saat ini, dunia bisnis telah berhadapan dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, sehingga situasi tersebut berdampak pada suasana ketidakpastian. Hal ini seperti diungkapkan oleh Kayambi & Devi (2011) yang menyatakan bahwa, lingkungan bisnis yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi merupakan hasil dari globalisasi ekonomi, perubahan teknologi, peningkatan permintaan serta persaingan yang keras. Suasana ketidakpastian dalam proses bisnis menuntut para pengambil kebijakan di sektor bisnis untuk jeli dalam menentukan strategi yang tepat sebagai upaya memenangkan persaingan. Bolat & Yilmaz (2009) menyatakan bahwa perubahan lingkungan bisnis yang cepat menyebabkan para manajer perusahaan merasakan kebutuhan mereka untuk menerima berbagai metoda dan pendekatan dalam mencapai keberhasilan operasi perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.

Hal tersebut membawa dampak pada munculnya tantangan untuk meneliti variabel strategi serta unsur-unsur strategi seperti formulasi strategi, keputusan pemanfaatan teknologi, penggunaan sistem modern dan teknik pengendalian sebagai variabel prediktor independen yang dibuktikan dalam banyak penelitian. Secara khusus variabel strategi, diyakini menjadi kunci penting dalam menciptakan kinerja perusahaan. Hal tersebut dikarenakan, strategi sering dianggap sebagai sarana bagi perusahaan untuk mencapai dan memelihara keunggulan kompetitif atas perusahaan lain (Porter, 1980; 1985). Hal lain diungkapkan oleh Rochyawati (2012) yang menyatakan bahwa, strategi yang relevan dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan. Dua hal tersebut

menunjukkan bahwa strategi merupakan hal penting yang perlu dirumuskan dan diimplementasikan perusahaan bisnis untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja yang optimal. Oleh sebab itu, keputusan strategis perusahaan dalam memilih jenis strategi yang tepat akan sangat penting dalam menciptakan kelangsungan usaha.

Untuk memberikan gambaran mengenai pilihan strategi, Cinquini dan Tenucci (2010) merangkum variabel strategi yang merupakan dasar dari bagian konsisten dalam penelitian empiris yang berfokus pada sistem pengendalian manajemen dan strategi dalam pilihan prospektor atau defender yang berkaitan dengan tingkat perubahan dalam produk dan pasar (pola strategi), *build* (membangun) atau *harvest* (memanen) yang berkaitan misi strategi, serta diferensiasi atau kepemimpinan biaya yang berkaitan dengan cara perusahaan memutuskan untuk bersaing di pasar (*Strategic Positioning*).

Melihat pentingnya strategi dalam penciptaan kinerja optimal bagi perusahaan, beberapa penelitian yang melihat hubungan strategi dan kinerja sudah relatif banyak dilakukan. Beberapa penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh, Hoque (2004) yang menyimpulkan bahwa pilihan strategi berdampak positif terhadap kinerja; sementara Cadez & Guilding (2008) menunjukkan bahwa tipe strategi dan formulasi strategi disengaja juga berdampak terhadap peningkatan kinerja. Temuan lain yang mirip dihasilkan antara lain oleh Spenser (2009) menunjukkan bahwa perusahaan dengan strategi diferensiasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi; Fleming (2009) menemukan tingkat persaingan dan ketidakpastian berpengaruh terhadap strategi pertumbuhan, strategi pertumbuhan berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja, dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja strategik.

Bastian & Muchlish (2012) strategi bisnis dan kinerja organisasi berhubungan positif signifikan; Tavitiyaman (2012) menunjukkan hasil bahwa, strategi bersaing memiliki dampak langsung pada kinerja perilaku hotel, dan strategi teknologi informasi yang kompetitif memiliki dampak langsung pada kinerja keuangan hotel.; Teeratabsirikool *et al.*, (2013) strategi kompetitif positif dan signifikan meningkatkan kinerja perusahaan; Prajogo & Sohal (2006) menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi berhubungan tiga ukuran kinerja (kualitas produk, inovasi produk dan inovasi proses); Ortega *et al.*, (2008) menemukan bahwa, strategi diferensiasi inovasi berhubungan positif terhadap ketidakpastian dan lingkungan dinamis, serta strategi diferensiasi marketing berhubungan positif terhadap ketidakpastian dan lingkungan dinamis. Serta penelitian sejenis lainnya dilakukan oleh Karabag & Berggren (2014); Mancianti & Pessina (2014); dan Kalkan *et al.*, (2014).

Sementara penelitian lain mengenai strategi dan kinerja untuk kasus di Indonesia antara lain dilakukan oleh Ikbal *et al.*, (2012) yang menyimpulkan terdapat indikasi strategi korporasi berpengaruh positif terhadap kinerja rantai nilai perusahaan. Temuan lain dihasilkan oleh Elitan (2006) yang menyimpulkan bahwa strategi inovasi menjadi faktor penting dalam pencapaian kinerja keuangan perusahaan. Temuan lain yang mirip dihasilkan oleh Rahman & Hariyanto (2013) dan Tewal (2010).

Dari beberapa penelitian yang berhubungan dengan pemilihan strategi terhadap kinerja, masih banyak penelitian yang hanya menggunakan data survei persepsional yang dipakai untuk melihat dan mengidentifikasi pemilihan strategi oleh perusahaan. Masih sangat jarang ditemukan penelitian yang mengidentifikasi pemilihan strategi didasarkan pada data keuangan, khususnya untuk kasus di Indonesia. Namun demikian terdapat beberapa penelitian yang mencoba menggunakan ukuran keuangan sebagai indikator pemilihan strategi bisnis, antara lain Rahman & Haryanto (2013) yang melihat strategi

dengan mengidentifikasi nilai interaksi dari aset dan harga terhadap persediaan. Jika nilai interaksi aset dan persediaan memiliki nilai koefisien positif sementara nilai interaksi harga dan persediaan memiliki nilai koefisien negatif terhadap kinerja, diyakini mengindikasikan perusahaan memiliki strategi bersaing.

Penelitian lain yang juga menggunakan pengukuran keuangan sebagai indikasi pemilihan strategi deferensiasi dan kepemimpinan biaya dilakukan oleh Banker *et al.*, (2014). Penelitian tersebut menggunakan rasio beban umum dan administrasi terhadap penjualan, rasio beban R &D terhadap penjualan, rasio penjualan bersih terhadap HPP dan rasio penjualan bersih terhadap pengeluaran modal, untuk melihat apakah pemilihan strategi bisnis oleh perusahaan, yaitu strategi deferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian ini juga akan melihat pemilihan strategi perusahaan berdasarkan strategi Porter yang dikenal dengan *Strategic Positioning*, yaitu strategi deferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leaderships*). Namun sebagai pembeda penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya, identifikasi pemilihan strategi bisnis perusahaan akan dilihat berdasarkan perubahan beban operasi dari periode kini terhadap periode sebelumnya. Besaran beban operasi perusahaan diasumsikan menunjukkan nilai pengeluaran yang berhubungan dengan pengembangan/inovasi, layanan, pemasaran dan pengelolaan bisnis perusahaan.

Asumsi tersebut menjadi dasar untuk mengidentifikasi bahwa perusahaan yang memiliki strategi deferensiasi akan cenderung memiliki perubahan beban operasi yang positif, sementara perusahaan yang memiliki nilai perubahan beban yang stagnan atau bahkan negatif, diasumsikan cenderung memilih strategi kepemimpinan biaya. Hal ini didasarkan pada pernyataan Banker *et al.*, (2014) bahwa strategi kepemimpinan biaya biasanya dibangun atas dasar pencapaian efisiensi operasional, sementara strategi diferensiasi biasanya dikembangkan di sekitar inovasi spesifik perusahaan, inovasi spesifik produk serta usaha pemasaran yang tidak mudah ditiru dengan cepat oleh kompetitor.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini akan melihat apakah pemilihan strategi yang dicerminkan pada prioritas biaya memiliki dampak terhadap pencapaian kinerja. Penelitian akan difokuskan pada kelompok perusahaan manufaktur *Food & Beverages* yang terdaftar di BEI. Pemilihan kelompok perusahaan ini didasarkan pada alasan bahwa, semakin berkembangnya industri makanan di Indonesia yang ditandai dengan semakin banyaknya produk dan merek makanan serta minuman yang ada di pasaran. Hal ini menunjukkan semakin kompetitifnya persaingan di industri makanan dan minuman yang ada di Indonesia. Oleh sebab itu menjadi beralasan jika penelitian ini difokuskan untuk mengidentifikasi pola pilihan strategi perusahaan industri makanan dan minuman dalam mencapai kinerja optimal perusahaan. Dan hasil penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan atau setidaknya melengkapi literasi sehubungan tema pemilihan strategi terhadap kinerja yang diukur menggunakan data keuangan perusahaan.

KAJAIN TEORI

Gimbert *et al.*, (2010) menyatakan bahwa perumusan strategi mengacu pada proses dimana perusahaan mendefinisikan seputar arah jangka panjang secara keseluruhan serta ruang lingkup perusahaan. Strategi kompetitif Model Porter dianggap memiliki popularitas, struktur didefinisikan dengan baik, memiliki kejelasan, memiliki

kesederhanaan dan bersifat umum (Ormanidhi dan Stringa, 2008). Dua tipologi utama model Porter adalah kepemimpinan biaya dan diferensiasi (Teeratansirikool *et al.*, 2013). Cinquini dan Tenucci (2010) menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan biaya menyiratkan upaya untuk mendapatkan biaya terendah dibandingkan dengan pesaing dengan memanfaatkan skala ekonomi dan ruang lingkup serta memanfaatkan teknologi tinggi untuk memberikan biaya yang rendah. Sementara strategi diferensiasi berfokus pada penyediaan produk yang dapat dirasakan oleh pelanggan sebagai produk yang unik. Hal ini dilakukan dengan menawarkan kualitas, layanan pelanggan yang unggul dan citra merek.

Teeratansirikool *et al.*, (2013) menemukan bahwa strategi diferensiasi berdampak secara langsung terhadap kinerja keuangan, sementara strategi kepemimpinan biaya tidak secara langsung berdampak pada kinerja perusahaan. Temuan lain Prajogo & Sohal (2006) juga menunjukkan bahwa pilihan strategi diferensiasi mampu mempengaruhi secara positif kinerja perusahaan, sementara pilihan strategi kepemimpinan biaya tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Temuan lain ditunjukkan oleh Kalkan *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa strategi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal sama juga diungkapkan dari hasil penelitian Hoque (2004) yang membuktikan bahwa pemilihan strategi organisasi yang tepat dapat berdampak pada kinerja perusahaan secara positif. Banker *et al.*, (2014) menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan kinerja saat ini dan kinerja masa depan untuk tingkat yang lebih besar daripada strategi kepemimpinan biaya. Prajogo & Sohal (2006) menyimpulkan bahwa strategi terdeferensiasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Ortega *et al.*, (2008) juga menunjukkan hasil bahwa strategi diferensiasi berdampak pada peningkatan kinerja. Rahman & Hariyanto (2013) juga menemukan bahwa strategi berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Tewal (2009) menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi dan inovasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, nampak bahwa strategi merupakan kunci penting perusahaan dalam menghasilkan kinerja yang positif. Secara khusus dapat dilihat bahwa strategi diferensiasi menunjukkan dampak yang lebih positif terhadap kinerja dari pada strategi kepemimpinan biaya. Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah;

Ha: Strategi diferensiasi akan lebih memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan dari pada strategi kepemimpinan biaya.

METODE

Populasi dan Sampel. Populasi penelitian adalah perusahaan manufaktur *Food&Beverages* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia untuk periode 2009–2013. Sampel penelitian adalah perusahaan manufaktur *Food&Beverages* yang memiliki data lengkap berturut-turut selama periode pengamatan sesuai masalah yang diteliti.

Variabel dan Pengukuran Variabel. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel dependen kinerja keuangan, variabel independen beban operasi perusahaan, dan variabel kontrol ukuran perusahaan. Pengukuran variabel dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Kinerja Keuangan, adalah pencapaian perusahaan berdasarkan Laba Operasi. Variabel Kinerja diukur menggunakan logaritma natural laba operasi, hal ini dilakukan untuk

mengantisipasi risiko normalitas data; (2) Beban Operasi Perusahaan. Beban operasi perusahaan merupakan besarnya beban yang dikeluarkan perusahaan guna membiayai kegiatan operasional perusahaan. Variabel penelitian diukur menggunakan logaritma natural beban operasi. Besar beban operasi digunakan untuk mengidentifikasi pemilihan strategi bisnis perusahaan. Identifikasi strategi bisnis didasarkan pada dua tipologi *positioning strategy* model Porter, yaitu strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi. Strategi bisnis diidentifikasi berdasarkan perubahan beban operasi periode tahun ini terhadap periode tahun sebelumnya (ΔBO_t terhadap BO_{t-1}). Jika perubahan menunjukkan nilai negatif, perusahaan dikategorikan memilih strategi biaya kepemimpinan, sementara jika nilai perubahan menunjukkan nilai positif perusahaan dikategorikan memilih strategi diferensiasi; (3) Ukuran Perusahaan. Ukuran perusahaan adalah indikasi besar atau kecilnya perusahaan yang dilihat dari total aset yang dimiliki. Ukuran perusahaan diukur menggunakan logaritma natural total aset.

Analisis Data Penelitian. Statistik Deskriptif. Penggunaan statistik deskriptif adalah untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan total deskriptif absolut yang menunjukkan angka maksimum, minimum, rata-rata dan standar deviasi.

Pengujian Hipotesis. Hipotesis diuji menggunakan model regresi biasa dengan tingkat penerimaan hipotesis pada alfa 5%. Pengujian hipotesis dilakukan dalam model pengujian;

$$\text{LnLB} = \alpha + \beta_1 \text{LnBO} + \beta_2 \text{LnTA} + \varepsilon$$

Dimana: LnLB : Log natural Laba Bersih, α : Konstanta, β_1, β_2 : Koefisien Variabel, LnBO : Log natural Beban Operasi, LnTA : Log natural Total Aset, ε : residual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan proses seleksi data sampel untuk periode 2009 – 2013, terkumpul data sebanyak 85 sampel pengamatan dari 17 perusahaan yang memenuhi kriteria sampel. Tabel. 1 menguraikan statistik deskriptif data penelitian.

Tabel1. Statistik Deskriptif Data Penelitian

Data Variabel	Minimal	Rata-rata	Maksimal	Std. Deviasi
Laba Operasi (jutaan)	1.707,0	864.654,3	8.717.981,0	1.689.753,3
Beban Operasi (jutaan)	37.027,0	974.803,5	7.611.873,0	1.616.454,1
Δ Beban Operasi (%)	-66,6%	23,2%	243,5%	43,7%
Total Aset (jutaan)	90.667,0	6.408.615,2	78.092.789,0	13.661.127,6

Sumber: data diolah dari ICMD2009 – 2014

Berdasarkan Tabel1 dapat dilihat bahwa, rata-rata laba operasi perusahaan pada periode pengamatan relatif tinggi, yaitu pada kisaran Rp864.654.300.000,-, sementara untuk rata-rata beban operasi yang dikeluarkan pada periode pengamatan adalah Rp974.803.500.000,-. Jika dibuat perbandingan maka rata-rata laba operasi yang dihasilkan oleh perusahaan manufaktur *Food & Beverages* yang terdaftar di BEI selama periode pengamatan adalah sebesar 88,7% dari rata-rata beban operasi yang dikeluarkan.

Tabel 1 juga menunjukkan besarnya ukuran perusahaan dalam periode pengamatan. Ukuran perusahaan yang dilihat melalui nilai total aset, menunjukkan besar rata-rata Rp6.408.615.200.000,-. Hal ini menunjukkan bahwa, rata-rata perusahaan manufaktur *Food & Beverages* yang terdaftar di BEI dapat dikategorikan perusahaan yang besar. Dari informasi tentang karakteristik ukuran perusahaan tersebut, dapat dilihat bahwa industri manufaktur khususnya industri *Food & Beverages* merupakan industri yang penting dalam mendukung perekonomian negara. Lebih lanjut berdasarkan data tersebut, dapat dilihat rata-rata rasio laba operasi/total aset (ROA) dalam kelompok industri ini sebesar 13,49%, sementara rata-rata rasio beban operasi/total aset adalah 15,21%.

Informasi lain yang dapat dilihat dari Tabel.1 adalah tren perubahan beban operasi selama periode pengamatan. Informasi ini berguna untuk mengidentifikasi pemilihan strategi yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur *Food & Beverages* yang terdaftar di BEI. Nilai terendah perubahan alokasi beban operasi adalah -66,6% sementara nilai perubahan tertinggi sebesar 243,5% dengan rata-rata perubahan 23,3%. Hal ini dapat dimaknai bahwa ada beberapa perusahaan dalam periode tertentu menerapkan strategi kepemimpinan biaya namun ada pula yang menerapkan strategi deferensiasi. Namun secara rata-rata, sebagian besar perusahaan telah menerapkan strategi deferensiasi, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai rata-rata perubahan alokasi beban operasi dari periode t terhadap periode $t-1$ positif sebesar 23,3%. Berdasarkan data ini, dapat mendukung asumsi bahwa perusahaan manufaktur *Food & Beverages* yang terdaftar di BEI telah memilih strategi deferensiasi dalam menghadapi persaingan bisnis di basis industrinya. Dan data ini juga dapat menjadi gambaran awal, bagaimana pemilihan strategi deferensiasi ini telah menjadi pilihan penting pada situasi persaingan yang sangat ketat saat ini.

Tabel 2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Hasil	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas	KS:0,887 (asym.sig.:0,411)	Sig. $\geq 0,05$	Model regresi normal
Multikolonieritas	Tolerance/VIF: BO: 0,320/3,125 UP: 0,320/3,125	Tol $> 0,1$ VIF < 10	Kedua variabel independen bebas multikolonieritas
Heterokedasitas	<i>Park-test</i> BO: 0,000 UP: 0,000	Sig. $\geq 0,05$	Kedua variabel independen terjadi heterokedasitas
Autokorelasi	DW- <i>test</i> : 1,101	$-2 < DW < 2$	Model regresi bebas autokorelasi

Table 2 menunjukkan hasil uji asumsi klasik sebagai dasar pengujian *ordinary Least Squares*. Hal ini perlu dilakukan karena dalam penelitian ini menguji dua variabel independen yaitu beban operasi sebagai variabel prediktor utama serta ukuran perusahaan sebagai variabel kontrol. Berdasarkan pengujian klasik pada model penelitian dapat disimpulkan bahwa, model penelitian memenuhi asumsi normalitas dengan ditunjukkan pada signifikansi KS $0,441 \geq 0,05$. Begitupula untuk asumsi multikolonieritas, semua variabel independen dalam model penelitian mempunyai nilai tolerance dan VIF sesuai dengan kriteria, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen bebas dari masalah korelasi. Pengujian autokorelasi juga mengindikasikan bahwa data penelitian tidak memiliki korelasi antar periode waktu dalam masa pengamatan, yang ditunjukkan dengan

nilai DW sebesar 1,101 yang berada diantara -2 hingga 2. Namun model penelitian tidak berhasil menolak asumsi heterokedasitas, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil uji *Park* yang menyimpulkan bahwa data penelitian tidak memenuhi syarat homokedasitas, hal ini menunjukkan bahwa data penelitian memiliki nilai variasi yang tinggi, sehingga hasil penelitian yang dihasilkan dalam penelitian ini memiliki potensi risiko bias temuan.

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian regresi. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh pemilihan strategi bisnis dengan proksi besarnya alokasi beban operasi dari periode ke periode terhadap kinerja keuangan dengan proksi laba operasi perusahaan. Untuk mendapatkan hasil temuan yang lebih kuat, penelitian ini juga melihat ukuran perusahaan dengan proksi total aset sebagai variabel kontrol, untuk memberi batasan pada pengembangan model penelitian.

Tabel 3. Pengujian Regresi

Variabel	Koefisien	<i>p-value</i>	Keputusan
Konstanta	-2,941		
Beban Operasi	0,399	0,000	Ha didukung
Ukuran Perusahaan	0,708	0,000	
F-test (Sig.):210,2911 (0,000)			
R ² : 83,7%			
<i>Variabel dependen:</i> Laba Operasi			

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa beban operasi berpengaruh berpengaruh positif terhadap Laba Operasi perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi beban operasi 0,339 dengan nilai signifikansi $0,000 < \alpha 5\%$. Nilai koefisien regresi beban operasi positif menunjukkan makna bahwa semakin meningkat alokasi beban operasi maka akan berdampak pada semakin meningkatnya laba operasi perusahaan. Hal ini konsisten dengan data tren perubahan beban operasi perusahaan yang menunjukkan perubahan rata-rata positif 23,3%. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian yang menyatakan strategi deferensiasi akan lebih memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan dari pada strategi kepemimpinan biaya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ukuran perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan. Ukuran perusahaan terbukti dapat menjadi faktor penting dalam implementasi strategi bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja. Hal yang menjadi makna dari temuan tentang ukuran perusahaan membawa pengaruh terhadap kinerja perusahaan, dalam konteks pilihan strategi adalah, semakin besar perusahaan, maka perusahaan tersebut akan semakin selektif dalam menentukan pilihan strategi mereka. dan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin besar ukuran perusahaan dalam proksi total aset, maka perusahaan tersebut akan lebih memilih keputusan strategi deferensiasi untuk mewujudkan peningkatan kinerja keuangannya.

Gambaran kekuatan model penelitian ini juga ditunjukkan dari besarnya nilai R² 83,7%. Makna yang terkandung dari nilai tersebut adalah, model penelitian ini memiliki kemampuan yang relatif besar dalam menjelaskan faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja keuangan perusahaan. Pilihan strategi yang tepat dalam konteks karakteristik perusahaan yang besar, akan memberikan dampak positif dalam upaya pencapaian kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian ini berhasil mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa strategi deferensiasi akan lebih memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan dari pada strategi kepemimpinan biaya. Hal ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh banyak peneliti khususnya penelitian Banker *et al.*, (2014) yang mengidentifikasi unsur beban sebagai proksi pemilihan strategi. Secara detail, Banker *et al.*, (2014) menyimpulkan bahwa strategi deferensiasi berpengaruh positif terhadap kelangsungan kinerja keuangan dimasa yang akan datang.

Pemilihan strategi deferensiasi dapat memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap pencapaian kinerja keuangan, dikarenakan strategi deferensiasi lebih mengedepankan proses inovasi dalam penciptaan produk. Inovasi produk dapat berkaitan dengan upaya peningkatan standar kualitas produk, sehingga keamanan konsumsi produk dapat mempengaruhi keyakinan konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan. Hal tersebut sangat beralasan karena, strategi deferensiasi yang identik dengan upaya penciptaan inovasi akan berdampak pada penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan. Peningkatan persaingan yang begitu signifikan dalam dunia industri sangat memerlukan keputusan-keputusan strategis yang mampu mendukung penciptaan keunggulan kompetitif tersebut. Dan pemilihan strategi deferensiasi merupakan kunci penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif tersebut.

Penjelasan penting keterkaitan antara strategi deferensiasi, keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja keuangan adalah disebabkan oleh meningkatnya kuantitas produk yang dapat diserap pasar. Peningkatan penjualan produk dan penguasaan pangsa pasar tentunya sangat berkaitan dengan keberhasilan perusahaan dalam berinovasi. Inovasi dalam konteks keputusan deferensiasi bukan saja hanya berfokus pada inovasi produk, tetapi juga inovasi pemasaran. Inovasi pemasaran saat ini juga menjadi kunci dalam penciptaan keunggulan kompetitif. Inovasi pemasaran dapat dilakukan dalam proses promosi atau pengenalan produk yang dihasilkan. Hal ini seperti dijelaskan Mintzberg dan Waters (1985) yang menyebutkan bahwa tujuan dari apa yang dianggap sebagai strategi digunakan untuk menciptakan dan mempertahankan posisi yang terdefinisi jangka panjang dan menghasilkan keunggulan kompetitif.

Dan dalam praktiknya, implementasi intensitas dan kualitas inovasi dapat tercermin dalam alokasi peningkatan beban operasi perusahaan. Dan pada akhirnya keunggulan kompetitif yang tercipta dari proses keputusan strategis akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, termasuk didalamnya adalah peningkatan kinerja keuangan. Hal ini mendukung kesimpulan Tewal (2009) bahwa strategi deferensiasi dan inovasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Beban operasi perusahaan juga berkaitan dengan biaya-biaya lain yang dikeluarkan dalam kegiatan operasi bisnis perusahaan diluar kegiatan inovasi, seperti biaya atas prasarana dan sarana operasi bisnis perusahaan termasuk biaya administrasi dan umum yang digunakan untuk mendukung efektifitas aktifitas operasi bisnis perusahaan. Dengan semakin efektifnya operasi bisnis, maka akan membawa dampak yang lebih baik pada iklim usaha perusahaan, dan hasil akhirnya adalah pencapaian kinerja optimal. Efektifitas operasi bisnis menunjukkan kemampuan perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif dalam penciptaan kinerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Porter, (1980; 1985) yang mengungkapkan bahwa strategi sering dianggap sebagai sarana bagi perusahaan untuk mencapai dan memelihara keunggulan kompetitif atas perusahaan lain, dan akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja yang optimal.

Akhirnya sangat beralasan jika strategi deferensiasi lebih diunggulkan dalam upaya pencapaian kinerja operasi bisnis dibandingkan dengan penerapan kinerja kepemimpinan biaya. Hal ini dikarenakan, strategi deferensiasi lebih berfokus pada kelangsungan kinerja masa depan, sementara kepemimpinan biaya cenderung melihat kinerja dalam fokus jangka pendek. Hal ini seperti di jelaskan Banker *et al.*, (2014) bahwa strategi kepemimpinan biaya biasanya dibangun atas dasar pencapaian efisiensi operasional, sementara strategi diferensiasi biasanya dikembangkan di sekitar inovasi yang tidak mudah ditiru dengan cepat oleh kompetitor, terlebih saat ini dunia bisnis berkembang dalam tingkat persaingan yang tinggi. Untuk itu inovasi dan efektifitas tata kelola perusahaan menjadi faktor kunci dalam penciptaan keunggulan kompetitif. Kinerja optimal hanya dapat diciptakan jika perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu strategi deferensiasi merupakan jawaban yang harus dipilih oleh setiap perusahaan untuk menghadapi persaingan tersebut. Dan hasil penelitian ini telah memberikan dukungan kesimpulan atas permasalahan tersebut.

PENUTUP

Simpulan. Sebagai kesimpulan dari penelitian ini adalah, kinerja perusahaan sangat dipengaruhi dari pemilihan strategi yang tepat bagi perusahaan. Data menunjukkan bahwa strategi deferensiasi yang diprosikan dari alokasi beban operasi perusahaan manufaktur *Food & Beverages* yang terdaftar di BEI memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan yang diprosikan dalam laba operasi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa, strategi deferensiasi sangat berkaitan dengan keberanian perusahaan untuk melakukan penambahan alokasi beban operasi guna meningkatkan inovasi dan perbaikan operasi perusahaan. Inovasi dan perbaikan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas produk dan peningkatan pengenalan produk kepada konsumen, dan hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja penjualan dan laba perusahaan.

Sebagai kesimpulan lain, strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) akan lebih cenderung menghemat/mengurangi beban operasi. Hal tersebut tentunya akan berdampak negatif atas upaya peningkatan inovasi dan perbaikan. Suatu perusahaan yang tidak memiliki inovasi dan perbaikan tidak akan memiliki keunggulan kompetitif, sehingga akan berdampak pada penurunan kinerja penjualan dan akhirnya akan berdampak pada rendahnya pencapaian laba operasi perusahaan. Sebagai implikasi dari penelitian ini adalah, perusahaan yang masuk dalam situasi persaingan bisnis yang ketat perlu mempertimbangkan penerapan strategi deferensiasi guna menciptakan keunggulan kompetitif dalam mendukung penciptaan kinerja yang lebih optimal.

Penelitian ini tentunya tidak lepas dari berbagai keterbatasan, antara lain pemilihan proksi keuangan yang baru melihat laba operasi sebagai ukuran kinerja keuangan dan beban operasi sebagai proksi identifikasi pemilihan strategi. Untuk penelitian selanjutnya dapat disarankan melihat kinerja keuangan dengan melihat rasio-rasio kinerja keuangan seperti ROA, ROI atau ROE, sementara untuk proksi pemilihan strategi bisa melihat perubahan nilai investasi perusahaan, perubahan beban inovasi yang difokuskan pada beban *research & development*, dan beban pemasaran sehingga dapat lebih fokus pada masalah strategi inovasi dan pemasaran. Selain itu, penelitian selanjutnya bisa memasukkan variabel inflasi dalam model penelitian. Variabel inflasi perlu dipertimbangkan, karena penelitian ini melihat strategi dalam konteks pengeluaran beban

operasi dalam beberapa periode waktu, dan tingkat inflasi diprediksi dapat memberikan temuan yang berbeda untuk kondisi semacam itu.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan lain, dimana penelitian tidak dapat menghindari permasalahan heterokedasitas data penelitian. Oleh karena itu hasil penelitian berisiko mengalami bias hasil, untuk itu penelitian selanjutnya disarankan untuk memperpanjang periode pengamatan atau menggunakan bidang industri lain untuk memberikan tambahan dukungan hasil atas masalah yang diteliti. Namun demikian hasil penelitian ini telah memberikan kontribusi, setidaknya menambah literasi atas masalah pemilihan strategi bisnis dalam upaya peningkatan kinerja keuangan dengan menggunakan proksi keuangan.

DAFTAR RUJUKAN

- Banker, R. D. Mashruwan, R. and Tripathy, A. (2014) "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?" *Management Decision*. 52 (5): 872 – 896
- Bastian, E. and Muchlish, M. (2012) "Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement System and Organizational Performance." *Procedia - Social and behavioral Sciences*. 65: 787 – 792
- Bolat, T., and O. Yilmaz., (2009) "The Relationship Between Outsourcing and Organization Performance: Is it Myth or Reality for the Hotel Sector". *Intl. Journal Contemporary Hospitality Management.*, 21 (1): 7-23
- Cadez, S. and Guilding, C. (2008) "An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategy Management Accounting". *Accounting Organizations and Society*. 33: 836 – 863
- Chenhall, R. H. and Morris, D. (1986) "The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System". *Accounting Review*. Vol. 61 (1): 16 – 35
- Cinquini, L. and Tennuci, A. (2010) "Strategic Management Accounting and Business Strategy: a Loose Coupling?" *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 6 (2): 228 – 259
- Ellitan, L. (2006) "Strategi Inovasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia: Pendekatan Model Simultan dan Model Sekuensial". *Jurnal Manajemen*. Vol. 6 (1): 1 – 22
- Fleming, D. M. Chow, W. C. and Chen, G. (2009) "Strategy, Performance Measurement Systems, and Performance: A Study of Chinese Firms". *The International Journal of Accounting*. 44: 256 – 278
- Gimbert, X. Bisbe, J and Mendoza, X. (2010) "The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes". *Long Range Planning*. 43: 477 – 497
- Gul, F. A. (1991) "The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty on Small Business Managerial Performance". *Accounting and Business Research*. 22: 57 – 61
- Hoque, Z. (2004) "A Contingency Model of the Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance". *International Business Review*. 13: 485 – 502

- Ikkal, M. Utary, A. R. dan Ulfa, Y. (2012) Pengaruh *Cooperative Strategy* terhadap Kinerja *Supply Chain* pad Industri Makanan dan Minuman di Indonesia. *Forum Bisnis & Keuangan I*, Prosiding Seminar Nasional. pp: 71 – 84
- Kalkan, A. Bozkurt, O. C. and Arman, M. (2014) “The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance”. *Procedia - Social and Behavioral Science*. 150: 700 – 707
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Boston
- Karabag, S. F. and Berggren, C. (2014) “Antecedents of Firm Performance in Emerging Economies: Business Groups, Strategy, Industry Structure, and State Support”. *Journal of Business Research*. 67: 2212 – 2223
- Libby, T. and Waterhouse, J. H. (1996) “Predicting Change in Management Accounting Systems”. *Journal of Management Accounting Research*. 8: 137 – 154
- Macinati, M. S. and Pessina, E. A. (2014) “Management Accounting Use and Fianancial Performane in Public Health-Care Organisations: Evidencw from the Italian National Health Service”. *Health Policy*. 117: 98 – 111
- March, J. G. and Sutton, R. I. (1997) Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*. Vol. 8 (6): 698 – 706
- McGowan, A. S. and T. P. Klammer. (1997) “Satisfaction with Activity Based Cost Management Implementation”. *Journal of Management Accounting Research*. 9: 217 – 238
- Merchant, K. A. (1985) “Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack”. *Accounting Organization Society*. 10 (2): 201 – 210
- Mia, L. and Clarke, B. (1999) Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance. *Management Accounting Research*. 10: 137 – 158
- Micheli, P. and Mari, L. (2014) “The Theory and Practice of Performance Measurement”. *Management Accounting Research*. 25: 147 – 156
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 6 (3): 257 – 272
- Ormanidhi, O. and Stringa, O. (2008) “Porter’s model generic competitive strategies”. *Business Economics*. 43 (3): 55 – 64
- Ortega, E. M. Cortes, E. C. and Azorin, J. F. M. (2008) “Strategy, Structure, Environment and Performnce in Spanish Firms”. *EuroMed Journal of Business*. 3 (2): 223 – 239
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*. The Free Press. New York
- Porter M. (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press. New York
- Prajogo, D. I. and Sohal, A, S. (2006) “The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance – the Mediating Role of TQM”. *European Journal of Operational Research*. 168: 35 – 50
- Rahman, A. dan Haryanto, R. (2013) “Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Hubungan manajemen Persediaan dan kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Publik di BEI)”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 12 (1): 65 – 74
- Rochyawati, F. (2012) “Analisis Pengaruh Relevansi Strategis Terhadap Kinerja Keuangan dengan Kinerja Tidak Berwujud Sebagai Variabel Mediasi”. *Jurnal Sosio Humaniora*. 3 (4): 8 – 14
- Shields. M. D. (1995) “An Empirical Analysis of Firms’ Implementation Experiences with ABC”. *Journal of Management Accounting Research*. 7: 148 – 166

- Spencer, X. S. Y. Joiner, T. A. and Salmon, S. (2009) "Differentiation Strategy, Performance Measurement System and Organizational Performance: Evidence from Australia". *International Journal of Business*. 14 (1): 83 – 103
- Ulum, Ihyaul M.D. (2006) *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Bumi Aksara, Jakarta
- Tavitiyaman, P. Zhang, H. Q. and Qu, H. (2012) "The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance". *International Journal Contemporary Hospitality Management*. 24 (1): 140 – 159
- Teeratansirikool, L. Siengthai, S. Badir, Y. and Charoenngam, C. (2013) "Competitive Strategies and Firms Performance: The Mediating Role of Performance measurement". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 62 (2): 168 – 184
- Tewal, B. (2010) "Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan Perhotelan di Sulawesi Utara". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 8 (2): 464 – 470
- Yahya Kayambi., and Susela Devi., (2011) "The Impact of Accounting Outsourcing on Iranian SME Performance: Transaction Cost Economics and Resource-Based Perspective", *World Applied Sciences Journal*, 15, (2): 244-252
- Venkatraman, N. (1989) "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement". *Management Science*. 35 (8): 942 – 962