

# **PENGARUH *COMPETITOR ACCOUNTING* SEBAGAI *STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES* TERHADAP *COMPETITIVE ADVANTAGE* DAN *ORGANIZATION PERFORMANCE***

**Alan Hartanto Tandiharjo dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* terhadap *Competitive Advantage* dan *Organization Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Di dalam penelitian ini digunakan data primer berupa kuesioner yang disebarakan pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *path modeling* dengan alat bantu PLS. Dari pengujian yang dilakukan didapatkan pengaruh positif dan signifikan dari *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* terhadap *Competitive Advantage*, terdapat pengaruh positif dan signifikan juga dari *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* terhadap *Organization Performance*, dan pengaruh positif dan signifikan pula dari *Competitive Advantage* terhadap *Organization Performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo.

**Kata kunci:** *Competitor Accounting, Strategic Management Accounting, Strategic Management Accounting Techniques, Competitive Advantage, Organization Performance.*

*The purpose of this study was to know the affect of Competitor Accounting as a Strategic Management Accounting Techniques toward Competitive Advantage and Organization Performance on manufacturing companies in Surabaya and Sidoarjo. In this study primary data was used by using questionnaire distributed to manufacturing companies in Surabaya and Sidoarjo. This study used path modeling analysis technique with PLS tools. From the examination showed that there were positive and significant affect of Competitor Accounting as a Strategic Management Accounting Techniques towards Competitive Advantage, positive and significant affect of Competitor Accounting as a Strategic Management Accounting Techniques towards Organization Performance, and also positive and significant affect of Competitive Advantage towards Organization Performance on manufacturing companies in Surabaya and Sidoarjo.*

**Keywords:** *Competitor Accounting, Strategic Management Accounting, Strategic Management Accounting Techniques, Competitive Advantage, Organization Performance.*

## PENDAHULUAN

Perekonomian pada saat ini mengalami perubahan yang besar, dan perubahan tersebut disebabkan oleh perkembangan lingkungan bisnis yang *modern* (Singer, at al.,2009). Untuk mencapai daya saing, perusahaan perlu menerapkan strategi yang berbeda dan *management accounting* harus digunakan sebagai salah satu sistem pendukung utama untuk diimplementasikan dalam strategi. Untuk inilah tujuan dari *strategic management accounting* dan *strategic cost management* dikembangkan (Ramljak & Rogosic, 2012).

Di dalam *strategic management accounting techniques* salah satu teknik yang digunakan adalah *competitor accounting* (Cadez & Guilding, 2008). Menurut Cadez & Guilding, (2008) *Competitor accounting* memiliki tiga dimensi yaitu, *competitive position monitoring*, *competitor cost assessment* dan *competitor performance appraisal*. Menurut Ehmke (2011) *Competitive advantage* adalah keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, yang melebihi pesaingnya, keunggulan tersebut dapat berupa pemberian *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat maupun layanan yang lebih baik. *Competitor focused accounting* adalah fundamental untuk mengejar *competitive advantage* dan *competitive advantage* adalah jantung dari *organization performance* (Rita, at al., 2014).

Penelitian ini akan berfokus pada industri manufaktur yang berada di Surabaya dan Sidoarjo yang merupakan bagian dari wilayah Jawa Timur. Di Jawa Timur pada sektor produksi industri manufaktur mengalami pertumbuhan. Dapat dilihat pada tahun 2014, produksi industri manufaktur besar dan sedang triwulan II, mengalami kenaikan produksi mencapai 15,82% dibandingkan produksi triwulan II tahun 2013 dan meningkat sebesar 2,79% dari Triwulan I 2014 (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2014). Selain itu, Indonesia sendiri memiliki potensi sebagai pusat manufaktur baru di Asia (bisnis.liputan6.com), hal ini menyebabkan

perusahaan manufaktur di Indonesia tentunya akan berusaha bersaing dengan perusahaan manufaktur negara lain. Oleh sebab itu untuk dapat bersaing di dalam pertumbuhan industri manufaktur yang sedang berkembang, perusahaan perlu untuk menggunakan strategi *competitor accounting* dalam menghadapi persaingan yang ada.

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

1. Apakah terdapat pengaruh *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* terhadap *Competitive Advantage*?
2. Apakah terdapat pengaruh *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* terhadap *Organization Performance*?
3. Apakah terdapat pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Organization Performance*?

### **Strategic Management Accounting Techniques**

*Strategic management accounting* mempunyai enam belas teknik yang telah terbagi-bagi menjadi lima menurut kegunaannya yaitu *Strategic Costing*, *Competitor Accounting*, *Customer Accounting*, *Strategic Decision Making*, dan *Control Oriented* (Cadez & Guilding, 2008).

### **Competitor Accounting**

Di dalam *strategic management accounting techniques* salah satu teknik yang digunakan adalah *competitor accounting* (Cadez & Guilding, 2008). *Competitor accounting* memiliki banyak nama lain yang digunakan oleh banyak peneliti seperti *competitor focused accounting*, *competitive analysis* dan *accounting information in competitive intelligence*. Semua istilah itu menunjukkan kesamaan relevansi praktis dari data akuntansi yang berhubungan dengan pesaing (Heinen & Hoffjan, 2005).

*Competitor accounting* adalah analisis informasi akuntansi yang berkaitan dengan pesaing. Penggunaan *competitor accounting* seharusnya memberikan wawasan rinci ke

dalam *competitor's present cost* dan *financial situation*, selain itu juga menentukan *own competitive position* dan memprediksi perilaku *competitive strategic* di masa depan (Heinen & Hoffjan, 2005). Berdasarkan analisis faktor penerapan dalam *strategic management accounting*, Cadez & Guilding (2008) menyatakan bahwa *Competitor accounting* memiliki tiga dimensi yaitu, *competitive position monitoring*, *competitor cost assessment* dan *competitor performance appraisal*.

Menurut Cadez & Guilding (2008), ada tiga dimensi dalam *Competitor Accounting* yaitu:

1. *Competitive Position Monitoring*  
*Competitive position monitoring* bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang pesaing mengenai penjualan, pangsa pasar, volume dan biaya per unit (Simmonds, 1981).
2. *Competitor Performance Appraisal*  
*Competitor performance appraisal* merupakan analisis numerik dari laporan keuangan yang dipublikasikan pesaing sebagai bagian dari penilaian sumber utama pesaing dari *competitive advantage* (Cinquini & Tenucci, 2010).
3. *Competitor Cost Assessment*  
*Competitor cost assessment* penyediaan estimasi pembaruan yang dijadwalkan secara rutin dari unit cost pesaing. Berbeda dengan teknik sebelumnya, *competitor cost assessment* berkonsentrasi unik pada struktur biaya pesaing (Simmonds, 1981).

### **Competitive Advantage**

*Competitive Advantage* adalah keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, yang melebihi pesaingnya. Keunggulan tersebut dapat berupa pemberian *value* yang lebih tinggi kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah ataupun tambahan manfaat maupun layanan yang lebih baik (Ehmke, 2011). Menurut Porter (1985) *Competitive Advantage* dapat dilihat melalui *Cost Leadership* dan *Differentiation*:

1. *Cost Leadership*

Perusahaan yang menggunakan *Cost leadership* memiliki tujuan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar yang didasarkan pada harga yang lebih rendah.

2. *Differentiation*

Strategi potensial dalam memperoleh *differentiation* bagi perusahaan dapat berupa penambahan fitur dan keuntungan dari produk atau jasa, sehingga membedakan produk perusahaan dengan produk yang telah ada (Ehmke, 2011).

### **Organization Performance**

*Organization Performance* merupakan bukti dari hasil anggota organisasi diukur dari segi pendapatan, laba, pertumbuhan, pengembangan dan perluasan organisasi (Ejere & Abasilim, 2012).

Kaplan & Norton, (1992) menggunakan *balance scorecard* untuk melihat *organization performance* melalui empat perspektif, yaitu:

1. *Customer Perspective*  
Pelayanan pelanggan ke langkah-langkah spesifik yang mencerminkan faktor-faktor yang benar-benar penting bagi pelanggan. Kekhawatiran pelanggan cenderung jatuh ke dalam empat kategori: waktu, kualitas, kinerja dan layanan, dan biaya.
2. *Internal Business Process Perspective*  
Langkah-langkah internal untuk *balanced scorecard* harus berasal dari proses bisnis yang memiliki dampak terbesar pada kepuasan pelanggan.
3. *Innovation & Learning Perspective*  
Langkah-langkah proses bisnis internal dan berbasis pelanggan pada *balanced Scorecard* mengidentifikasi parameter yang dianggap perusahaan paling penting untuk keberhasilan kompetitif.
4. *Financial Perspective*  
Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan eksekusinya berkontribusi terhadap peningkatan intinya.

### **Hubungan Antar Variabel**

### **Competitor Accounting sebagai Strategic Management Accounting Techniques Dengan Competitive Advantage**

*Competitor focused accounting* adalah strategi manajemen dalam perusahaan yang merupakan tempat yang dapat melihat pandangan yang terbaik dari aktivitas dan potensi pesaing yang ada dengan tujuan untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan operasi perusahaan (Rita, at al., 2014). *Competitor focused accounting* adalah fundamental untuk mengejar *competitive advantage* dan *competitive advantage* adalah jantung dari *organization performance* (Rita, at al., 2014). Dengan demikian, ketika sebuah perusahaan menghasilkan keuntungan keuangan yang superior dalam industri, dalam jangka panjang, perusahaan tersebut mengalami *competitive advantage* atas para pesaingnya.

Dari literatur studi yang ada diatas, maka peneliti menetapkan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*

### **Competitor Accounting sebagai Strategic Management Accounting Techniques Dengan Organization Performance**

Praktek *competitor focused accounting* pada organisasi sangatlah penting untuk menciptakan dasar informasi yang kuat dalam membuat keputusan strategis yang tepat dan dapat mencapai *organization performance* yang baik (Rita, at al., 2014). *Competitor focused accounting* adalah fundamental untuk mengejar *competitive advantage* dan *competitive advantage* adalah jantung dari *organization performance* (Rita, at al., 2014).

Menurut Heinen & Hoffjan (2005) efektifitas peningkatan *competitive analysis* juga memiliki efek positif pada *organization performance*. Hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi temuan Subramanian & Ishak (1998) bahwa perusahaan yang memiliki sistem canggih untuk memantau kegiatan pesaing mereka menunjukkan

*profitabilitas* yang lebih besar dari pada perusahaan yang tidak memiliki sistem tersebut. Akenbor & Okoye, (2011) menemukan bahwa *competitor accounting* berpengaruh positif terhadap *profitabilitas* perusahaan manufaktur.

Dari studi literatur yang telah dinyatakan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 : *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* berpengaruh positif terhadap *Organization Performance*.

### **Competitive Advantage Dengan Organization Performance**

Menurut Munizu, (2013) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan *organization performance* lebih banyak dipengaruhi oleh *competitive advantage*. Dengan adanya *competitive advantage* membuat *organization performance* menjadi lebih baik dibandingkan dengan pesaing yang ada. Dalam penelitian Kaliappen & Hilman, (2013) menunjukkan bahwa strategi *cost leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organization performance*. *Competitor focused accounting* adalah fundamental untuk mengejar *competitive advantage* dan *competitive advantage* adalah jantung dari *organization performance* (Rita, at al., 2014). Selain itu Majeed, (2011) mendukung adanya hubungan antara *competitive Advantage* dan *organization performance*.

Dari literatur studi yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti menetapkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3 : *Competitive Advantage* berpengaruh positif terhadap *Organization Performance*.

### **Kajian Penelitian Terdahulu**

*Strategic management accounting* mempunyai enam belas teknik yang telah terbagi-bagi menjadi lima menurut kegunaannya yaitu *Strategic Costing*, *Competitor Accounting*, *Customer Accounting*, *Strategic Decision Making*, dan *Control Oriented* (Cadez & Guilding, 2008).

Heinen & Hoffjan (2005) mengatakan bahwa mendapatkan dan memproses *competitor cost assesment* memungkinkan perusahaan untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri pada tingkat biaya. Jika sebuah perusahaan mengeksekusi kegiatan strategis yang relevan lebih efisien dari pemasok lain, *competitive advantage* akan muncul dan dapat digunakan secara strategis. Pengetahuan tentang keuntungan biaya dan kerugian dari pesaing memungkinkan antisipasi untuk perilaku pesaing di masa depan (Heinen & Hoffjan, 2005).

*Competitor focused accounting* yang merupakan sinonim dari *competitor accounting* merupakan sumber penting informasi untuk mendapatkan *competitive advantage*, dan merupakan bagian dari *strategic management accounting*. *Competitor focused accounting* telah berkembang berdasarkan kebutuhan penelitian peluang dan ancaman persaingan, dan bertujuan untuk menciptakan informasi dasar yang kuat untuk membuat keputusan strategis yang tepat dan mencapai *competitive advantage* (Malinic, at al., 2012).

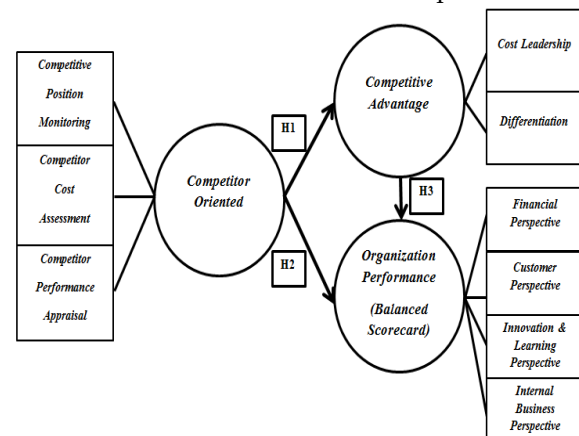
Praktek *competitor focused accounting* pada organisasi sangatlah penting untuk menciptakan dasar informasi yang kuat dalam membuat keputusan strategis yang tepat dan dapat mencapai *organization performance* yang baik (Rita, at al., 2014). Untuk dapat membuat keputusan strategis yang tepat dan akhirnya dapat mendapatkan *competitive advantage*, perusahaan harus mendapatkan informasi penting tentang pesaing dan menggunakan informasi tersebut untuk memprediksi perilaku pesaing dan meningkatkan operasi dalam perusahaan (Rita, at al., 2014). *Competitor focused accounting* adalah fundamental untuk mengejar *competitive advantage* dan *competitive advantage* adalah jantung dari *organization performance* (Rita, at al., 2014). Hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi temuan Subramanian & Ishak (1998) bahwa perusahaan yang memiliki sistem canggih untuk memantau kegiatan pesaing mereka menunjukkan *profitabilitas* yang lebih besar

dari pada perusahaan yang tidak memiliki sistem tersebut.

Menurut Munizu, (2013) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan *organization performance* lebih banyak dipengaruhi oleh *competitive advantage*. Dengan adanya *competitive advantage* membuat *organization performance* menjadi lebih baik dibandingkan dengan pesaing yang ada. Dalam penelitian Kaliappen & Hilman, (2013) menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organization performance*. Selain itu Majeed, (2011) mendukung adanya hubungan antara *competitive Advantage* dan *organization performance*.

## METODE PENELITIAN

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



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

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

Berdasarkan sifatnya, penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Di dalam penelitian ini data yang digunakan

berupa angka yang akan dianalisa menggunakan metode statistika. Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang digunakan diperoleh dengan melakukan penyebaran kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo, Dimana satu perusahaan diwakili oleh 1-4 orang karyawan pada bagian akuntansi, dengan tujuanantisipasi responden dalam kesalahan pengisian kuisisioner.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur pada yang berada di Surabaya dan Sidoarjo, dimana dalam 1 perusahaan akan dibagikan 1-4 buah kuisisioner yang ditujukan kepada 1-4 orang karyawan pada bidang akuntansi, setelah itu hasil dari responden tersebut di rata-rata dan akan dijadikan nilai untuk perusahaan tersebut. Penelitian ini meneliti 50 perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo.

Kuesioner yang ada dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. *Competitor Accounting* : *Competitor Accounting* diadopsi dari Noordin, at al., (2009).
2. *Competitive Advantage* : *Competitive Advantage* diadopsi dari Voola & O'Cass (2010).
3. *Organization Performance* : *Organization Performance* diadopsi dari Hernaus, at al., (2008).

Manfaat dari kelompok pernyataan tersebut adalah untuk menganalisa hipotesa yang ada pada penelitian ini.

Pemilihan teknik analisis statistika merupakan bagian yang penting dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan *Partial*

*Least Square* (PLS) yang merupakan bagian dari *Structural Equation Modeling* (SEM).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskriptif Profil Perusahaan

jumlah perusahaan Terbuka(Tbk) berjumlah 8 Perusahaan dan jumlah perusahaan Tertutup Berjumlah 42 perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa mayoritas Jenis Perusahaan dalam penelitian ini adalah Perusahaan tertutup.

### Deskriptif Profil Responden

Dalam penelitian ini, data diperoleh dengan dilakukan penyebaran kuisisioner mengenai *competitor accounting*, *competitive advantage*, dan *organization performance* pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan Sidoarjo. Berikut disajikan deskripsi profil responden yaitu 127 karyawan pada bagian akuntansi dari 50 perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Surabaya dan Sidoarjo. Hasil responden laki-laki sebesar 45.7% dan hasil responden perempuan sebesar 54.3%. Mayoritas karyawan pada bidang akuntansi yang menjadi responden telah bekerja >5 tahun.

### Deskriptif Variabel *Competitor Accounting*

Tabel 1. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai *Competitor Accounting*

No	Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
X1	Kami melakukan analisa harga produk atau jasa yang ditetapkan pesaing	4.09	0.599
X2	Kami melakukan analisa pangsa pasar dari pesaing	4.00	0.551
X3	Kami menilai pertumbuhan dari pesaing	3.70	0.751
X4	Kami melakukan analisa tren penjualan yang	3.80	0.669

	dilakukan pesaing		
<b>Competitive Position Monitoring</b>		<b>3.90</b>	<b>0.496</b>
X5	Kami melakukan analisa keuntungan pesaing	3.50	0.693
X6	Kami menilai perkembangan Research & Development yang dilakukan pesaing	3.59	0.745
<b>Competitor Performance Appraisal</b>		<b>3.55</b>	<b>0.612</b>
X7	Kami menilai pengurangan biaya yang dilakukan pesaing	3.11	0.738
<b>Competitor Cost Assessment</b>		<b>3.11</b>	<b>0.738</b>
<b>Competitor Accounting</b>		<b>3.52</b>	<b>0.519</b>

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan, diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel *competitor accounting* sebesar 3.52 yang menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan sudah menggunakan *competitor accounting* sebagai strategi manajemennya. Standar deviasi yang dihasilkan di masing-masing item nilainya relatif kecil (lebih kecil daripada nilai rata-rata), hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai *competitor accounting* cenderung sama atau memiliki keragaman data yang kecil.

**Deskriptif Variabel Competitive Advantage**

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden *Competitive Advantage*

No	Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
CA1	Perusahaan kami selalu menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru	3.56	0.733
CA2	Perusahaan kami selalu menjadi yang terdepan berinovasi	3.60	0.831

CA3	Perusahaan kami mementingkan penelitian dan pengembangan produk baru	3.76	0.566
CA4	Kualitas produk merupakan hal yang membedakan produk perusahaan kami dari pesaing lainnya	3.98	0.620
<b>Differentiation</b>		<b>3.73</b>	<b>0.596</b>
CA5	Perusahaan kami senantiasa menekankan pengurangan biaya dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan	3.86	0.568
CA6	Proses produksi perusahaan setiap waktu mengalami perubahan agar terjadi penurunan biaya secara konstan	3.85	0.660
CA7	Perusahaan kami melakukan investasi pada proyek yang mampu menghasilkan kuantitas dalam jumlah yang besar	3.88	0.550
CA8	Pengendalian biaya merupakan strategi yang dipilih perusahaan kami dalam menghadapi persaingan	3.85	0.594
<b>Cost Leadership</b>		<b>3.86</b>	<b>0.481</b>
<b>Competitive Advantage</b>		<b>3.79</b>	<b>0.496</b>

Berdasarkan Tabel 2. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan, diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel *competitive advantage* sebesar 3.79 yang menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan sudah memiliki *competitive advantage* dalam perusahaannya.

**Deskriptif Variabel Organization Performance**

Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai *Organization Performance*

No	Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
OP1	Jumlah pergantian staf sangat rendah dalam perusahaan kami	3.52	0.746
OP2	Produktivitas karyawan lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri	3.58	0.527
OP3	Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan belajar lebih tinggi dibandingkan karyawan pesaing	3.59	0.667
<b>Innovation &amp; Learning Perspective</b>		<b>3.56</b>	<b>0.534</b>
OP4	Hubungan perusahaan kami dengan pelanggan sangat baik, stabil dan terjalin dalam jangka panjang	3.91	0.597
<b>Internal Business Process Perspective</b>		<b>3.91</b>	<b>0.597</b>
OP5	Jumlah keluhan pelanggan pada periode terakhir telah menurun	3.71	0.502
OP6	Reputasi perusahaan kami telah meningkat dimata pelanggan	4.06	0.474
<b>Customer Perspective</b>		<b>3.88</b>	<b>0.425</b>
OP7	ROA perusahaan kami berada diatas rata-rata industri	3.59	0.454
OP8	Nilai tambah setiap karyawan di perusahaan kami berada jauh di atas rata-rata industri	3.61	0.588
<b>Financial Perspective</b>		<b>3.60</b>	<b>0.465</b>
<b>Organization Performance</b>		<b>3.74</b>	<b>0.392</b>

Berdasarkan Tabel 3. dapat diketahui bahwa secara keseluruhan, diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel *organization performance* sebesar 3.74 yang menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan sudah mempunyai *organization performance* yang baik dalam perusahaannya.

### Convergent Validity

Tabel 4. Nilai *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Loading Factor
Competitor Accounting	<i>Competitive Position Monitoring</i>	0.821
	<i>Competitor Performance Appraisal</i>	0.876
	<i>Competitor Cost Assessment</i>	0.819
Competitive Advantage	<i>Differentiation</i>	0.935
	<i>Cost Leadership</i>	0.907
Organization Performance	<i>Innovation &amp; Learning Perspective</i>	0.780
	<i>Internal Business Process Perspective</i>	0.786
	<i>Customer Perspective</i>	0.823
	<i>Financial Perspective</i>	0.718

Berdasarkan Tabel 4. diketahui nilai *loading factor* masing-masing indikator pada tiap variabel > 0.7. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga semua indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### Korelasi Antar Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 5. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	Akar AVE
<i>Competitor Accounting</i>	0.704	0.839
<i>Competitive Advantage</i>	0.848	0.921
<i>Organization Performance</i>	0.605	0.778



Berdasarkan Tabel 5. diketahui nilai AVE pada tiap variabel > 0.5. Diketahui pula hampir semua nilai korelasi lebih kecil daripada nilai akar AVE. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel di dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Composite Reliability

Tabel 6. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
<i>Competitor Accounting</i>	0.877
<i>Competitive Advantage</i>	0.918
<i>Organization Performance</i>	0.859

Tabel 6. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

### R-Square

Tabel 7. Nilai *R-Square*

Variabel Endogen	Nilai R-Square
<i>Competitive Advantage</i>	0.542
<i>Organization Performance</i>	0.790

Nilai  $Q^2 = 1 - [(1 - 0.542) \times (1 - 0.790)] = 0.904$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai Q-Square sebesar 0.904 (90.4%), artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 90.4%, sedangkan 9.6% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model.

### Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t-hitung (*t-statistic*) > t-tabel pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% yaitu 1.96. Berikut

adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai t-hitung (*t-statistic*) pada *inner model*:

Tabel 8. Hasil Koefisien *Path* dan *t-statistic*

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien path	t-statistic
H1	<i>Competitor Accounting</i> → <i>Competitive Advantage</i>	0.737	10.974
H2	<i>Competitor Accounting</i> → <i>Organization Performance</i>	0.359	3.744
H3	<i>Competitive Advantage</i> → <i>Organization Performance</i>	0.591	6.275

Berdasarkan Table 8. Nilai koefisien *path* pengaruh *competitor accounting* terhadap *competitive advantage* sebesar 0.737 dengan *t-statistic* sebesar 10.974 > 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *competitor accounting* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur yang menjadi sampel penelitian. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama (H1) penelitian dapat diterima kebenarannya. Nilai koefisien *path* pengaruh *competitor accounting* terhadap *organization performance* sebesar 0.359 dengan *t-statistic* sebesar 3.744 > 1.96. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua (H2) penelitian dapat diterima kebenarannya. Nilai koefisien *path* pengaruh *competitive advantage* terhadap *organization performance* sebesar 0.591 dengan *t-statistic* sebesar 6.275 > 1.96. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga (H3) penelitian dapat diterima kebenarannya.

Tabel 9. *Direct dan Indirect Effect*

Hipotesis	Model Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
H1	<i>Competitor Accounting</i> →	0.737	

	<i>Competitive Advantage</i>		
H3	<i>Competitive Advantage</i> → <i>Organization Performance</i>	0.591	
	<i>Competitor Accounting</i> → <i>Competitive Advantage</i> → <i>Organization Performance</i>		0.737 x 0.591 = 0.436
H2	<i>Competitor Accounting</i> → <i>Organization Performance</i>	0.359	

Berdasarkan Tabel 9. menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) *competitor accounting* terhadap *organization performance* melalui *competitive advantage* sebesar 0.436 lebih besar dari pengaruh langsungnya (*Direct Effect*) yang hanya sebesar 0.359. Hal ini berarti *competitive advantage* memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh *competitor accounting* terhadap *organization performance*. Dengan demikian artinya bahwa pengaruh *competitor accounting* terhadap *organization performance* melalui *competitive advantage* lebih besar dari pengaruh *competitor accounting* secara langsung terhadap *organization performance*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* terhadap *Competitive Advantage*.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Competitor Accounting* sebagai *Strategic Management Accounting Techniques* terhadap *Organization Performance*.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Competitive Advantage* terhadap *Organization Performance*.

Dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa *competitive advantage* memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh *competitor accounting* terhadap *organization performance*, Artinya pengaruh *competitor accounting* terhadap *organization performance* melalui *competitive advantage* lebih besar dari pengaruh *competitor accounting* secara langsung terhadap *organization performance*. Kesimpulannya adalah perusahaan yang menggunakan *competitor accounting* dalam strategi managemennya akan memunculkan *competitive advantage* dan pada akhirnya menciptakan *organization performance* yang baik pada perusahaan.

## Saran

Saran berdasarkan atas hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada *competitor accounting* memiliki *outer loading* terbesar pada *competitor performance appraisal* jadi sebaiknya perusahaan meningkatkan strategi *competitor performance appraisal* pada perusahaannya dibandingkan dengan dimensi lainnya pada *competitor accounting* karena *competitor performance appraisal* paling bisa menjelaskan variabel pada *competitor accounting*. Begitu juga untuk variabel *competitive advantage* pada dimensi *differensiasi* memiliki dimensi yang paling tinggi *outer loadingnya* artinya perusahaan lebih diharapkan untuk meningkatkan *differensiasi* pada perusahaannya dibandingkan dimensi lainnya pada *competitive advantage*. Dan untuk *organization performance* dimensi *customer prespective* yang baik dapat mencerminkan *organization performance* yang baik pada perusahaan. Artinya perusahaan harus mengutamakan untuk meningkatkan *customer prespective* seperti *customer satisfaction* agar dapat meningkatkan *organization performance* dalam perusahaan. Jadi untuk perusahaan diharapkan untuk

meningkatkan *competitor performance appraisal* agar *differensiasi* menjadi lebih baik dan *differensiasi* yang baik menciptakan *customer satisfaction* dan menimbulkan *organization performance* yang baik.

2. Bagi penelitian selanjutnya karena masih sedikitnya penelitian yang dilakukan di Indonesia mengenai *competitor accounting* sebagai *strategic management accounting techniques*, maka peneliti selanjutnya dapat menggunakan indikator yang sama maupun indikator lain dan disertai dengan ukuran sampel yang lebih besar.

### Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini terbatas pada PT terbuka dan tertutup sektor manufaktur yang berada di Surabaya dan Sidoarjo, sehingga tidak dapat digeneralisasikan dengan sektor manufaktur pada kota-kota lain di Indonesia. Selain itu penelitian yang dilakukan terbatas pada variabel *competitor accounting* sebagai *strategic management accounting technique*, dan *competitive advantage* terkait pengaruh pada *organization performance*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencoba memakai variabel lainnya dalam meneliti aspek yang terkait dengan *organization performance*.

### DAFTAR REFERENSI

- Akenbor, C.O. & E.I. Okoye, (2011). Competitor accounting and corporate profitability of manufacturing firms in Nigeria. *ESUT Journal of Management Sciences*, 6(1), 1-13.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. (2014). Berita Resmi Statistik No 57/08/35/Th.XII,4 Agustus 2014
- bisnis.liputan6.com. Retrieved October 15,2014. from: <http://bisnis.liputan6.com/read/2060936/indonesia-bakal-jadi-pusat-manufaktur-di-asia>
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7/8), 836-863.
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). Strategy Strategic Management Accounting : An Investigation of Organizational Configuration. *Manchester Business School Research Seminar*.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business: a losse coupling?, *journal of accounting & organizational change*, 6 (2), 228-259.
- Ehmke, C. (2011). Strategies for competitive advantage. *Western Centre for risk Management Education*, 5(8), 1-8.
- Ejere, E. S. I. & Abasilim, U. D. (2013). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5 (1), 30-41.
- Heinen, C. & Hoffjan, A. (2005). The strategic relevance of competitor cost assessment - An empirical study of competitor accounting. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 3(1). 17-34.
- Hernaus, T., Skerlavaj, M., & Dimovski, V. (2008). Relationship between Organisational Learning and Organisational Performance. *The Case of Croatia, Transformations in Business & Economics*, 7 (2/14), 32-48.
- Kaliappen, N., & Hilman, H. (2013). Enhancing organizational performance through strategic alignment of cost leadership strategy and competitor orientation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(10), 1411-1416.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard. *Harvard Business School*.
- Malinic, S., D. Jovanovic & S. Jankovic, (2012). Competitive management accounting: Response to the challenges of strategic business decision making. *Economics and Organizations*, 9(3), 297-309.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 184-197.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., & Tayles, M. (2009). Strategic management accounting information elements. *Management Accounting Journal*, 4(1), 17-34.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. *Free Press, New York*.
- Ramljak, B., & Rogošić, A. (2012). Strategic Management Accounting Practices in Croatia. *The Journal of International Management Studies*, 7 (2), 93–100.
- Rita, C.N., Amaechi E.P., & Nwekemezie, O.A. (2014). Adoption of Competitor Focused Accounting Methods in Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *Asian Journal of Economic Modelling*, 2 (3), 128-140.
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance, *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
- Simmonds, K. (1981), Strategic management accounting, *Management Accounting*, 26-9.
- Singer, S., Alpeza, M., & Balkic, M. (2009). Corporate entrepreneurship : is entrepreneurial behavior possible in a large company?
- Subramanian, R. & Ishak, S.T. (1998). Competitor Analysis Practices of US Companies: An Empirical Investigation. *Management International Review*, 38 (1), 7-23.
- Voola, R. & O’Cass, A. (2008). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 245-266.