

APAKAH STRATEGI DIFFERENTIATION LEBIH UNGGUL MEMPENGARUHI KINERJA KEUANGAN DIBANDINGKAN COST LEADERSHIP?

Lucy Margaret dan Juniarti*

Accounting Department, Petra Christian University, Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236, Indonesia

*Corresponding author; Email: yunie@peter.petra.ac.id

ABSTRACT

Strategy is a description of a company in using and managing its resources to achieve the goal of competitive advantage. Therefore, this study aimed to see which strategy is superior and more affects on financial performance of the companies between differentiation and cost leadership strategies in the manufacture industry in Indonesia. Financial performance is measured using return on assets. The object of this research were 134 companies selected using purposive sampling. Data analysis used multiple regression analysis with panel data. This study found that there is a significant relationship between differentiation and firm performance. While, positive and not significant between cost leadership and company performance. This research uses firm size and firm age as control variables.

Keywords: Financial Performance, Differentiation, Cost Leadership, Return on Assets, Strategy

ABSTRAK

Strategi merupakan gambaran sebuah perusahaan dalam menggunakan dan mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya yaitu *competitive advantage*. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk melihat strategi mana yang lebih unggul dan dominan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan yang diukur menggunakan ROA antara strategi *differentiation* dan *cost leadership* pada industri manufaktur di Indonesia. Objek penelitian ini adalah sebanyak 134 perusahaan yang dipilih menggunakan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan data panel. Penelitian ini menemukan hubungan signifikan positif antara strategi *differentiation* dan kinerja perusahaan. Sedangkan positif dan tidak signifikan antara *cost leadership* dan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan variabel *firm size* dan *firm age* sebagai variabel kontrol.

Kata kunci: Kinerja Keuangan, Diferensiasi, Kepemimpinan Biaya, Pengembalian Aset, Strategi

PENDAHULUAN

Strategi *differentiation* berfokus pada pengembangan produk atau layanan yang unik (David, 2011; Porter, 1985; Pulaj, 2014, Kume 2010, Bauer & Colgan, 2001), sehingga perusahaan membedakan diri dari pesaing melalui keunikan produk atau jasanya (Griffin, 2005) yang juga merupakan kunci dalam penerapan strategi *differentiation* (Reilly, 2002; McCracken, 2002; Berthoff, 2002; Tuminello, 2002). Faktor pembeda suatu perusahaan terhadap pesaing dapat berupa keunikan produk, kualitas, layanan pelanggan (Chenhall & Langfield-Smith, 1998), ukuran perusahaan, citra, jangkauan, sistem distribusi kepada pelanggan, pendekatan pemasaran (McCracken, 2002; Davidson, 2001), keandalan dan fitur desain (Dean & Evans, 1994). Produk atau layanan yang unik ini akan memberikan nilai lebih yang membuat pelanggan bersedia membayar

dengan harga yang lebih tinggi (Hlavacka et al., 2001; Cross, 1999).

Efektivitas penerapan strategi *differentiation* dapat dilihat dari seberapa baik perusahaan dapat menyeimbangkan manfaat dan biaya produk atau layanan kepada pelanggan (Slater & Olson, 2001). Menurut Porter (1985), perusahaan dengan strategi *differentiation* memiliki keuntungan lebih pada kinerja keuangannya, karena dapat menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dengan keunikan produk atau layanannya dalam menciptakan loyalitas pelanggan yang tinggi. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya mengenai hubungan strategi *differentiation* terhadap kinerja keuangan. Spencer et al. (2009) menunjukkan bahwa *differentiation* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam aspek kinerja keuangannya. Rustamblin et al. (2013) menyimpulkan bahwa strategi *differentiation* lebih

efektif dan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan strategi *cost leadership*. Purwantoro et al. (2018) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menjadi lebih optimal ketika menerapkan strategi *differentiation*. Penelitian Wibowo et al. (2017) menemukan bahwa strategi *differentiation* berpengaruh terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan pengukuran strategi menggunakan Selling General and Administrative Expense (SG&A). Hyvönen's (2007) melakukan penelitian mengenai hubungan strategi bisnis dan kinerja organisasi dan menemukan bahwa strategi *differentiation* yang berfokus pada pelanggan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Teeratansirikool et al., (2013) menunjukkan strategi *differentiation* berdampak secara langsung terhadap kinerja keuangan, sedangkan strategi *cost leadership* tidak secara langsung berdampak pada kinerja perusahaan. Yuliansyah et al. (2016) melakukan penelitian pada strategi perusahaan sektor jasa di Indonesia dan memiliki temuan hanya strategi *differentiation* yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Kumar et al. (2002) mengatakan bahwa strategi *differentiation* memiliki orientasi pasar yang lebih kuat daripada *cost leadership* dan orientasi pasar memiliki dampak yang lebih positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Santos et al. (2012) mengungkapkan bahwa strategi *differentiation* memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan strategi *cost leadership* tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Gibcus & Kemp (2003) menunjukkan bahwa strategi *differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan menggunakan empat elemen dimensi *differentiation*, yaitu inovasi, pemasaran, layanan, dan proses.

Disisi lain, strategi *cost leadership* bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menerapkan biaya terendah dalam suatu industri (Porter, 1987, 1996; Hyatt, 2001; Bauer & Colgan, 2001). Faktor tercapainya *cost leadership* bervariasi dan bergantung pada setiap industrinya. Menurut Kotler & Armstrong (2010), ada tiga cara utama dalam mencapai *cost leadership*, yaitu perputaran aset yang tinggi, biaya operasional rendah, dan memiliki kendali atas rantai pasokan untuk memastikan biaya rendah. Strategi *cost leadership* cenderung lebih berorientasi pada pesaing daripada pelanggan (Frambach et al., 2003), oleh karena itu efektivitas penerapan strategi ini terjadi ketika bisnis merancang, memproduksi, dan memasarkan produk yang sebanding tetapi lebih efisien daripada pesaingnya, sehingga akan memiliki pangsa pasar yang besar (Hyatt, 2001).

Perusahaan yang berhasil mengatur jumlah minimum biaya operasional dan penggunaan aset untuk mencapai target penjualan, akan dapat meningkatkan kinerja keuangan mereka (Hambrick, 1983; Miller, 1987; Porter, 1980). Porter (1985) telah menunjukkan hubungan strategi *cost leadership* dan kinerja perusahaan, dengan *cost leadership*, perusahaan berhasil mencapai keunggulan bersaing yang stabil melalui pengurangan dan pengendalian biaya yang memberikan peningkatan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan hubungan strategi *cost leadership* terhadap kinerja keuangan perusahaan. Josiah & Nyagara (2015) menunjukkan bahwa *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan gas minyak di Kenya. Powers & Hahn (2004) mengatakan bahwa bank dengan strategi *cost leadership* berkinerja lebih baik terhadap kinerja keuangan. Penelitian Lahtinen & Toppinen (2006) menunjukkan strategi *cost leadership* lebih baik dalam kinerja keuangan jangka pendek dibandingkan dengan kinerja keuangan jangka panjang. Valipour et al. (2012) mengatakan bahwa perusahaan dengan strategi *cost leadership*, dengan peningkatan *leverage* keuangan dan pembayaran dividen, kinerja perusahaan juga akan ikut meningkat. Penelitian Etikah & Hilda (2018) menemukan bank dengan strategi *cost leadership* memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dan persisten dibandingkan bank yang menerapkan strategi *differentiation*. Menurut Kurt & Zehir (2016), strategi *cost leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur Turki dan tidak ada hubungan antara *differentiation* terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Birjandi et al. (2014) memiliki temuan, perusahaan dengan *cost leadership* berhubungan negatif terhadap kinerja keuangan dengan pengukuran ROA menggunakan variabel rasio penjualan terhadap aset dan penjualan terhadap belanja modal, sedangkan dengan variabel rasio karyawan terhadap aset memberikan pengaruh positif terhadap ROA. Atikiya et al. (2015). mengatakan bahwa *cost leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kenya dan membantu perusahaan dalam mencapai daya saing dan kinerja yang berkelanjutan. Penelitian Hilman & Kaliappen (2014) menemukan strategi *cost leadership* berdampak positif terhadap kinerja perusahaan industri perhotelan di Malaysia. Sedangkan Lo (2012), mengatakan *cost leadership* tidak efektif dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan industri perhotelan di China karena biaya tenaga kerja yang rendah telah menjadikan China menjadi pusat manufaktur global, akses bahan baku dan tenaga kerja berbiaya

rendah juga mudah didapatkan di industri perhotelan China. Oleh karena itu, setiap hotel di China dengan strategi *cost leadership* bukan menjadi penerapan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian sebelumnya sebagian besar mengklaim bahwa strategi *differentiation* berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Spencer et al., 2009; Rustamblin et al., 2013; Purwantoro et al., 2018; Wibowo et al., 2017; Hyvönen's, 2007; Teeratansirikool et al., 2013; Yuliansyah et al., 2016; Kumar et al., 2002; Santos et al., 2012; Gibcus & Kemp, 2003). Meskipun terdapat penelitian sebelumnya juga yang menemukan bahwa strategi *differentiation* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Kurt & Zehir, 2016; Nandakumar et al., 2011; Habbe, 2001). Sedangkan strategi *cost leadership*, sebagian besar penelitian sebelumnya juga menemukan adanya pengaruh terhadap kinerja keuangan (Josiah & Nyagara, 2015; Powers & Hahn, 2004; Lahtinen & Toppinen, 2006; Valipour et al., 2012; Etikah & Hilda, 2018; Kurt & Zehir, 2016; Birjandi et al., 2014; Atikiya et al., 2015; Hilman & Kaliappen, 2014). Walaupun sebagian kecil penelitian sebelumnya memiliki temuan bahwa strategi *cost leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Lo, 2012; Santos et al., 2012; Nandakumar et al., 2011; Habbe, 2001).

Perbedaan temuan ini memberikan hasil yang kurang solid. Penelitian sebelumnya juga masih belum ada yang melakukan penelitian dengan membandingkan secara langsung untuk mengetahui strategi mana yang lebih unggul dan dominan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan. Oleh karena itu, terdapat peluang yang penting dilakukan, sehingga penelitian ini akan meneliti mengenai strategi mana yang lebih unggul dan dominan dalam mempengaruhi kinerja keuangan, antara strategi *differentiation* dan *cost leadership*. Terdapat perbedaan pengukuran yang digunakan oleh para peneliti sebelumnya dalam menghitung kinerja keuangan perusahaan, yaitu menggunakan *return on assets* (ROA) (Powers & Hahn, 2004; Etikah & Hilda, 2018; Birjandi et al., 2014; Spencer et al., 2009; Rustamblin et al., 2013), *return on investment* (ROI) (Lo, 2012; Hilman & Kaliappen, 2014; Hyvönen's, 2007; Teeratansirikool et al., 2013), *return on sales* (ROS) (Rustamblin et al., 2013; Spencer et al., 2009), dan *return on equity* (ROE) (Valipour et al., 2012, Spencer et al., 2009). Penelitian ini akan menggunakan *return on assets* (ROA) dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan. ROA merupakan salah satu indikator yang komprehensif dan paling sering digunakan dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan. Terdapat berbagai studi dalam literatur manajemen

strategis yang menggunakan ROA sebagai ukuran kinerja keuangan suatu perusahaan (Bae & Gargiulo, 2004; Bettis, 1981; Venkataraman & Ramanujam, 1986; Waddock & Graves, 1997; Wright et al., 1995).

Peneliti menggunakan objek penelitian berupa perusahaan terbuka pada sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Sektor manufaktur di Indonesia merupakan motor penggerak perekonomian nasional dan penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia terbesar (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019). Produk Domestik Bruto (PDB) adalah pendapatan bagi sebuah negara dan sektor manufaktur menjadi penyumbang terbesar bagi pendapatan Indonesia.

Resource Based View

Madhani (2010) menjelaskan Resource Based View (RBV) menganalisis serta menafsirkan sumber daya organisasi dengan tujuan untuk memahami bagaimana sebuah organisasi mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. RBV fokus pada konsep sulit ditiru dalam organisasi sebagai sumber dari superior performance dan keunggulan kompetitif (Barney, 1986; Hamel & Prahalad, 1996). Sumber daya yang tidak dapat dengan mudah dibeli atau dipindahkan, dimana yang membutuhkan pendalaman mengenai kurva atau alih dalam perubahan iklim maupun budaya organisasi ini, akan lebih cenderung unik untuk organisasi, sehingga lebih sulit ditiru oleh pesaing. Perbedaan kinerja antara perusahaan bergantung pada keunikan input dan kapabilitas sebuah perusahaan (Conner, 1991). Menurut RBV, organisasi dapat dikatakan sebagai kumpulan dari sumber daya dalam bentuk fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi. Sumber daya harus memenuhi 'VRIN' untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan pada organisasi. 'VRIN' sendiri merupakan:

1. *Valuable* (V): Sumber daya bernilai atau berharga, jika dapat memberikan *strategic value* bagi perusahaan. Sumber daya bernilai jika dapat membantu perusahaan memanfaatkan peluang pasar atau membantu mengurangi adanya ancaman dalam sebuah pasar. Tidak ada keuntungan jika memiliki sumber daya yang tidak dapat menambah atau meningkatkan nilai sebuah perusahaan.
2. *Rare* (R): Sumber daya harus tidak mudah didapatkan di antara pesaing perusahaan dalam industri yang sama dan memiliki potensi. Oleh karena itu, sumber daya harus memiliki keunikan sehingga dapat

menawarkan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang mudah didapatkan dan dimiliki oleh beberapa perusahaan dalam sebuah pasar tidak akan dapat memberikan keunggulan kompetitif, karena tidak memiliki keunikan dalam strategi bisnisnya.

3. *Imperfect Imitability* (I): *Imperfect imitability* berarti dalam membuat tiruan sumber daya tidak akan mungkin. Hambatan dalam *imperfect imitability* berbagai macam, seperti kesulitan dalam memperoleh sumber daya, hubungan yang tidak jelas antara kapabilitas dan keunggulan kompetitif atau kompleksitas sumber daya. Sumber daya dapat menjadi dasar dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika perusahaan tidak memiliki kapabilitas untuk memperolehnya.
4. *Non-Substitutability* (N): *Non-substitutability* berarti bahwa sumber daya tidak dapat diganti dengan alternatif lain. Dalam hal ini pesaing tidak akan dapat mencapai kinerja yang sama dengan mengganti sumber daya dengan sumber daya alternatif lainnya.

Cost Leadership

Menurut *Porter's Generic Competitive Strategies*, strategi *cost leadership* merupakan strategi dimana perusahaan akan berusaha menjadi produsen dengan biaya terendah dalam industrinya dan mencapai keunggulan kompetitif (Allen & Helms, 2006; Bauer & Colgan, 2001; Davidson, 2001; Hyatt, 2001; Malburg, 2000; Porter, 1980, 1985, 1987, 1991). Porter (1985) mengatakan, perusahaan dengan *cost leadership* perlu mengontrol biaya secara ketat, melakukan pembatasan dalam pengeluaran biaya terkait inovasi dan pemasaran. Hambrick (1983), berpendapat bahwa fokus utama *cost leadership* adalah efisiensi, sejauh mana input per unit output rendah. Perusahaan dengan strategi *cost leadership* berfokus pada pelanggan yang tidak terlalu mementingkan merek, memiliki sensitivitas harga dan daya tawar yang tinggi (Hilman et al., 2009; Allens & Helms, 2006; Venu, 2001; Porter, 1980).

Penentuan perusahaan menggunakan strategi *cost leadership* dapat dilakukan dengan berbagai bentuk pengukuran. Penelitian ini akan menggunakan pengukuran yang digunakan dalam penelitian Chang et al. (2015). Pengukuran ini juga digunakan dalam oleh beberapa penelitian lain dalam mengukur strategi *cost leadership* (Banker et al., 2014); Balsam et al., 2011; Kotha & Nair, 1995). Pengukuran tersebut menggunakan rasio penjualan

bersih terhadap modal yang dikeluarkan dalam *property, plant* dan *equipment*. Modal yang dikeluarkan dalam *property, plant* dan *equipment* dapat ditemukan dalam laporan arus kas perusahaan mengenai aktivitas investasi perusahaan. Perusahaan dengan strategi *cost leadership* cenderung berfokus pada proses pengembangan yang memaksimalkan efisiensi operasional (Berman et al., 1999; Hambrick, 1983b; Kotha & Nair, 1995; Miller & Dess, 1993). Oleh karena itu, perusahaan akan mencapai pendapatan penjualan yang lebih tinggi untuk setiap modal yang diinvestasikan dalam *property, plant* dan *equipment*.

$$SCPX = Sales / Capital Expenditures$$

Differentiation

Strategi *differentiation* adalah salah satu strategi bisnis utama Porter (Reilly, 2002). *Differentiation* mengacu pada pengembangan produk atau layanan yang unik (David, 2011; Porter, 1985; Pulaj, 2014; Kume, 2010; Bauer & Joe, 2001; Torgovicky et al., 2005), yang menjadi faktor pembeda organisasi dari para pesaing (Pulaj, 2014). Miller (1987) mencatat bahwa setidaknya ada dua jenis strategi *differentiation*: strategi yang didasarkan pada inovasi produk dan yang didasarkan pada pemasaran intensif dan manajemen citra. Tujuan dari strategi *differentiation* adalah menawarkan produk atau layanan yang unik kepada pelanggan sehingga dapat menetapkan harga premium. Hal ini akan membuat pesaing baru akan sulit masuk dan juga dapat mengurangi daya tawar yang dilakukan oleh pembeli, karena dengan produk atau layanan yang unik dapat menciptakan loyalitas pelanggan dan inelastisitas harga (Porter, 1980). Penerapan strategi *differentiation* dapat terdiri dari beberapa elemen, seperti nama merek, teknologi, layanan pelanggan, dan jaringan penjualan. Menurut Porter (1985) penerapan *differentiation* yang ideal adalah dimana perusahaan dapat membedakan dirinya dalam beberapa elemen.

Chang et al. (2015); Balsam et al. (2011); Banker Mashruwala & Tripathy (2014) melakukan penelitian sebelumnya dengan mengukur posisi strategi perusahaan menggunakan indikator rasio keuangan yang diperoleh melalui laporan keuangan perusahaan. Mengikuti Chang et al. (2015), pengukuran posisi strategi *differentiation* perusahaan akan menggunakan SALES/COGS, dimana merupakan rasio penjualan bersih terhadap harga produksi barang yang terjual. Harga produksi merupakan penjumlahan dari pemakaian bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Rasio ini akan memperlihatkan kemampuan

perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi melalui penetapan harga premium (Berman et al., 1999; Kotha & Nair, 1995; Nair & Filer, 2003).

$$SCGS = \text{Sales} / \text{Cost of Goods Sold}$$

Kinerja Keuangan

Kinerja menurut Bastian (2006) adalah gambaran mengenai pencapaian/ program /pelaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi. Sedangkan kinerja keuangan merupakan bentuk penilaian terhadap naik turunnya laba dalam suatu perusahaan yang akan dikendalikan di masa depan (Sarah et al., 2019) atau dapat disebut juga sebagai suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan sesuai dengan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Fahmi, 2011). Tujuan utama pengukuran kinerja adalah membantu perusahaan untuk menentukan masalah pada kinerjanya dan berfokus pada efektifitas dan efisiensi perusahaan (Yukses, 2004). Oleh karena itu pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi (Kennerley & Neely, 2003). Sedangkan menurut Subramanyam (2017) kinerja keuangan bertujuan untuk menampilkan tingkat keberhasilan perusahaan dalam melakukan pengelolaan keuangan terutama dalam profitabilitas yang mampu dicapai perusahaan, kecukupan modal, dan kondisi likuiditas pada tahun berjalan maupun tahun sebelumnya.

Perusahaan *go public* yang sebagian ekuitas dimiliki oleh masyarakat investor, mengakibatkan calon dan para investor menjadi bagian penting atas hasil penanaman modalnya, sehingga kinerja keuangan tidak hanya untuk kepentingan intern, tetapi juga kepentingan eksternal. Pengukuran dalam kinerja keuangan merupakan cerminan langsung dari profitabilitas perusahaan saat ini dan efisiensi operasi, yang berfungsi sebagai *dashboard* untuk memantau dan terus meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Simons, 1995). Dalam penelitian ini, rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan mengikuti penelitian yang dilakukan Banker Mashruwala & Tripathy (2014), yaitu dengan menggunakan *Return On Asset* (ROA) dengan membagi pendapatan tahunan dengan total assetnya. ROA merupakan salah satu indikator untuk mengukur seberapa besar perusahaan dapat menghasilkan laba, karena dengan penghasilan laba yang besar dapat menjadi salah satu ukuran bahwa kinerja perusahaan berjalan secara efektif dan efisien dalam menggunakan sumber-sumber pendapatan untuk mengembangkan usaha untuk

menciptakan pendapatan yang lebih besar. Semakin tinggi ROA yang diraih perusahaan, maka semakin tinggi penghasilan profit perusahaan (Sawir, 2008). Berbagai studi dalam literatur manajemen strategis telah menggunakan ROA sebagai ukuran kinerja keuangan suatu perusahaan (Bae & Gargiulo, 2004; Bettis, 1981; Venkataraman & Ramanujam, 1986; Waddock & Graves, 1997; Wright et al., 1995).

$$ROA = \text{Earning Before Interest and Taxes} / \text{Total Asset}$$

Firm Age

Firm age dapat diukur dari lamanya perusahaan tersebut menjalankan bisnisnya (Mehari & Aemiro, 2013). *Firm age* sendiri merupakan waktu yang telah dicapai perusahaan untuk bertahan dan bersaing dari awal berdiri sampai dengan waktu yang tidak terbatas (Syafii, 2013). Menurut Syafii (2013), *firm age* merupakan alat pengukuran yang baik dalam menilai kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan yang telah lama berdiri akan lebih mudah dalam mengatur kegiatan operasional dan mengenerasikan labanya. Perusahaan yang memiliki umur lebih besar cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dengan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar karena memiliki pengalaman dan pemahaman lingkungan dalam industri yang lebih baik (Berlinger & Robbins, 1986). Pengukuran *firm age* pada penelitian ini akan menggunakan rumus log natural dari total tahun berdirinya suatu perusahaan sejak terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Chuna et al., 2008).

$$\text{Firm Age} = \text{Log} (\text{Tahun Penelitian} - \text{Tahun dikeluarkan IPO})$$

Firm Size

Firm size merupakan variabel kontrol untuk mengukur ukuran sebuah perusahaan (Kouki & Guizani, 2009). Menurut Setiawan (2016) *firm size* merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Firm size* dapat mempengaruhi nilai perusahaan dimana, semakin besar *firm size* tersebut semakin mudah perusahaan untuk mendapatkan pinjaman dana, karena jaminan yang diberikan juga besar dalam pengembalian dana oleh perusahaan (Indriyani, 2017). Perusahaan dengan ukuran yang besar dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar karena perusahaan memiliki sistem dan tatanan yang jelas sehingga perusahaan dapat lebih mudah mengenerasikan laba (Khotimah, 2013) dan perusahaan dengan ukuran yang besar akan memiliki total aktiva yang besar sehingga akan

menghasilkan kinerja keuangan yang baik di masa depan (Tsoutsoura, 2004). Menurut Cahyono et al. (2016), perusahaan dengan total aktiva yang besar menunjukkan bahwa perusahaan memiliki prospek yang baik. Perusahaan dengan ukuran besar juga akan memiliki sistem yang lebih kuat dan tersusun sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangannya (Sunarto & Prasetyo, 2009). Pengukuran *firm size* akan diukur menggunakan *log total aset* yang juga digunakan oleh penelitian lain (Dunn & Sainty, 2009; Purwanto, 2011; El et al., 2011).

Firm Size = Log(Total Asset)

Kajian Peneliti Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu memiliki hasil penelitian yang berbeda, tetapi mayoritas mengatakan bahwa masing-masing strategi *cost leadership* dan *differentiation* mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Sebagian besar penelitian sebelumnya ini dilakukan secara parsial, walaupun memiliki hasil yang serupa, namun metode yang digunakan sebagai pengukuran bervariasi.

Spencer et al. (2009) mengatakan bahwa *differentiation* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam aspek kinerja keuangannya. Hasil penelitian menunjukkan, perusahaan yang dengan *differentiation* yang berfokus dalam fleksibilitas produk atau layanan pelanggan akan meningkatkan kinerja keuangan yang diukur menggunakan ukuran kinerja non-keuangan dan keuangan. Purwanto et al. (2018) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menjadi lebih optimal ketika menerapkan strategi *differentiation*, karena dengan strategi *differentiation* perusahaan memiliki sumber daya unggulan yang membuat perbedaan hasil kinerja yang signifikan lebih optimal. Penelitian Wibowo et al. (2017) menemukan bahwa strategi *differentiation* berpengaruh terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan pengukuran *net profit margin* untuk mengukur variabel dependen kinerja keuangan. Hyvönen's (2007) melakukan penelitian mengenai hubungan strategi bisnis dan kinerja organisasi dan menemukan bahwa strategi *differentiation* yang berfokus pada pelanggan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Yuliansyah et al. (2016) melakukan penelitian pada strategi perusahaan sektor jasa di Indonesia dan memiliki temuan hanya strategi *differentiation* yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. *Differentiation* dilakukan dalam layanan pelanggan, dengan penekanan pada memastikan dan meningkatkan kepuasan konsumen. Kumar et al. (2002) mengatakan bahwa strategi *differentiation* memiliki orientasi pasar yang lebih kuat daripada *cost*

leadership dan orientasi pasar memiliki dampak yang lebih positif terhadap kinerja perusahaan. Gibcus & Kemp (2003) menunjukkan bahwa strategi *differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan menggunakan empat elemen dimensi *differentiation*, yaitu inovasi, pemasaran, layanan, dan proses.

Josiah & Nyagara (2015) menunjukkan bahwa *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan gas minyak di Kenya. Hasil penelitian menyimpulkan dengan *cost leadership* memungkinkan perusahaan dengan melakukan penurunan harga akan meningkatkan volume penjualan, mencapai efisiensi biaya operasional dan peningkatan pemberian layanan. Penelitian Lahtinen & Toppinen (2006) menunjukkan strategi *cost leadership* lebih baik dalam kinerja keuangan jangka pendek dibandingkan dengan kinerja keuangan jangka panjang. *Cost leadership* dilakukan dalam aspek efisiensi dan penciptaan nilai. Efisiensi diukur dengan biaya produksi dan kemampuan penciptaan nilai dari harga yang dikeluarkan untuk suatu produk. Valipour et al. (2012) mengatakan bahwa perusahaan dengan strategi *cost leadership*, dengan peningkatan leverage keuangan dan pembayaran dividen, kinerja perusahaan juga akan ikut meningkat. Penelitian Birjandi et al. (2014) memiliki temuan, perusahaan dengan *cost leadership* berhubungan negatif terhadap kinerja keuangan dengan pengukuran ROA menggunakan variabel rasio penjualan terhadap aset dan penjualan terhadap belanja modal, sedangkan dengan variabel rasio karyawan terhadap aset memberikan pengaruh positif terhadap ROA. Atikiya et al. (2015). mengatakan bahwa *cost leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kenya dan membantu perusahaan dalam mencapai daya saing dan kinerja yang berkelanjutan. Penelitian Hilman & Kaliappen (2014) menemukan strategi *cost leadership* berdampak positif terhadap kinerja perusahaan industri perhotelan di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses inovasi memediasi strategi *cost leadership* dengan kinerja perusahaan. Sedangkan Lo (2012), mengatakan *cost leadership* tidak efektif dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan industri perhotelan di China karena biaya tenaga kerja yang rendah telah menjadikan China menjadi pusat manufaktur global, akses bahan baku dan tenaga kerja berbiaya rendah juga mudah didapatkan di industri perhotelan China.

Penelitian Santos et al. (2012) mengungkapkan bahwa strategi *differentiation* memberikan pengaruh langsung yang positif

terhadap kinerja perusahaan, sedangkan strategi *cost leadership* tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Teeratansirikool et al., (2013) menunjukkan kedua strategi *differentiation* dan *cost leadership* meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi secara khusus strategi *differentiation* berdampak secara langsung terhadap kinerja keuangan, sedangkan strategi *cost leadership* tidak secara langsung berdampak pada kinerja perusahaan. Rustamblin et al. (2013) menyimpulkan bahwa strategi *differentiation* lebih efektif dan memiliki pengaruh terhadap kinerja bank dibandingkan dengan strategi *cost leadership*. Penelitian ini menggunakan indikator *differentiation* dengan penekanan pada pengenalan produk baru, peningkatan produk yang tersedia, intensitas iklan dan pemasaran, pengembangan tenaga penjualan dan pembangunan merk yang kuat, sedangkan indikator *cost leadership* dengan penekanan pada efisiensi dan pengurangan biaya, efisiensi operasional, kapasitas penjualan, kompetensi harga, dan pengendalian biaya umum.

Sedangkan penelitian Powers & Hahn (2004) mengatakan bahwa bank dengan strategi *cost leadership* berkinerja lebih baik terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini mengatakan bahwa dalam industri perbankan akan sulit menghasilkan returns dengan strategi *differentiation* atau focus. Penelitian Etikah & Hilda (2018) menemukan bank dengan strategi *cost leadership* memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dan persisten dibandingkan bank yang menerapkan strategi *differentiation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun strategi *cost leadership* dan *differentiation* memiliki efek positif pada kinerja kontemporer, hanya strategi *cost leadership* yang memungkinkan bank untuk memiliki kinerja persisten pada periode berikutnya. Menurut Kurt & Zehir (2016), strategi *cost leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur Turki dan tidak ada hubungan antara *differentiation* terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis Penelitian

Perusahaan dengan strategi *differentiation* akan memberikan nilai lebih pada produk yang dihasilkan (Baines & Langfield-Smith, 2003). *Differentiation* akan menciptakan produk dengan kualitas tinggi dan unik sebagai pembeda diri dari pesaing. Pelanggan akan bersedia membayar dengan harga yang lebih tinggi untuk mendapatkan kualitas dan keunikan sebagai nilai unggul produk. Sehingga perusahaan dapat menetapkan harga premium atas produknya yang akan meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan memberikan keuntungan *income* sehingga

menghasilkan *return on asset* yang lebih tinggi (Porter, 1980; Phillips et al, 1983). *Income* tinggi tidak hanya akan berkontribusi pada kinerja keuangan perusahaan, tetapi juga dapat membantu perusahaan bertahan dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah atau tidak stabil dan kompetitif (Wu & Gu, 2015; Porter, 1980). Faktor pemilihan suatu produk yang akan dibeli oleh pelanggan tidak ditentukan oleh harga rendah saja, kualitas produk dapat menjadi faktor penentu (Matsa, 2009). Menurut Porter (1980) strategi *differentiation* dapat menurunkan tingkat sensitivitas harga oleh pelanggan dan menciptakan loyalitas pelanggan yang tinggi (Porter, 1985). Loyalitas pelanggan ini kemudian dari waktu ke waktu akan membentuk reputasi perusahaan. Reputasi yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik (Black et al., 2000; Graham & Bansal, 2007) dan akan menciptakan sumber daya yang sulit ditiru sehingga memberikan keuntungan lebih terhadap perusahaan (Carter & Ruefli, 2006). Porter (1985) juga mengatakan bahwa perusahaan dengan strategi *differentiation* memiliki keuntungan lebih pada kinerja keuangannya, karena dapat menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dengan keunikan produk atau layanannya yang juga akan berdampak kurangnya persaingan. Menurut David Deephouse (1999) strategi *differentiation* dapat mengeliminasi persaingan sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan. Reaksi pesaing pada saat terjadi pergerakan harga akan lebih responsif dibandingkan dengan adanya inovasi baru yang membutuhkan waktu lebih lama. Semakin lama waktu yang dibutuhkan pesaing untuk menanggapi, maka semakin besar peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan melakukan penjualan (Barney, 2002).

Sedangkan *cost leadership* dengan penekanan pada efisiensi aktivitas operasional untuk menciptakan biaya output terendah ini memiliki tingkat mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini dikarenakan karena tanggapan pesaing lebih responsif saat terjadinya pergerakan harga di sebuah pasar. Sehingga, jika perusahaan dapat memberikan biaya terendah di pasar, hal ini tidak akan berlangsung lama karena peniruan akan terjadi dalam jangka waktu yang singkat dan tidak dapat dihindari (Murray, 1988). Abernathy & Wayne (1974), menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership* dengan fokus dalam aktivitas produksi untuk mencapai biaya serendah mungkin, mengakibatkan perusahaan menjadi tidak fleksibel dan rentan terhadap pesaing dengan strategi *differentiation* dengan inovasi produknya. Strategi *cost leadership* juga mengakibatkan loyalitas pelanggan yang

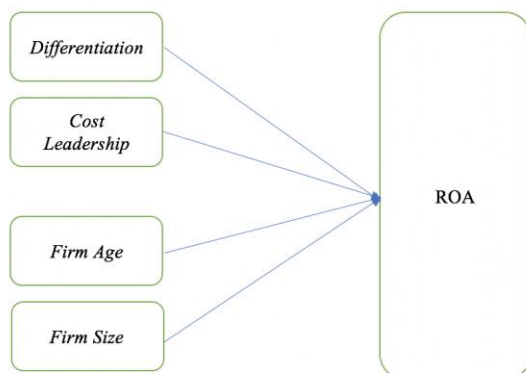
rendah karena hanya berfokus pada penekanan biaya (Cross, 1999).

Beberapa penelitian sebelumnya juga memiliki temuan yang sama dimana strategi *differentiation* lebih berpengaruh terhadap kinerja keuangan dibandingkan dengan *cost leadership*. Rustamblin et al. (2013) menyimpulkan bahwa strategi *differentiation* lebih efektif dan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan strategi *cost leadership*. Purwantoro et al. (2018) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menjadi lebih optimal ketika menerapkan strategi *differentiation*, karena dengan strategi *differentiation* perusahaan memiliki sumber daya unggulan yang membuat perbedaan hasil kinerja yang signifikan lebih optimal. Teeratansirikool et al., (2013) menunjukkan strategi *differentiation* berdampak secara langsung terhadap kinerja keuangan, sedangkan strategi *cost leadership* tidak secara langsung berdampak pada kinerja perusahaan. Kumar et al. (2002) mengatakan bahwa strategi *differentiation* memiliki orientasi pasar yang lebih kuat daripada *cost leadership* dan orientasi pasar memiliki dampak yang lebih positif terhadap kinerja perusahaan. Banker et al., (2014) menemukan bahwa strategi *differentiation* lebih berpengaruh terhadap kinerja keuangan dalam jangka waktu lebih panjang dibandingkan dengan strategi *cost leadership*. Dengan demikian, hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut

H1 : Strategi *differentiation* lebih dominan dan unggul dalam mempengaruhi kinerja keuangan dibandingkan dengan strategi *cost leadership*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dijelaskan menggunakan model analisis yang akan ditunjukkan dengan bagan yang dinyatakan dengan persamaan dasar matematika sederhana. Model analisis ini akan menggambarkan hubungan antar variabel yang akan diteliti dengan sebagai berikut,



Penelitian dilakukan pengujian data dengan menggunakan GRET. Objek penelitian adalah seluruh perusahaan di sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2015-2019. Jumlah sampel yang diteliti sebanyak 195 perusahaan pada sektor manufaktur yang terdaftar di BEI pada tahun 2015-2019, maka jumlah sampel yang diteliti diperoleh dari 195 perusahaan dikalikan dengan periode penelitian selama 5 tahun, sehingga diperoleh hasil 975 sampel. Dari 195 perusahaan di sektor manufaktur, sebanyak 117 perusahaan tidak sesuai dengan kriteria sampel, sehingga tidak dapat digunakan. Jumlah akhir perusahaan yang digunakan dalam penelitian sebesar 78 perusahaan. Informasi mengenai sampel teruraikan dalam tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 1. Kriteria Sampel

| Kriteria Sampel | Jumlah Pengamatan |
|---|-------------------|
| Perusahaan di sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) tahun 2015-2019 | 195 |
| Data perusahaan yang tidak lengkap* | (41) |
| Perusahaan yang berdiri setelah tahun 2015 | (20) |
| Jumlah perusahaan yang memenuhi kriteria | 134 |
| Jumlah perusahaan yang memenuhi kriteria dan dapat digolongkan antara strategi <i>differentiation</i> atau <i>cost leadership</i> | 78 |

*beberapa perusahaan tidak memiliki data yang dibutuhkan untuk menghitung strategi *cost leadership*, *differentiation* dan ROA.

Pengukuran ROA diperoleh dengan menggunakan ratio *earning before interest and taxes* (EBIT) dan *total assets*. Pengukuran strategi *differentiation* diperoleh dengan menggunakan ratio *sales* dan *cost of goods sold* (COGS). Penentuan perusahaan yang tergolong dalam kategori sebagai perusahaan dengan strategi *differentiation* adalah perusahaan dengan nilai dibawah 1,325, hal ini dikarenakan semakin kecil rasio mengindikasikan perusahaan menggunakan biaya lebih tinggi untuk menghasilkan produk *differentiation*. Angka tersebut diperoleh dari rata-rata keseluruhan penilaian strategi *differentiation*

perusahaan yang digunakan dalam penelitian. Sedangkan pengukuran strategi *cost leadership* diperoleh dengan menggunakan ratio *sales* dan *capital expenditures*. Penentuan perusahaan yang tergolong dalam kategori sebagai perusahaan dengan strategi *cost leadership* adalah perusahaan dengan nilai di atas 66,361, hal ini dikarenakan semakin besar rasio mengindikasikan perusahaan memaksimalkan asset sehingga dapat menghasilkan sales yang lebih tinggi. Angka tersebut diperoleh dari rata-rata keseluruhan penilaian strategi *cost leadership* perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan software *GRET*L. Tahapan yang akan dilakukan dalam analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut,

1. Menyiapkan Data-data Terkait Penelitian. Peneliti menyiapkan data sesuai dengan dipersyaratkan. Jika tidak sesuai dengan persyaratan, data akan dihapus. Kemudian peneliti menghitung menggunakan variabel dari data yang diperoleh menggunakan rumus yang sudah dibahas sebelumnya.
2. Analisis Deskriptif Mendeskripsikan data yang sudah sesuai dan melakukan analisis data yang akan diuji dengan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimum (*max*) dan nilai minimum (*min*). Penelitian ini menggunakan metode dengan analisis data kuantitatif, data diolah dalam bentuk angka agar mudah dipahami.
3. Menentukan Model Estimasi Terdapat tiga pendekatan dalam menentukan model yaitu *common effect model (PLS)*, *fixed effect model*, dan *random effect model*. Uji yang dilakukan dalam menentukan model yang paling sesuai adalah uji chow, uji lagrange multiplier dan uji hausman
4. Uji Asumsi Klasik Uji asumsi klasik dilakukan jika model terbaik yang dihasilkan adalah *common effect model*. Uji ini dilakukan karena *common effect model* belum memenuhi asumsi klasik. Pengujian ini akan melakukan uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji multikolinearitas.
5. Uji Hipotesis Uji hipotesis dilakukan untuk menentukan apakah hipotesis penelitian ini diterima atau ditolak.

Hipotesis diterima apabila memenuhi syarat:

- a. Koefisien regresi atau arah hubungan β_1 menunjukkan hubungan yang searah, yaitu positif dan signifikan ($p\text{-value} < 0,05$) terhadap ROA.
- b. Koefisien regresi atau arah hubungan β_2 menunjukkan hubungan yang searah, yaitu positif dan signifikan ($p\text{-value} < 0,05$) terhadap ROA.
- c. Nilai koefisien β_1 memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan β_2 .

HASIL PENELITIAN

Berikut ini adalah hasil statistik deskriptif dari tiap variabel menggunakan software *GRET*L. Statistik deskriptif yang digunakan meliputi mean, standar deviasi, nilai minimum dan maksimum.

Tabel 2.1 Differentiation

| Panel A | | | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Differentiation (62) | | | | | |
| | Mean | Med | Min | Max | S.D |
| ROA | 0.06 | 0.055 | - | 0.235 | 0.062 |
| | | | 0.137 | | |
| Diff. | 1.182 | 1.172 | 0.926 | 1.463 | 0.096 |
| FSIZE | 11.31 | 12.04 | 7.721 | 14.55 | 1.91 |
| FAGE | 1.287 | 1.398 | 0.301 | 1.633 | 0.252 |

Sumber: Hasil Uji Software *GRET*L

Tabel 2.2 Cost Leadership

| Panel B | | | | | |
|----------------------|------|------|---------|------|-------|
| Cost Leadership (16) | | | | | |
| | Mea | Med | Min | Max | S.D |
| RO | 0.10 | 0.07 | -0.212 | 0.69 | 0.131 |
| A | 11 | 9 | | 5 | |
| CL | 338. | 68.6 | - | 247 | 3750 |
| | 3 | 4 | 2.056e+ | 43 | |
| | | | 04 | | |
| FSIZ | 11.3 | 11.8 | 8.113 | 13.9 | 1.66 |
| E | 6 | 1 | | 8 | 7 |
| FAG | 1.37 | 1.41 | 0.6990 | 1.58 | 0.17 |
| E | 5 | 5 | | 0 | 31 |

Sumber: Hasil Uji Software *GRET*L

Pada tabel 2.1 dapat dilihat bahwa rata-rata kinerja perusahaan *differentiation* dalam Panel A yang diukur menggunakan ROA adalah sebesar 0.06120. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat menghasilkan *return* dalam asset sebesar 6.1 %. *Differentiation* yang diukur menggunakan *Sales/COGS* memiliki rata-rata sebesar 1.182, yang

berarti perusahaan dapat menghasilkan *sales* lebih besar dibandingkan biaya COGS yang dikeluarkan. Tabel 2.1 juga menunjukkan rata-rata ukuran perusahaan *differentiation* adalah sebesar 11.31, angka ini menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan perusahaan *differentiation* dalam penelitian memiliki jumlah total asset sebesar 230.561.120.256. Umur perusahaan secara rata-rata perusahaan *differentiation* adalah sebesar 1.287, hal ini berarti secara rata-rata perusahaan berusia 15 tahun.

Sedangkan pada tabel 2.2 dapat dilihat bahwa rata-rata kinerja perusahaan *cost leadership* adalah sebesar 0.1011. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat menghasilkan *return* dalam asset sebesar 10%. Hal ini menunjukkan strategi *cost leadership* dapat memberikan tingkat *return* yang lebih besar dibandingkan dengan *differentiation*. *Cost leadership* yang diukur menggunakan *Sales/CAPEX* memiliki rata-rata sebesar 338.3, yang berarti perusahaan dapat menghasilkan *sales* sangat besar dengan memaksimalkan asset perusahaannya. Pada tabel 2.2 juga menunjukkan rata-rata ukuran perusahaan *cost leadership* adalah sebesar 11.36, angka ini menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan perusahaan *cost leadership* dalam penelitian memiliki jumlah total asset sebesar 169.546.072.064. Umur perusahaan secara rata-rata perusahaan *cost leadership* adalah sebesar 1.375, yang berarti secara rata-rata perusahaan berusia 15 tahun

Model Estimasi Data Panel

Dalam menganalisis data panel, langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan model estimasi untuk memilih model terbaik yang akan digunakan dalam penelitian ini. Penelitian menggunakan *software Gretl*, dalam menentukan model estimasi diperlukan *panel diagnostic test* yang terdiri dari uji chow, uji lagrange multiplier dan uji hausman. Berikut rangkuman model strategi *differentiation* dan *cost leadership*.

Tabel 2.3 Rangkuman Model OLS, FE dan RE

| <i>Differentiation</i> | | | | | | |
|------------------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
| | OLS | | FE | | RE | |
| | Cof | t | Cof | t | Cof | z |
| co | -0. | 2.69 | -0. | 0.055 | -0. | 2.56 |
| nst | 474 | e-31** | 378 | 6* | 55 | e-32** |
| | | * | | | | * |
| Dif | 0.4 | 6.33 | 0.4 | 1.63e | 0.4 | 8.75 |
| f. | 02 | e-32** | 87 | -43*** | 64 | e-70** |
| | | * | | | | * |

| | | | | | | |
|-----|-----|------|-----|-------|-----|------|
| FSI | 0.0 | 0.08 | - | 0.258 | 0.0 | 0.68 |
| ZE | 03 | 37* | 0.0 | 3 | 012 | 64 |
| | | | 22 | | | |
| FA | 0.0 | 0.03 | 0.0 | 0.009 | 0.0 | 0.02 |
| GE | 22 | 65** | 86 | 5*** | 38 | 80** |
| Ad | 0.4 | | | | | |
| j | 366 | | | | | |
| R2 | | | | | | |
| F | 79. | | | | | |
| | 03 | | | | | |

Sumber: Hasil Uji *Software* GRETL

Tabel 2.4 Rangkuman Model OLS, FE dan RE *Cost Leadership*

| | OLS | | FE | | RE | |
|-----|------|-------|-----|-------|-----|-----|
| | Cof | t | Cof | t | Cof | z |
| co | -0.4 | 0.000 | 4.1 | 0.009 | -0. | 0.1 |
| ns | 72 | 9*** | 65 | 8*** | 341 | 311 |
| t | | | | | | |
| CL | -8.0 | 0.830 | 4.7 | 0.881 | 9.1 | 0.9 |
| | 46e- | 0 | 01e | 6 | 28e | 978 |
| | 07 | | -07 | | -09 | |
| FSI | 0.01 | 0.046 | -0. | 0.024 | 0.0 | 0.2 |
| ZE | 7 | 9** | 328 | 9** | 16 | 696 |
| FA | 0.27 | 0.000 | -0. | 0.442 | 0.1 | 0.1 |
| GE | 6 | 7*** | 249 | 4 | 93 | 281 |
| Ad | 0.19 | | | | | |
| j | 9176 | | | | | |
| R2 | | | | | | |
| F | 6.30 | | | | | |
| | 0738 | | | | | |

Sumber: Hasil Uji *Software* GRETL

Untuk dapat memilih model terbaik yang akan digunakan dalam penelitian, perlu dilakukan *test panel diagnostic test* dalam *software* GRETL.

Tabel 2.5 Hasil *Panel Diagnostic Test Differentiation*

| | |
|-------------|-------------|
| Uji Chow | 1.14881e-56 |
| Uji Hausman | 0.189088 |
| Uji LM | 1.66516e-74 |

Sumber: Hasil Uji *Software* GRETL

Langkah pertama dalam menentukan model estimasi adalah melakukan uji chow yang bertujuan untuk menentukan model antara *common effect model* dan *fixed effect model*. Dari Uji Chow yang tertera pada Tabel 2.5 diperoleh *p-value* yang lebih rendah dari 0,05 (*p-value* < 0,05), yaitu sebesar 1.14881e-56, sehingga model terbaik yang digunakan adalah *fixed effect model*. Oleh karena hasil uji chow adalah *fixed effect model* maka pengujian selanjutnya adalah dan uji hausman. Uji hausman menunjukkan hasil 0.189088 dimana berarti *p-value* lebih besar dari

0,05 yang menunjukkan bahwa *random effect model* terbaik. Karena hasil uji chow dan uji hausman memberikan hasil berbeda, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji lagrange multiplier (LM). Uji LM bertujuan untuk menentukan antara *common effect model* dan *random effect model*. Berdasarkan tabel 4.5, diperoleh *p-value* sebesar 1.66516e-74. Hal ini menunjukkan bahwa *p-value* lebih kecil dari 0,05 (*p-value* < 0,05), sehingga hasil model terbaik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random effect model* dan tidak perlu melakukan uji asumsi klasik, karena *random effect model* telah memenuhi asumsi klasik.

Tabel 2.6 Hasil *Panel Diagnostic Test Cost Leadership*

| Uji Chow | 1.48338e-05 |
|-------------|-------------|
| Uji Hausman | 0.000247631 |
| Uji LM | 0.00676222 |

Sumber: Hasil Uji *Software* GRETL

Sedangkan pada hasil tes panel *cost leadership*, hasil uji chow adalah sebesar 1.48338e-05, dimana hal ini berarti *p-value* yang lebih rendah dari 0,05 (*p-value* < 0,05) sehingga model terbaik yang digunakan adalah *fixed effect model*. Oleh karena hasil uji chow adalah *fixed effect model* maka pengujian selanjutnya adalah dan uji hausman. Uji hausman menunjukkan hasil 0.00676222 dimana berarti *p-value* lebih rendah dari 0,05 yang menunjukkan bahwa *fixed effect model* terbaik. *Fixed effect model* adalah model terbaik yang akan digunakan karena hasil uji chow dan uji hausman memberikan hasil yang sama, yaitu *fixed effect model*. Langkah selanjutnya adalah melakukan uji asumsi klasik yaitu uji heteroskedastisitas, karena *fixed effect model* belum memenuhi heteroskedastisitas.

Tabel 2.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas Cost Leadership

| Uji Heteroskedastisitas | 0.986305 |
|-------------------------|----------|

Sumber: Hasil Uji *Software* GRETL

Hasil uji heteroskedastisitas adalah sebesar 0.986305, yang dimana berarti *p-value* lebih besar dari 0.05. *P-value* lebih besar dari 0.05 menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Oleh karena itu hasil terbaik dan layak digunakan dalam penelitian ini untuk strategi *cost leadership* adalah *fixed effect model*.

Uji Hipotesis

Hasil dari pengujian hipotesis ini akan menunjukkan ada tidaknya hubungan antara variabel. Hipotesis diterima apabila koefisien regresi atau arah hubungan β_1 dan β_2

menunjukkan hubungan yang searah, yaitu positif dan signifikan (*p-value*<0,05) terhadap ROA dan nilai koefisien β_1 memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan β_2 . Pada tabel 2.8 hasil uji menunjukkan bahwa strategi *differentiation* memiliki koefisien positif sebesar 0.464 yang berarti berpengaruh secara positif atau searah dan hasil *p-value* yang menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap ROA. Sedangkan strategi *cost leadership* pada tabel 2.9 memiliki nilai koefisien positif sebesar 4.701e-07 dimana berarti *cost leadership* berhubungan positif namun nilai *p-value* tidak menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap ROA. Berikut hasil uji hipotesis dari strategi *differentiation* dan *cost leadership*.

Tabel 2.8 *Random Effect Model Differentiation*

| | Koefisie n | Std. Error | t-ratio | p-value |
|-------|---------------|---------------|---------|-------------|
| cons | -0.55 | 0.046 | -11.84 | 2.56e-32*** |
| Diff | 0.464 | 0.026 | 17.66 | 8.75e-70*** |
| FSIZE | 0.0012 | 0.003 | 0.403 | 0.6864 |
| FAGE | 0.038 | 0.017 | 2.198 | 0.0280* |

| Mean | 0.059718 | S.D. | 0.061949 |
|---|----------|------------------|----------|
| Dependent Variable Sum squared Residual | 0.681241 | Log-likelihood | -1009.58 |
| | | Akaike criterion | 6 |
| | | Hannan-Quinn | 1 |
| | | Durbin-Watson | 1.372468 |

Sumber: Hasil Uji *Software* GRETL

Tabel 2.9 *Fixed Effect Model Cost Leadership*

| | Koefisie n | Std. Error | t-ratio | p-value |
|-------|---------------|---------------|---------|----------|
| cons | 4.165 | 1.561 | 2.668 | 0.0098** |
| CL | 4.701e-07 | 3.144e-06 | 0.1495 | 0.882 |
| FSIZE | -0.328 | 0.142 | -2.3 | 0.0249** |
| FAGE | -0.249 | 0.322 | -0.773 | 0.442 |

| | | | |
|-------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| Mean | 0.101150 | S.D. | 0.131003 |
| Dependent Variable | | Dependent Variable | |
| Sum of squared Residual | 0.518871 | S.E. of regression | 0.092228 |
| LSDV R-squared | 0.617288 | Within R-squared | 0.107565 |
| LSDV F(17, 62) | 5.466034 | P-value(F) | 2.59e-07 |
| Log-likelihood | 88.00998 | Akaike criterion | -138.0200 |
| Schwarz criterion | -92.76145 | Hannan-Quinn | -119.8745 |
| Rho | -0.238334 | Durbin-Watson | 2.221730 |

Sumber: Hasil Uji *Software* GRETL

Temuan dan Interpretasi

Hasil dari pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *differentiation* berpengaruh positif dengan nilai 0.464 dan nilai *p-value* yang menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap ROA. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *differentiation* akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan yang diukur menggunakan ROA. Sedangkan dari tabel 2.9 hasil *cost leadership* memiliki nilai koefisien positif sebesar 4.701e-07 dengan nilai *p-value* yang tidak menunjukkan adanya hubungan signifikan terhadap ROA. Hal ini berarti bahwa tanda positif menunjukkan bahwa perusahaan *cost leadership* dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan tetapi tidak signifikan. Sehingga H1 dalam penelitian ini tidak dapat dibuktikan karena tidak memenuhi kriteria.

Selanjutnya dari pengujian tabel 2.8 menunjukkan variabel *firm size differentiation* bernilai positif sebesar 0.0012 namun *p-value* tidak signifikan terhadap ROA. Hal ini berarti *firm size* berpengaruh dalam peningkatan kinerja perusahaan tetapi tidak signifikan. Setiap kenaikan 1 satuan *firm size* dapat mengakibatkan kenaikan ROA sebesar 1%. Variabel *firm age differentiation* memiliki hasil pengujian dengan nilai positif sebesar 0.038 dan nilai *p-value* signifikan terhadap ROA. Hal ini berarti *firm age* berpengaruh positif dan searah terhadap ROA secara signifikan. Setiap kenaikan 1 satuan *firm age* akan mengakibatkan kenaikan ROA sebesar 3%.

Sedangkan *firm size cost leadership* pada tabel 2.9 bernilai negatif sebesar -0.328 dan *p-value* signifikan terhadap ROA. Hal ini berarti *firm size* berpengaruh. berlawanan dalam peningkatan

kinerja perusahaan secara signifikan. Variabel *firm age cost leadership* memiliki hasil pengujian dengan nilai negatif sebesar -0.249 dan nilai *p-value* tidak signifikan terhadap ROA. Hal ini berarti *firm age* berpengaruh negatif atau berlawanan terhadap ROA tetapi tidak signifikan.

Kaitan Temuan dengan Pengetahuan dan Teori

Resource based view (RBV) menunjukkan bahwa sumber daya yang *valuable*, *rare*, *imperfect imitability*, and non substitutable (Barney, 1991) akan menjadikan perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif (Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Sumber daya yang strategis ini dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul. Perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk dapat mengelola sumber daya yang dimiliki untuk dapat menghasilkan nilai tambah kepada pelanggan dan menciptakan keunggulan dibandingkan dengan pesaing (Conner, 1991). Teori RBV menunjukkan bahwa sumber daya yang langka dapat menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah dan berbeda dibandingkan pesaing untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini berhubungan dengan salah satu strategi Porter (1985) yaitu *differentiation*. Strategi *differentiation* berfokus pada pengembangan produk yang unik dan inovatif (David, 2011; Porter, 1985; Pulaj, 2014; Kume, 2010; Bauer & Joe, 2001; Torgovicky et al., 2005) sehingga dapat menghasilkan produk yang berbeda dengan pesaing (Pulaj, 2014). Tujuan dari strategi *differentiation* adalah menawarkan produk atau layanan yang unik dan inovatif kepada pelanggan sehingga perusahaan dapat menetapkan harga premium. Hal ini akan membuat perusahaan dapat menciptakan penjualan yang superior dan dengan produk unik akan membuat pesaing baru akan sulit masuk (Porter, 1980).

Hasil temuan dari penelitian diatas menunjukkan bahwa strategi *differentiation* memiliki pengaruh yang positif atau searah untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang diukur menggunakan ROA secara signifikan. Hal ini mengkonfirmasi dari teori RBV yang menunjukkan bahwa dengan memiliki sumber daya yang langka dan kemampuan untuk mengelola sumber daya secara inovatif dalam menghasilkan produk atau layanan yang memiliki nilai tambah dan berbeda dengan pesaing akan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul. Sedangkan hasil temuan strategi *cost leadership* menunjukkan koefisien positif, namun pengaruhnya tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa *cost leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap ROA perusahaan. Menurut Murray (1988) *cost leadership* memiliki

tingkat yang mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini dikarenakan karena tanggapan pesaing lebih responsif saat terjadinya pergerakan harga disebuah pasar. Sehingga, jika perusahaan dapat memberikan biaya terendah di pasar, kinerja perusahaan tidak akan mengalami peningkatan karena peniruan akan terjadi dalam jangka waktu yang singkat dan tidak dapat dihindari. Teori ini terkonfirmasi dalam penelitian ini, dimana *cost leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap ROA perusahaan dikarenakan banyaknya persaingan, sehingga membuat tingkat efektivitas penerapan *cost leadership* menjadi rendah. Abernathy & Wayne (1974) mengatakan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership* dengan fokus dalam aktivitas produksi untuk mencapai biaya serendah mungkin, mengakibatkan perusahaan menjadi tidak fleksibel dan rentan terhadap pesaing dengan strategi *differentiation* dengan inovasi produknya.

Hipotesis dalam penelitian ini tidak dapat dibuktikan karena untuk dapat membandingkan kedua strategi dalam mengetahui strategi mana yang lebih unggul, diperlukan hasil temuan yang menunjukkan koefisien yang positif dan nilai yang signifikan terhadap ROA. *Differentiation* memiliki hasil yang positif dan signifikan, sedangkan *cost leadership* dengan koefisien positif namun tidak signifikan. Strategi *cost leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap ROA perusahaan ini dapat disebabkan bahwa sesuai dengan Murray (1988) *cost leadership* memiliki tingkat yang mudah ditiru oleh pesaing. Sehingga jika dominan pasar perusahaan yang menerapkan *cost leadership* memiliki sistem atau ciri produk yang sama dalam persaingan akan membuat perusahaan menjadi tidak efektif. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lo (2012) yang menemukan bahwa *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja keuangan tetapi tidak signifikan dalam perusahaan sektor manufaktur.

Perusahaan di Indonesia cenderung berupaya untuk dapat menghasilkan produk murah, karena mayoritas pangsa pasar di Indonesia masih memiliki konsep untuk cenderung mengorbankan kualitas dibandingkan biaya dan juga sistem perusahaan di Indonesia cenderung hanya mengadopsi dan melakukan pengembangan kecil terhadap produk, sehingga belum ada perusahaan yang memiliki nilai *differentiation* yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan yang berani dan mampu mengelola sumber daya dan mengembangkan produk sehingga menghasilkan produk yang inovatif dan memiliki nilai tambah oleh pelanggan akan memberikan kontribusi lebih terhadap kinerja ROA perusahaan (Hlavacka et al., 2001; Cross, 1999). Temuan ini juga sesuai dengan

penelitian yang dilakukan Spencer et al. (2009), Wibowo et al. (2017) Hyvönen's (2007) dan Gibcus & Kemp (2003) yang menemukan bahwa strategi *differentiation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Lingkungan ekonomi Indonesia terus mengalami perubahan (Dann, 1977). Industri manufaktur Indonesia telah banyak dilakukan reformasi atau perubahan seperti perluasan pasar atau standarisasi produk atau layanan (Cavusgil & Roath, 2003). Sektor manufaktur yang merupakan motor penggerak perekonomian nasional dan penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia terbesar (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019) telah berkembang pesat. Oleh karena itu manajer harus mulai mempertimbangkan penciptaan inovasi produk atau layanan dengan nilai yang lebih tinggi untuk dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul (Horng, Teng, & Baum, 2009). Abad kedua puluh memiliki struktur industri yang lebih kompleks dan persaingan semakin ketat. Penelitian ini membahas mengenai strategi generik Porter (1985), *differentiation* dan *cost leadership*. Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya memahami mengenai efektivitas penerapan strategi generik di lingkungan pasar industri manufaktur di Indonesia untuk membuktikan relevansi dalam penelitian ini. Karena kelemahan dari strategi generik adalah kurangnya pertimbangan lingkungan pasar yang mengalami perubahan (GG Dess, Irelandia, & Hitt, 1990; Hambrick & Lei, 1985; Holbrook & Batra, 1987). Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan reputasi perusahaan dan budaya organisasi (Hall, 1993).

KESIMPULAN

Total sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 670 sampel dalam periode antara 2015-2019 di sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Hipotesis dalam penelitian ini tidak dapat dibuktikan karena tidak memenuhi kriteria dalam penerimaan hipotesis. Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa strategi *differentiation* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap ROA. Sedangkan *cost leadership* memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap ROA. Sehingga karena terdapat salah satu hasil pengujian yang tidak memenuhi syarat, yaitu variabel *cost leadership* yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ROA, menjadikan hipotesis dalam penelitian ini tidak dapat dibuktikan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut,

- Penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis, sehingga perlu dilakukan pembahasan mengenai tingkat efektivitas penerapan strategi *cost leadership* di sektor manufaktur Indonesia
- Pembahasan dan analisis mengenai tingkat relevansi strategi generik saat ini.
- Penelitian ini menggunakan data arsip yang tersedia secara luas dalam penentuan posisi strategi perusahaan. Tetapi, penentuan yang lebih baik dapat dilakukan menggunakan studi lapangan langsung, seperti mewawancarai pihak manajer mengenai praktik strategis yang digunakan oleh organisasi untuk dapat membantu pemahaman.
- Penelitian ini menggunakan rasio keuangan sebagai pengukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini belum sampai dalam ranah pemeliharaan modal fisik perusahaan dan *non financial measurement*.

Saran

Beberapa saran yang dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya,

- Penentuan posisi strategi perusahaan tidak hanya menggunakan data arsip keuangan, melainkan juga dengan studi lapangan secara langsung.
- Pemahaman dan pembahasan mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi penerapan strategi *cost leadership* dalam sektor manufaktur di Indonesia.
- Pembahasan mengenai relevansi strategi generik dan melakukan komparasi dengan strategi kombinasi.
- Penggunaan pengukuran kinerja tidak hanya melalui *financial*, tetapi juga melalui *physical* perusahaan.

REFERENSI

- Abernathy, W.J. & Wayne, K. (1974). Limits of the learning curve. *Harvard Business Review*, Vol. 52 No. 5, pp. 109-119.
- Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454. doi:10.1108/14637150610678069
- Atikiya, R., Mukulu, E. & Waiganjo, E. (2015). Effect of cost leadership strategy on the performance of manufacturing firms in Kenya. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 2(8), 134-143.
- Bae, J.H., & M. Gargiulo (2004). Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 47(6), 843-859.
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 675-698.
- Balsam, S., Fernando, G. D. & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation," *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 2, pp. 187-193.
- Banker, R. D., Mashruwala, R. & Tripathy, A. (2006). Generic strategies and sustainability of financial performance. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-46.
- Banker, R. D. Mashruwalan, R. & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*. 52(5), 872-896.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-121.
- Barney, J.B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Bastian, I. (2006). Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar, Jakarta: Erlangga
- Bauer, C. & Colgan, J. (2001). Planning for electronic commerce strategy: an explanatory study from the financial services sector. *Logistics Information Management*, Vol. 14 Nos 1/2, pp. 24-32.

- Berlinger, R. W. & Robbins, W. B. (1986). Using forecasts and projection to raise capital. *Accounting, Auditing, Finance*, 347-352.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models. *Academy of Management Journal*, 42(29), 488-506.
- Berthoff, A. (2002). Differentiation II, *Computer Dealer News.*, Vol. 18 No. 2, p. 20.
- Bettis, R.A. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*. 2(4), 379-393.
- Black, E.L., Carnes, T.A. & Richardson, V.J. (2000). The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 31-42.
- Carter, S.M. & Ruefli, T.W. (2006). Intra-industry reputation dynamics under a resource-based framework: assessing the durability factor. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 3-25.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K.M. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (3), 243-264.
- Chuna, H., Kim, J. W., Morckc, R. & Yeung, B. (2008). Creative destruction and firm-specific performance heterogeneity. *Journal of Financial Economics*, 89(1)109-135. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.06.005>
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.
- Conner, K. (1991). Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, 17(1), pp.121-154.
- Coombs, J.E., Bierly, P.E., III (2006). Measuring technological capability and performance. *R&D Manag.*, 36, 421-438.
- Cross, L. (1999). Strategy drives marketing success, *Graphic Arts Monthly*, Vol. 71 No. 2, p. 96.
- Dann, G. M. S. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424.
- Dunn, P., & Sainy, B. (2009). The relationship among board of director characteristics, corporate social performance and corporate financial performance. *International Journal of Managerial Finance*, 5(4), 407-423.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River
- Davidson, S. (2001). Seizing the competitive advantage, *Community Banker*, Vol. 10 No. 8, pp. 32-4.
- Dean, J. & Evan, J. (1994). *Management organization and strategy*. St. Paul, MN: Total Quality, West Publishing Co.
- Dess, G.G. & Davis, R.S. (1984), Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 647-488.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1990). Industry effects and strategic management research. *Journal of Management*, 16(1), 7-27.
- Etikah, K. & Hilda, R. R. (2018). Generic strategies and financial performance persistence in the bank sector in Indonesia.-UiTM Institutional Repository. *Uitm.edu.my*. <https://doi.org/http://ir.uitm.edu.my/id/eprint/30300/1/30300.pdf>
- Fahmi, I. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*, Bandung: Alfabeta
- Frambach, Ruud, T., Prabhu, J., & Verhallen, T. (2003). The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The

- Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 377397. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.03.003>
- Graham, M.E. & Bansal, P. (2007). Consumer's willingness to pay for corporate reputation: the context of airlines companies. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 189-200.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Calif. Manag. Rev*, 33, 114–135.
- Griffin, R. W. (2005). Management (eighth edition). Indian adaptation. Biztantra, New Delhi
- Guo, B., Wang, J. & Wei, S.X. (2018). R&D spending, strategic position and firm performance. *Front. Bus. Res. Chin.*, 12, 14.
- Habbe, A.H. (2001). Studi terhadap pengukuran kinerja akuntansi perusahaan prospektor dan defender dan hubungannya dengan harga saham: Analisis dengan pendekatan Life Cycle Theory. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 4, No. 1, Januari. Hal. 111-132.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Hall, G., Hutchinson, P. & Michaelas, N. (2000). Industry effect on the determinants of unquoted SME's capital structure. *Economy of Business*, Vol 7, No 3.
- Hambrick, D.C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hambrick, D. C., & Lei, D. (1985). Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal*, 28, 763-788.
- Helms, M.M., Clay, D. & Peter, W. (1997). Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry. *Management Decision*, Vol. 35 No. 9, pp. 689-703.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry? *Asian Social Science*, 10(10), 134–141. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n10p134>
- Hlavacka, S., Ljuba, B., Viera, R. & Robert, W. (2001). Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals, *Journal of Management in Medicine*, Vol. 15 No. 1, pp. 44-66.
- Holbrook, M.B., & Batra, R. (1987). Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 404-420.
- Hornig, J.S., Teng, C.C., & Baum, T. (2009). Evaluating the quality of undergraduate hospitality, tourism and leisure programmes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8(1), 37-54.
- Hyatt, L. (2001). A simple guide to strategy, *Nursing Homes*, Vol. 50 No. 1, pp. 12-3.
- Hyvönen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 343-366.
- Indriyani, E. (2017). Pengaruh ukuran perusahaan dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi* 10 (2), 1-16. DOI: 10.15408/akt.v10i2,4649
- Josiah, N. M., & Nyagara, N. I. (2015). Assessment of the effect of cost leadership strategy on the performance of Liquefied Petroleum Gas companies in Eldoret Town, Uasin Gishu County, Kenya. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(4), 1-7.

- Kennerley, Mike & Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing business environment, *International Journal Operations and Production Management*. Bradford, Vol. 23, Iss.2; pp 213-230
- Khotimah, H. (2013). Analisis pengaruh profitabilitas, growth asset, struktur aktiva, ukuran perusahaan dan likuiditas terhadap struktur modal. Jakarta: UIN.
- Kotha, S. & Nair, A. (1995). Strategy and environment as determinants of performance: Evidence from the Japanese machine tool industry. *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 7, pp. 497– 518.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principle of Marketing*. Upper saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Kouki, M. & Guizani, M. (2009). Ownership structure and dividend policy evidence from the Tunisian Stock Market. *European Journal of Scientific Research*, No.1, pp. 42-53.
- Kumar, K., Subramanian, R. & Strandholm, K. (2002) Market orientation and performance: Does organizational strategy matter?. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 37-50.
- Kume V (2010). Menaxhimi strategjik. Teori, koncepte, zbatime. (ed. i tretë) (Strategic management. Theory, concepts, implementations, 3rd ed). Pegi. Tiranë
- Kurt, A., & Zehir, C. (2016). The relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (1): 97-110.
- Lahtinen*, K. & Toppinen, A. (2006). The effects of value-added creation and cost efficiency strategies on the financial performance of finnish medium-sized and large sawmills
- Lasher, W. R. (2003). *Practical financial managemen*. South western: thompson learning.
- Li, C. B. & Li, J. J. (2008). Achieving superior financial performance in China: differentiation, cost leadership, or both? *Journal of International Marketing*, 16(3), 1-22.
- Lo, Y.H. (2012). Back to hotel strategic management 101 : An examination of hotels implementation of Porter's generic strategy in China. *The Journal of International Management Studies*, 7(1),56–70.
<https://doi.org/10.3406/caief.1962.2226>.
- Madhani, Dr. P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: An overview. ResearchGate;unknown.https://www.researchgate.net/publication/45072518_Resource_Based_View_RBV_of_Compertitive_Advantage_An_Overview
- Malburg, C. (2000). Competing on costs, *Industry Week*, Vol. 249 No. 17, p. 31.
- Matsa, D. A. (2009). Competition and Product Quality in the Supermarket Industry. <http://are.berkeley.edu/documents/seminar/matsa-competition-090706.pdf>
- McCracken, L. (2002). Differentiation: win new business with less effort, *Principal's Report*, Vol. 2 No. 4, p. 1.
- Mehari, D. & Aemiro, T. (2013). Firm specific factors that determine insurance companie's performance in Ethiopoa. *European Scientific Journal April*, Vol.9, No. 10.
- Miller, A. & Dess, G.G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity, *Journal of Management Studies*, Vol. 30 No. 4, pp. 553-585.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.
- Morshett, D., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2006). Competitive Strategy in Retailing- An Investigation of Applicability of Porter Framework for Food Retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 275-287.

- <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.016>
- Murray, A. (1988). A contingency view of Porter's generic strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 390-400.
- Nair, A. & Filer, L. (2003). Cointegration of firm strategies within groups: a long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry. *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 2, pp. 145– 159.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A. & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance –evidence from manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222– 251. doi:10.1108/17410401111111970
- Phillips, L. W., Chang, D. R. & Buzzell, R. D. (1983). Product quality, cost position and business performance: A test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2), 26–43. doi:10.1177/002224298304700204
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1980). What is strategy? *Harvard business review* (April), pp. 61–78.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (First). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 43-59.
- Porter, M. (1996). What is strategy?, *Harvard Business Review*, November/December, pp. 61- 78.
- Powers, T. & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 43-64.
- Pradana, F. A. & Suzan, L. (2016). Pengaruh struktur kepemilikan, ukuran perusahaan dan umur perusahaan terhadap pengungkapan csr. *e- Proceeding of Management*, 3(1), 1-9.
- Pulaj E (2014). Atraktiviteti i industrisë së ndërtimit nga këndvështrimi i strategjive konkurruese të porter-it. Universiteti i Tiranës - Fakulteti i ekonomisë - Departamenti i menaxhimit, Tirane
- Purwanto, A. (2011, November). Pengaruh Tipe Industri, Ukuran Perusahaan, Profitabilitas terhadap Corporate Social Responsibility. *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 8(1), 12-29.
- Purwantoro, 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*. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.220>.
- Reilly, T. (2002). Be a champion of the solution, *Industrial Distribution*, Vol. 91 No. 5, p. 62.
- Rustamblin, D., Thoyib, A., & Zain, D. (2013). Pengaruh strategi generik terhadap kinerja perusahaan (Studi pada Bank Umum). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 115-121.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research* 65 (8), 1079-1089.
- Sarah, V., Jibrail, A., & Martadinata, S. (2019). Pengaruh arus kas kegiatan operasi, siklus operasi, ukuran perusahaan dan tingkat hutang terhadap persistensi laba (studi empiris pada perusahaan jasa sub sektor konstruksi dan bangunan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2013-2016). *Jurnal Tambora* 3(1), 86-99.
- Sawir, A. (2008). *Analisis Laporan Keuangan*, Salemba Empat Jakarta.
- Setiawan, A. S. (2016). Pengaruh pemilihan strategi deferensiasi terhadap kinerja keuangan (Studi empiris pada perusahaan manufaktur food &

- beverages terdaftar di BEI). *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 104-116.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Slater, S. & Olson, E. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, 1055-1067. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.198>
- Spencer, S. Y., Joiner, T. A. & Salmon, S. (2009). Differentiation strategy, performance measurement systems and organizational performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*.
- Subramanyam, K. R. (2017). Analisis laporan keuangan. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunarto & Prasetyo, A. B. (2009). Pengaruh leverage, ukuran dan pertumbuhan perusahaan terhadap profitabilitas. *TEMA*, 86-103.
- Syafii, L (2013). Karakteristik perusahaan dan struktur modal pada perusahaan sektor makanan-minuman. Jakarta: Media Mahardika
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y. & 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.
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. working paper series University of California.
- Tuminello, R. (2002). The psychology of client selection, *Northwest Construction*, Vol. 5 No. 2, p. 14.
- Valipour, Birjandi, H. H. & Honarbaksh, S. (2012). The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms", *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2, No.1, pp. 14- 23.
- Venkataraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: Towards a verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*. 11, 801-814.
- Venu, S. (2001). India: competitive advantage: alternative scenarios, *Businessline*, Vol. 12, p. 1.
- Waddock, S.A., & S. Graves. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*. 18, 303-317.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Wibowo, S. S. A., Handayani, Y. & Lestari, A. R. (2017). Strategi bersaing perusahaan dan kinerja perusahaan. *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 143- 150. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v2i2.4896>.
- Wright, P., Kroll, M., Tu, H. & Helms, M. (1991). Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry. *British Journal of Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 57-65.
- Wu, P., Gao, L. & Gu, T. T. (2015). Business strategy, market competition and earnings management: Evidence from China," *Chinese Management Studies*, vol. 9, no. 3, pp. 401-424, 2015.
- Yuliansyah, Y., Rammal, H. G. & Rose, E. (2016). Business strategy and performance in Indonesia's service sector. *Journal of Asia Business Studies* 10 (2), 164-182.
- Zhang, C., Cavusgil, S.T., & Roath, A.S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitiveness in the export channel? *Journal of International Business Studies*, 34, 550-566.