



Peran Strategi Bisnis dalam Memediasi dan Memoderasi Persaingan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan Partner PT ACA Pacific

The Role of Business Strategy in Mediation and Moderating Industrial Competition on the Performance of Partner Companies PT ACA Pacific

Hartanto Gautama Utama¹, Heru Mulyanto²

Info:

Received:
01 Jul 2022
Review:
26 Jul 2022
Accepted:
12 Apr 2023
Online:
31 Dec 2023

Abstrak

Industri Teknologi Informasi saat ini dihadapkan dengan kondisi persaingan yang sangat berat, industri dituntut mampu berkompetisi meraih keuntungan jangka panjang serta meraih keunggulan dalam bersaing. Perubahan lingkungan eksternal maupun internal mengharuskan Perusahaan untuk selalu beradaptasi dengan keadaan tersebut. Penelitian dilakukan terhadap partner/Reseller PT. ACA Pacific Indonesia dengan mengambil sample 100 responden sebagai sample penelitian, yang diambil berdasarkan Judgemental Sampling dan Quota Sampling berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh penulis. Pengambilan data menggunakan kuesioner, lima skala pengukuran dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, dengan skala interval. Penelitian dilakukan secara kuantitatif, sebagai alat analisis digunakan analisis SEM PLS Second Order. Penelitian menghasilkan temuan bahwa strategi inovasi tidak memoderasi hubungan antara persaingan industri dengan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Persaingan Industri (Porter Five Forces); Inovasi; Kinerja Perusahaan (Balance Scorecard).

Abstract

The Information Technology Industry is currently faced with very tough competition conditions, the industry is required to be able to compete for long-term profits and gain competitive advantage. Changes in the external and internal environment require the Company to always adapt to these conditions. The research was conducted on partners / resellers of PT. ACA Pacific Indonesia by taking a sample of 100 respondents as a research sample, which was taken based on Judgmental Sampling and Quota Sampling based on the criteria set by the author. Collecting data using a questionnaire, five measurement scales from strongly disagree to strongly agree, with an interval scale. The research was conducted quantitatively, as an analytical tool used PLS Second Order SEM analysis. The research resulted in the finding that the innovation strategy did not moderate the relationship between industrial competition and firm performance

Keywords: Industry Competition (Porter Five Forces); Innovation; Company Performance (Balance Scorecard).

JEL Codes:

How to cite:

"Utama, H.G.; Mulyanto, H. (2023). Peran Strategi Bisnis dalam Memediasi dan Memoderasi Persaingan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan Partner PT ACA Pacific. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3 (1), 25 - 40, <https://doi.org/10.37366/master.v3i1.468>"

¹ "PT ACA Pacific"; hartanto.g.utama@gmail.com

² "Universitas IPWIJA"; drherumulyanto@gmail.com

Pendahuluan

Kinerja industri dapat menjadi faktor penting untuk menjamin kesuksesan bersaing guna mengarahkan para pengelola organisasi industri untuk mengambil keputusan (Bouranta & Psomas, 2017). Kinerja Perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal serta strategi bisnis organisasi industri (Porter, 1998). Faktor eksternal akan memicu intensitas persaingan dan kinerja perusahaan (Indarty & Susanti, 2021; Julita & Arianty, 2016; Omsa et al., 2017) sehingga perusahaan harus mengembangkan faktor-faktor internal serta strategi organisasi perusahaan agar dapat mempengaruhi posisi bersaing dan kinerja perusahaan.

Perkembangan yang pesat dari dunia teknologi digital ditunjukkan dengan kontribusi dari sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang dalam lima tahun terakhir meningkat dengan menyumbang 4% dari total GDP negara pada tahun 2019. Pertumbuhan peluang mengakibatkan semakin banyak perusahaan masuk dalam lini bisnis tersebut. Intensitas persaingan ditambah dengan masuknya faktor teknologi melalui *e-commerce* sebagai substitusi sistem bisnis yang telah ada (B2B, B2C, B2G). PT ACA Pacific sebagai wakil pemegang merek dari beberapa perusahaan di regional menghadapi tingkat persaingan yang sangat tinggi pada para *partner / reseller* serta produk dan sistem pesaingnya. Pengukuran intensitas persaingan berdasarkan : Ancaman pendatang baru, ancaman terhadap substitusi produk, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok serta rivalitas persaingan (Julita & Arianty, 2016; Kinoti, 2019; Mohammadrezaei et al., 2016).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa persaingan industri memberikan pengaruh hubungan positif dan signifikan antara persaingan industri terhadap kinerja perusahaan (Bahcall, 2021; Escribá-esteve et al., 2008; Rizal et al., 2013; S. F. Wang et al., 2014). Menghadapi persaingan yang sangat kompetitif, perusahaan akan menerapkan strategi serta mencari pasar baru, melakukan optimalisasi biaya, mendorong inovasi (Al-Rfou, 2012) dan sistem kontrol yang akan menambah kinerja perusahaan (Sutoyo, 2018). Namun terdapat beberapa penelitian yang menemukan bahwa persaingan industri memberikan pengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan (Jermias, 2006; Kobuthi, 2018; Ogaga & Joseph, 2017; Teller et al., 2016; Yasa & Sukaatmadja, 2017) karena dalam intensitas persaingan yang tinggi perusahaan harus selalu mempertahankan pasar baru serta menurunkan biaya operasional sehingga menghasilkan keuntungan yang lebih sedikit.

Strategi bisnis adalah sekumpulan komitmen dan aksi yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pengembangan kompetensi utama (*core competency*) (Saldanha et al., 2018). Penggunaan strategi Porter atau strategi generik Porter dikembangkan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Porter, 1998) dengan menggunakan strategi yang berupa differensiasi, keunggulan biaya, fokus sering dikombinasikan dengan strategi lain yang berorientasi inovasi atau orientasi pemasaran (Castillo-Apraiz & Matey, 2016).

Penggunaan kombinasi strategi lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungannya, sulit untuk diimitasi, memenuhi keinginan pelanggan terhadap kualitas dan layanan, serta harga yang lebih murah dan tidak hanya menggunakan satu strategi saja namun dalam penerapannya adalah adanya faktor kunci yaitu manusia, teknologi serta keuangan (Castillo-Apraiz & Matey, 2016; Genç & Şengül, 2015; Yuliansyah et al., 2017) sehingga perusahaan yang menerapkan strategi bersaing yang jelas akan cenderung memperoleh manfaat kinerja yang signifikan (Adhiambo, 2018).

Metodologi

Pengembangan Model

Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan

Intensitas persaingan industri akan mempengaruhi kinerja perusahaan karena persaingan tersebut akan mendorong suatu industri untuk selalu melakukan kontrol biaya dan efisiensi untuk meningkatkan produktivitas (Yasa & Sukaatmadja, 2017) serta mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan mempertahankan daya saing perusahaan (Choi, 2017). Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh seberapa baik para manajer selalu melakukan monitoring pada lingkungan bisnis, serta melakukan penelitian pasar serta membuat strategi kompetitif yang memberikan nilai lebih pada pelanggan (Sattar et al., 2020).

H1: Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Persaingan Industri dan Strategi Differensiasi

Strategi differensiasi menyatakan bahwa perusahaan berusaha meningkatkan kualitas, ukuran dan keunikan produk (Kwarteng et al., 2020), namun tidak menjadi pembeda saja melainkan harus bisa menjadi titik keunggulan produk sehingga menciptakan persepsi bahwa produk bersifat unik dan berkualitas tinggi (Indarty & Susanti, 2021). Dari beberapa hasil penelitian menemukan bahwa intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi differensiasi differensiasi (Kwarteng et al., 2020; Leonidou et al., 2013; Widuri & Sutanto, 2019)

H2: Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Differensiasi

Persaingan Industri dan Strategi Keunggulan Biaya

Keunggulan biaya digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya di dalam industri dengan merendahkan biaya-biaya dalam kegiatan operasional perusahaannya sehingga akan cenderung melakukan praktik manajemen laba (Brigita & Adiwibowo, 2017). Strategi keunggulan biaya lebih menekankan pada sisi suplai dibandingkan dengan sisi permintaan dengan orientasi utama dalam pengembangan strategi bersaing, sehingga dapat diduga bahwa pengaruh persaingan industri berpengaruh terhadap strategi keunggulan biaya (Hamel & Prahalad, 1989; Ogaga & Joseph, 2017). Dari beberapa hasil penelitian menemukan bahwa intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi keunggulan biaya (Abonda & Machuki, 2018; Yuan et al., 2016)

H3: Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi keunggulan biaya

Persaingan Industri dan Strategi Fokus

Strategi fokus ini lebih disukai pada pasar ekonomi yang berfluktuasi tinggi sampai menengah, dengan tingkat politis serta hukum yang cukup stabil, serta regulasi pasar yang tinggi sampai medium, penerimaan terhadap organisasi yang tinggi, dan pada pasar yang tumbuh sangat baik dengan lingkungan fisik yang buruk, sehingga menerapkan dimana harus berkompetisi (*where*) (Lotayif, 2016). Dari beberapa hasil penelitian menemukan bahwa intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi fokus (Paul et al., 2016) sehingga pelanggan tidak terlalu dipengaruhi oleh harga (*price sensitive*) (Khoirunnisa, 2020)

H4: Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi fokus

Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan dengan Strategi Inovasi

Inovasi bersaing adalah mirip dengan judo; sasaran yang hendak dicapai adalah memanfaatkan bobot pesaing yang lebih besar untuk melawan pesaing itu sendiri (Hamel & Prahalad, 1989). Strategi inovasi merupakan penciptaan nilai (Churakova & Mikhramova, 2010; Standing, 2020). Strategi inovasi sangat membantu dalam penetrasi pasar ditengah kompetisi persaingan yang cukup intens (Prabawa et al., 2019). Proses inovasi penambahan nilai tidak hanya pada produk atau layanan saja, namun juga pada model bisnis atau platform tersebut melalui inovasi model bisnis (Business Model Invoation) (Cao et al., 2017; Wirtz & Daiser, 2017) dan menciptakan ketidakseimbangan baru (disequilibrium) yang mengarah pada keuntungan yang lebih tinggi dan peluang baru untuk meningkatkan kebutuhan berinovasi yang meningkat secara eksponensial karena perubahan dalam teknologi (Chege, 2017).

H5: Strategi inovasi memoderasi serta berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan intensitas persaingan industri terhadap kinerja perusahaan

Strategi Differensiasi dan Kinerja Perusahaan

Perusahaan yang menerapkan strategi bersaing yang jelas akan cenderung memperoleh manfaat kinerja yang signifikan juga membuat loyalitas pelanggan terhadap produk atau organisasi (Adhiambo, 2018). Strategi differensiasi sangat berkaitan dengan keberanian perusahaan untuk melakukan penambahan alokasi beban guna meningkatkan inovasi dan perbaikan operasi perusahaan. Inovasi dan perbaikan operasi pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas produk serta peningkatan pengenalan produk kepada konsumen, dan hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Setiawan, 2016). Dari beberapa hasil penelitian menemukan bahwa strategi differensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Gorondutse & Hilman, 2017; Jyoti & Chahal, 2015; Msinga et al., 2018).

H6: Strategi differensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Strategi Keunggulan Biaya dan Kinerja Perusahaan

Strategi Keunggulan biaya adalah mengarah kepada peningkatan volume penjualan dan keuntungan yang meningkatkan kinerja organisasi melalui pengurangan pada biaya yang terkait dengan operasional sehingga menghasilkan peningkatan margin keuntungan (Rianto, 2018). Pengurangan biaya dari operasional serta administrasi akan membantu organisasi untuk lebih inovatif dibandingkan hanya menjadi berbeda dari para pesaingnya (Bayraktar et al., 2017) dan strategi keunggulan biaya pengadaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Kiprotich et al., 2018). Dari beberapa hasil penelitian menemukan bahwa strategi Keunggulan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Chepchirchir et al., 2018; Hhary & Mboma, 2020; Majeed et al., 2018)

H7: Strategi keunggulan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Strategi Fokus dan Kinerja Perusahaan

Strategi fokus yang paling efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang berbeda dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk mengkhususkan diri dalam segmen sasaran yang sama (Buul & Omundi, 2017; Islami et al.,

2020) dan mencegah pendatang baru dari persaingan langsung (Majeed et al., 2018). Dari beberapa hasil penelitian menemukan bahwa strategi Keunggulan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Farah et al., 2018; Saldanha et al., 2018)

H8: Strategi fokus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan melalui Strategi Differensiasi

Strategi differensiasi adalah untuk mendapatkan keunggulan bersaing sehingga dapat mempertahankan pelanggan, produk dalam pasar serta dimensi dari keuangan (Leonidou et al., 2017). Dalam persaingan industri organisasi akan didorong untuk melakukan perubahan strategi sehingga mempertahankan keunggulan serta kelangsungan hidup perusahaan, dan strategi differensiasi mampu meningkatkan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan (Widuri & Sutanto, 2019). Strategi differensiasi lebih mengedepankan inovasi dalam penciptaan produk yang akan mempengaruhi persepsi konsumen untuk menggunakan produk yang dihasilkan (Robiansyah et al., 2020; Yuliansyah et al., 2017).

H9: Strategi differensiasi memediasi hubungan persaingan industri terhadap kinerja perusahaan

Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan melalui Strategi Keunggulan

Kompetisi industri menuntut organisasi perusahaan lebih efisien serta menjual produk atau jasa yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya (Porter, 1998). Keunggulan biaya bergantung pada keunikan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi biaya rendah (Chepchirchir et al., 2018) sehingga menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi perusahaan (Hhary & Mboma, 2020)

H10: Strategi keunggulan biaya memediasi hubungan persaingan industri terhadap kinerja perusahaan

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

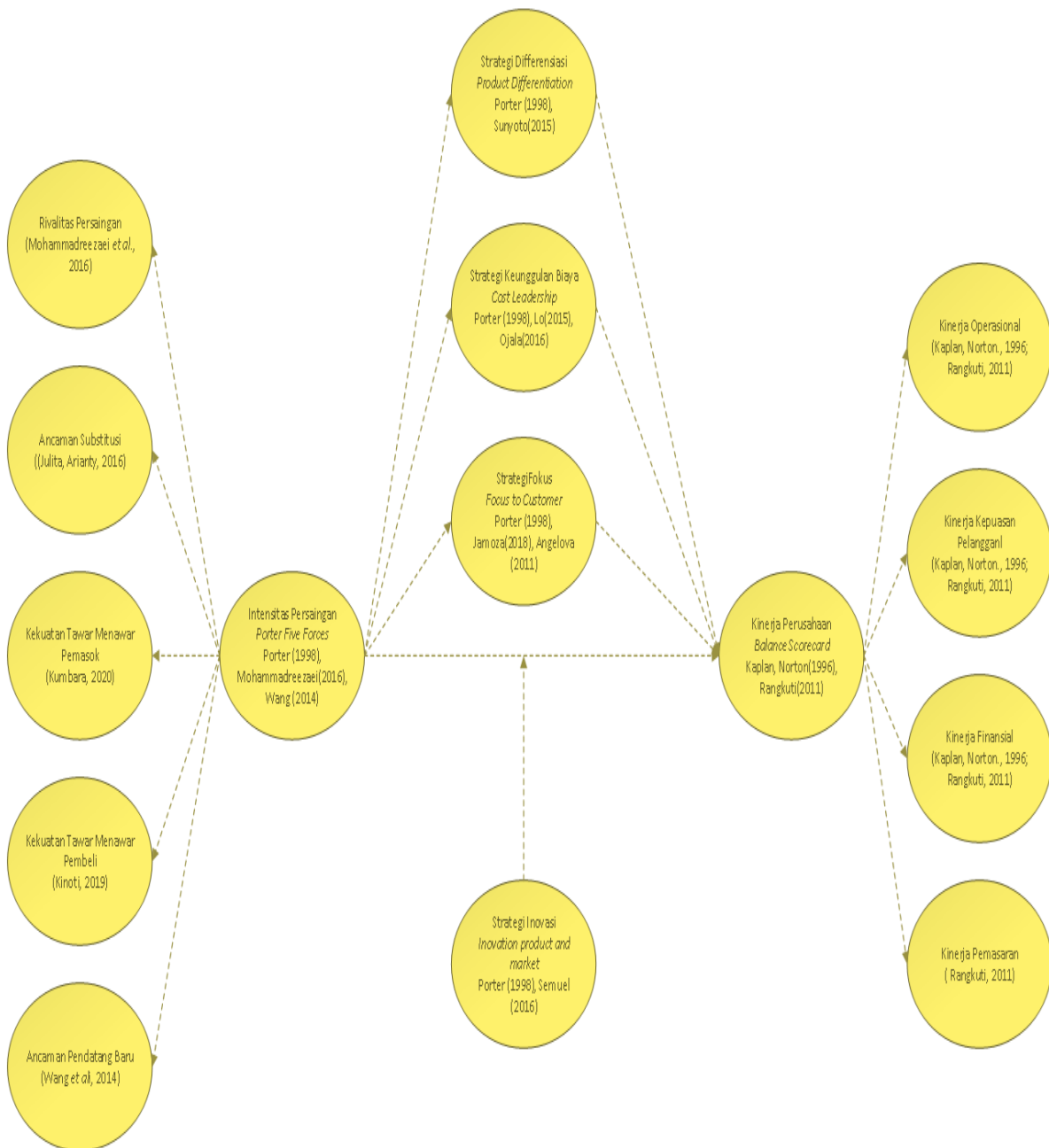
Variabel/ Konsep	Indikator	Skala
Intensitas Persaingan Industri (Julita & Arianty, 2016; Kinoti, 2019; Kumbara, 2020; Mohammadrezaei et al., 2016; S. F. Wang et al., 2014)	X.1 Rivalitas Persaingan	Interval 1-5
	X.2 Ancaman Substitusi	
	X.3 Kekuatan Tawar-menawar Pemasok	
	X.4 Kekuatan Tawar-menawar Pembeli	
	X.5 Ancaman Pendatang Baru	
Kinerja Perusahaan (Kaplan & Norton, 2001; Rangkuti, 2011)	Z.1 Kinerja Operasional	Interval 1-5
	Z.2 Kinerja Kepuasan Pelanggan	
	Z.3 Kinerja Keuangan	
	Z.4 Kinerja Pemasaran	
Strategi Bisnis (Porter, 1998; Samuel et al., 2017)	Y.1 Strategi Differensiasi	Interval 1-5
	Y.2 Strategi Keunggulan Biaya	
	Y.3 Strategi Fokus	
Strategi Inovasi (Porter, 1998; Samuel et al., 2017)	Y4.1 Produk	Interval 1-5
	Y4.2 Pasar	
	Y4.3 Teknologi	
	Y4.4 Akses	

Sumber: Rangkuman teori, 2022

Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan melalui Strategi Fokus

Semakin besar intensitas persaingan perusahaan akan berfokus untuk meningkatkan kualitas layanan atau produk untuk memuaskan kebutuhan agar dapat meningkatkan penjualan produk atau layanan yang ditawarkan (Saldanha et al., 2018). Perusahaan menargetkan bagian perdagangan tertentu yang kurang rentan terhadap produk substitusi atau dimana ketika pesaing paling lemah dalam mendapatkan tingkat pengembalian lebih baik yang diharapkan (Abonda & Machuki, 2018). Fokus terhadap pelanggan tertentu serta pasar tertentu sehingga memiliki pangsa pasar serta pelanggan yang tetap (Suriyanti & Binangkit, 2019).

H11: Strategi fokus memediasi hubungan persaingan industri terhadap kinerja perusahaan



Gambar 1. Model Penelitian

Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan terhadap partner/Reseller PT. ACA Pacific Indonesia dengan mengambil sample 100 responden sebagai sample penelitian, yang diambil berdasarkan *Judgemental Sampling* dan *Quota Sampling* (Sugiarto, 2017) berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan yaitu perusahaan yang secara aktif mengadakan hubungan bisnis dengan PT. ACA Pacific dengan masing-masing perusahaan mengirimkan dua responden dalam dua kategori yang berbeda yaitu Sales dan Manajer atau Direksi. Pengambilan data menggunakan kuesioner, lima skala pengukuran dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, dengan skala interval. Penelitian dilakukan secara kuantitatif, sebagai alat analisis digunakan analisis SEM WrapPLS *Second Order*.

Metode Analisis

Pengujian model diawali dengan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap data sehingga hasil studi adalah valid dan realibel. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengukur validitas data yang dipergunakan, sedangkan pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi nilai yang diberikan sebagai alat ukur walaupun pengukuran dilakukan lebih dari satu kali (Ghozali, 2021). Penelitian ini menggunakan data kuesioner dari 100 orang untuk 43 perusahaan. Analisis dilakukan dengan model struktural menggunakan software WrapPLS 7.0 dengan algoritma analisis outer model adalah PLS Regression, dan algoritma analisis default inner model adalah Warp3 (Kock, 2018) dengan metoda resampling adalah bootstrapping sebesar 999.

Hasil

Responden

Karakteristik dari hasil 100 responden penelitian dibedakan berdasar jenis kelamin, jabatan dan pendidikan. Responden laki-laki yang menduduki jabatan sebagai Manajer/direksi adalah sebanyak 23 orang dan perempuan sebanyak 11 orang, dan responden laki-laki yang menduduki jabatan sebagai sales adalah 32 orang dan perempuan sebanyak 34 orang. Data responden penelitian selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Responden

Karakteristik	Jumlah	Persen
<i>Jenis Kelamin</i>		
- Laki-laki	55	55
- Perempuan	45	45
<i>Jabatan</i>		
- Sales	66	66
- Manajer / Direksi	34	34
<i>Pendidikan</i>		
- SMA / SMK	19	19
- Diploma	6	6
- Sarjana	69	69
- Magister	6	6

Sumber: Data hasil kuesioner yang diolah, 2022

Hasil Analisis

Reliabilitas setiap konstruk akan diukur menggunakan *composite reliability* (CR), *Cronbach's Alpha* (CA), *average variable extracted* (AVE) serta *variance inflation factor* (VIF) untuk mengidentifikasi kolinearitas lateral dan vertikal. Nilai CR dan CA ≥ 0.7 , nilai AVE ≥ 0.5 serta nilai VIF ≤ 3.3 (Sholihin & Ratmono, 2021).

Tabel 3. CA,CR,AVE,VIF

Konstruk	AVE	CA	CR	VIF
Intensitas Persaingan Industri	0.521	0.769	0.844	1.296
Strategi Differensiasi	0.671	0.835	0.890	1.893
Strategi Keunggulan Biaya	0.672	0.756	0.860	1.649
Strategi Fokus	0.754	0.918	0.939	2.031
Strategi Inovasi	0.633	0.806	0.873	1.858
Kinerja Perusahaan	0.649	0.818	0.881	2.541

Sumber: Output PLS, 2023

Tabel 4. Goodness of Fit Model

Kriteria	Nilai	Status
<i>Average path coefficient (APC)</i>	0.241, $p < 0.001$	<i>Acceptable</i>
<i>Average R-squared (ARS)</i>	0.201, $p < 0.006$	<i>Acceptable</i>
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i>	0.188, $p < 0.018$	<i>Acceptable</i>
<i>Average block VIF (AVIF)</i>	1.449	<i>Ideal</i>
<i>Average full collinearity VIF (AFVIF)</i>	1.757	<i>Ideal</i>
<i>Tenenhaus GoF (GoF)</i>	0.375	<i>Large</i>
<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i>	0.875	<i>Acceptable</i>
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	0.975	<i>Acceptable</i>
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	1	<i>Acceptable</i>
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	0.938	<i>Acceptable</i>

Sumber: Output PLS, 2023

Tabel 5. Pengujian hipotesis direct effect

Hipotesis	Hubungan Variabel	Path coeff.	pvalue	t-value	Keputusan
H1	Intensitas Persaingan Industri → Kinerja Perusahaan	0.196	0.005	> 1.96	Diterima
H2	Intensitas Persaingan Industri → Strategi Differensiasi	0.268	0.008	> 1.96	Diterima
H3	Intensitas Persaingan Industri → Strategi Keunggulan Biaya	0.302	0.001	> 1.96	Diterima
H4	Intensitas Persaingan Industri → Strategi Fokus	0.277	0.014	> 1.96	Diterima
H5	Intensitas Persaingan Industri * Strategi Inovasi → Kinerja Perusahaan	-0.085	0.251	< 1.96	Ditolak
H6	Strategi Differensiasi → Kinerja Perusahaan	0.216	0.015	< 1.96	Diterima
H7	Strategi Keunggulan Biaya → Kinerja Perusahaan	0.113	0.138	> 1.96	Ditolak
H8	Strategi Fokus → Kinerja Perusahaan	0.472	<0.001	> 1.96	Diterima
H9	Intensitas Persaingan Industri → Strategi Differensiasi → Kinerja Perusahaan	0.250	0.004		Mediasi Sebagian
H10	Intensitas Persaingan Industri → Strategi Keunggulan Biaya → Kinerja Perusahaan	0.098	0.145		Ditolak
H11	Intensitas Persaingan Industri → Strategi Fokus → Kinerja Perusahaan	0.480	0.001		Mediasi Sebagian

Sumber: Output PLS, 2023

Pembahasan

Pengaruh Intensitas Persaingan Industri terhadap Kinerja Perusahaan

Intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mendukung penelitian dari Khan et al. (2019) yang menyatakan bahwa pada Intensitas persaingan industri yang meningkat, maka kinerja perusahaan juga semakin meningkat. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil dari Ogaga & Joseph (2017) yang menyatakan bahwa Intensitas persaingan industri berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Peningkatan kinerja perusahaan disebabkan oleh faktor pandemik yang sedang berlangsung sehingga pelanggan dipaksa oleh keadaan untuk meningkatkan kebutuhan mereka karena adanya sistem model kerja baru yaitu *Work from home*, sehingga terjadi jumlah permintaan yang besar dalam kebutuhan perangkat keras maupun perangkat lunaknya. Sehingga perusahaan diharapkan harus selalu melakukan monitoring terhadap lingkungan bisnisnya agar dapat menangkap setiap peluang yang ada, serta memberikan nilai (*value*) kepada pelanggan.

Pengaruh Intensitas Persaingan Industri terhadap Strategi Differensiasi

Intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi differensiasi. Hal ini mendukung penelitian dari Indarty & Susanti, 2021; Kwarteng et al., 2020. Namun berbeda dengan hasil penelitian Robiansyah et al., 2020 yang menyatakan bahwa Intensitas persaingan berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap strategi differensiasi karena perusahaan akan membutuhkan modal serta sumber daya yang tinggi dan biasanya strategi differensiasi hanya akan bertahan sampai tingkat perbedaan tertentu (Zuhdi, 2005), serta kesuksesannya sangat bergantung pada inovasi produk dari perusahaan (Semuel et al., 2017).

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada tingkat persaingan industri yang tinggi perusahaan dituntut untuk lebih kreatif dalam dalam menciptakan tidak sekedar perbedaan saja. Perusahaan dituntut untuk menjual produk yang berkualitas tinggi agar mendapatkan citra perusahaan serta citra produk yang baik, serta selalu menjaga kemudahan akses pelanggan kepada perusahaan.

Pengaruh Intensitas Persaingan Industri terhadap Strategi Keunggulan Biaya

Intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi keunggulan biaya. Hal ini mendukung penelitian dari Abonda & Machuki, 2018; Brigita & Adiwibowo, 2017. Namun berbeda dengan hasil penelitian Chen & Liu, 2018 yang menyatakan bahwa intensitas persaingan industri berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap strategi keunggulan biaya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam persaingan industri yang tinggi, Perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi biaya operasional berujung pada memberikan kepada pasar harga yang lebih murah dibandingkan para kompetitornya. Pemberian *discount* atau potongan harga juga dapat menarik pelanggan untuk melakukan pembelian, namun hal ini harus dilakukan untuk jangka waktu yang pendek agar pelanggan tidak membuat penafsiran terhadap harga yang sesungguhnya.

Pengaruh Intensitas Persaingan Industri terhadap Strategi Fokus

Intensitas persaingan industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi fokus. Hal ini mendukung penelitian dari Abonda & Machuki, 2018; Khoirunnisa, 2020. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Keskin et al., 2021 yang menyatakan bahwa intensitas persaingan industri berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap strategi fokus.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam persaingan industri yang tinggi, maka perusahaan akan memilih strategi fokus yang mengandalkan pada fokus konsumen terhadap layanan dengan sumber daya seperti tenaga penjualan (*sales*) serta teknikal yang kompeten dengan cara melakukan sertifikasi profesional dari pemegang merek (*vendor*), kedekatan hubungan dengan pelanggan agar memudahkan komunikasi serta membangun kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

Pengaruh moderasi Strategi Inovasi terhadap hubungan Intensitas Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan

Hubungan antara Intensitas Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan tidak menjadi lemah atau kuat dengan penerapan Strategi Inovasi yang tinggi maupun penerapan Strategi Inovasi yang rendah. Hal ini mendukung penelitian dari Heredia et al., 2017; X.

Wang & Dass, 2017. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Fathali, 2016; Prabawa et al., 2019 yang menyatakan bahwa strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan dari Intensitas persaingan industri dan Kinerja Perusahaan.

Inovasi perusahaan tidak memberikan hubungan yang kuat antara Intensitas Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan dengan inovasi produk, layanan, serta inovasi pasar yang berupa produk baru terhadap pasar baru, produk lama terhadap pasar baru, produk baru terhadap pasar lama serta produk lama terhadap pasar lama tidak menjadi terlalu berpengaruh karena para pelanggan dapat dengan cepat mengakses pengetahuan serta sudah cukup mengenal produk serta mengetahui secara detail dari produk tersebut.

Pengaruh Strategi Differensiasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Strategi differensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri. Hal ini mendukung penelitian dari Jyoti & Chahal, 2015. Namun berbeda dengan hasil penelitian Sitaniapessy, 2017; Wulandari & Murniawaty, 2019 yang menyatakan bahwa strategi differensiasi berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam penerapan Strategi Differensiasi yang tinggi, maka perusahaan akan melakukan kemudahan dalam hubungan antara pelanggan dan perusahaan, serta melakukan prioritas penjualan produk yang mempunyai kualitas serta fitur yang tinggi, dengan merek yang terkenal yang akan membangun nama serta tingkat kepopuleran perusahaan, guna mempertahankan kinerja perusahaan.

Pengaruh Strategi Keunggulan Biaya Terhadap Kinerja Perusahaan

Strategi keunggulan biaya berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja industri. Hal ini mendukung penelitian dari Kharub et al., 2019; Wada, 2018. Namun berbeda dengan hasil penelitian Hhary & Mboma, 2020; Kiprotich et al., 2018 yang menyatakan bahwa strategi keunggulan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa efisiensi biaya operasional, pemberian potongan harga (*discount*) yang lebih besar kepada pelanggan, serta harga jual yang lebih rendah dari kompetitor akan memicu persaingan harga yang lebih luas sehingga mempengaruhi tingkat keuntungan serta daya saing jangka panjang akibat semakin rendahnya keuntungan yang didapatkan dari perusahaan.

Pengaruh Strategi Fokus Terhadap Kinerja Perusahaan

Strategi fokus berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja industri. Hal ini mendukung penelitian dari Islami et al., 2020; Suriyanti & Binangkit, 2019. Namun berbeda dari hasil penelitian dari Ozdemir & Mecikoglu, 2016 yang menyatakan bahwa strategi fokus berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam penerapan Strategi Fokus yang tinggi, maka perusahaan akan melakukan fokus layanan yang bersumber pada tenaga sumber daya manusia untuk mendapatkan hasil kinerja kepuasan pelanggan yang besar.

Intensitas Persaingan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Differensiasi

Strategi Differensiasi berperan signifikan dalam memediasi hubungan Intensitas Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan. Hal ini mendukung penelitian dari Saldanha et al., 2018. Namun berbeda dengan hasil penelitian Chen et al., 2017 yang menyatakan

bahwa Intensitas Persaingan Industri berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Differensiasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam lingkungan persaingan industri yang ketat, strategi differensiasi yang berbasis pada differensiasi rantai supply (*supply chain*), differensiasi produk terhadap perluasan produk baru terhadap pasar lama, produk lama terhadap baru, produk baru terhadap pasar baru, kualitas, citra merek serta citra perusahaan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan Kinerja.

Intensitas Persaingan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Keunggulan Biaya

Strategi Keunggulan Biaya tidak berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara Intensitas Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan partner/Reseller PT. ACA Pacific. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian dari Yuliansyah et al., 2017. Namun berbeda dengan hasil penelitian Anwar et al., 2018 yang menyatakan bahwa Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Keunggulan biaya.

Hal tersebut dikarenakan *Cost Leadership* tidak berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan dalam intensitas Persaingan Industri yang ketat karena tingkat laba yang kecil sehingga menimbulkan efek dalam perolehan laba jangka panjang perusahaan yang disebabkan oleh para kompetitor juga menurunkan harga, sehingga terjadi “*price war*”.

Intensitas Persaingan Industri Terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Fokus

Strategi Fokus berperan signifikan dalam memediasi hubungan Intensitas Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian dari Majeed et al., 2018. Namun berbeda dengan hasil penelitian Papadas et al., 2019 menyatakan bahwa Intensitas Persaingan Industri berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Fokus.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Strategi Fokus berperan dalam memediasi sebagian (*partial mediation*) hubungan antara Intensitas Persaingan Industri dan Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti perusahaan fokus pada pelayanan pelanggan yang berbasis pada kemampuan dalam penyelesaian tugas sebagai wujud dari komitmen perusahaan, serta hubungan baik dengan pelanggan yang akan lebih mempermudah dalam menangani masalah yang dihadapi oleh perusahaan dengan kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya.

Kesimpulan

Intensitas persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Differensiasi. Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Keunggulan Biaya. Intensitas Persaingan Industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Fokus. Strategi Inovasi tidak berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi hubungan Intensitas Persaingan Industri terhadap Kinerja Perusahaan. Strategi Differensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Strategi Keunggulan Biaya tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Strategi Fokus berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Intensitas Persaingan Industri secara *partial* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Differensiasi. Intensitas Persaingan Industri tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Keunggulan Biaya. Intensitas Persaingan Industri secara *partial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Strategi Fokus. Intensitas persaingan yang dipicu oleh faktor eksternal akan memicu perusahaan untuk menerapkan strategi bisnis yang tepat sehingga akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan.

PT ACA Pacific selaku pemegang merek disarankan untuk menjaga jumlah partner / reseller agar tidak menambah intensitas persaingan yang diakibatkan terlalu banyak “pemain” dalam segmen pasar yang terbatas. penurunan kurva belajar (*learning curves*) dari pasar atau pengguna untuk meningkatkan permintaan pasar dalam rangka mengimbangi penambahan perusahaan yang ada, serta menerapkan harga SRP (*Suggested Retail Price*) untuk menghindari perang harga yang akan menghambat kinerja perusahaan. Pada perusahaan partner / reseller, disarankan untuk mengadopsi strategi *blue ocean* dengan pasar baru dengan produk lama dengan mencari ceruk pasar baru yang merupakan pangsa pasar dari produk vertikal, memasuki pasar lama dengan produk baru (*bundle*), serta memasuki pasar baru dengan produk baru yang melakukan kombinasi berbagai produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan menysasar pasar yang selama ini tidak pernah diperhatikan untuk menghindari imitasi atau duplikasi dari pihak lain.

Daftar Pustaka

- Bouranta, N., & Psomas, E. (2017). A comparative analysis of competitive priorities and business performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Indarty, D., & Susanti, D. (2021). Analisa Porter Five Force Dalam Upaya Meningkatkan Strategi Bersaing. *Jurnal Revolusi Indonesia*, 1(6), 505–517.
- Julita, & Arianty, N. (2016). PORTER ' S FIVE FORCE MODEL FOR SUPERIORITY OF MICRO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME ' s) IN FACE THE ASEAN ECONOMIC COMMUNITY (MEA). *The 1st Internasional Conference on Economics, Business, and Accounting*, 2016.
- Mohammadrezaei, M., Nayeibzadeh, S., & Roknabad, A. D. (2016). Studying Kian Isatis Pars Competitive Position Based on Michael Porter ' s Five Competitive Forces Using Fuzzy Analytic Hierarchy Process (AHP). *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES*.
- Escribá-esteve, A., Sánchez-peinado, L., & Sánchez-peinado, E. (2008). MODERATING INFLUENCES ON THE FIRM ' S STRATEGIC ORIENTATION-PERFORMANCE RELATIONSHIP MODERATING INFLUENCES ON THE FIRM ' S STRATEGIC ORIENTATION-PERFORMANCE RELATIONSHIP ABSTRACT This paper is focused on the factors that moderate the relationship between. *International Small Business Journal*, 26, 463–489.
- Kinoti, G. (2019). Influence of porter's five forces on the competitiveness of small and medium-sized hardware businesses in imenti south sub-county, meru county, kenya geoffrey kinoti a thesis submitted in the school of business and economics in partial fulfillment for the. *KENYA METHODIST UNIVERSITY*.

- Rizal, Y., Hubeis, M., Mangkuprawira, S., Keuangan, D., Manajemen, D., & Pascasarjana, S. (2013). Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public. *Institut Pertanian Bogor*, 8(1), 1–8.
- Wang, S. F., Jou, Y. J., Chang, K. C., & Wu, K. W. (2014). Industry competition, agency problem, and firm performance. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 17(4), 76–93.
- Al-Rfou, A. N. (2012). Competition and Organizational Performance: Empirical Evidence from Jordanian Firms. *Journal of Economics*, 3(1), 13–17.
- Sutoyo. (2018). Hubungan Antara Intensitas Kompetisi Pasar dan Sistem Kontrol Interaktif pada Kinerja Organisasi. *Buletin Ekonomi*, 16(2), 137–146.
- Jermias, J. (2006). Competitive Intensity as a Quasi-moderator of the Relationship between Innovative Efforts and Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(3), 281.
- Kobuthi, E. N. (2018). Corporate Governance , Strategy Implementation , Industry Competition and Performance of Companies Listed on the Nairobi Securities Exchange.
- Ogaga, B. J., & Joseph, O. O. (2017). The Moderating Influence of Industry Competition on the Relationship between Corporate Strategy and Organizational Performance. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 4(4), 13–20.
- Teller, C., Alexander, A., & Floh, A. (2016). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*, 52(0), 6–17.
- Yasa, N. N. K., & Sukaatmadja, P. G. (2017). Pengaruh Persaingan Industri Terhadap Strategi Inovasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Bisnis. *Forum Keuangan Dan Bisnis Indonesia (Fkbi)*, 6, 229–240.
- Saldanha et al. (2018). The Role of Business Strategy in Mediating the Relationship Between Industrial Competition and Performances : A Study in the Higher Education Industry in Timor-Leste. *European Journal of Business and Management*, 10(8), 152–172.
- KIM, W. C., & MAUBORGNE, R. (2017). *BLUE OCEAN SHIFT PERGESERAN SAMUDRA BIRU Melampaui Persaingan* (3rd ed.). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Castillo-Apraiz, J., & Matey, J. (2016). Effect of competitive tactics on performance: The case of the pharmaceutical industry. *2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling*.
- Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The significant of business strategy in improving organizational performance. *Humanomics*, 33(1), 56–74.
- Adhiambo, O. W. (2018). INFLUENCE OF DIFFERENTIATION STRATEGY ON PERFORMANCE OF PHARMACEUTICAL COMPANIES OPERATING IN KENYA. *UNIVERSITY OF NAIROBI*, November, 1–57.
- KURT, A., & ZEHİR, C. (2016). THE RELATIONSHIP BETWEEN COST LEADERSHIP STRATEGY, TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS AND FINANCIAL PERFORMANCE MALİYET. *Dogus University Journal*, 17(1), 97–110.
- Kiprotich, E., Gachunga, H., & Bonuke, R. (2018). Influence of cost leadership procurement strategy on performance of manufacturing firm in kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(1), 32–51.
- Abonda, F., & Machuki, V. N. (2018). Competitive Strategies and Performance of Construction Companies in Kisumu County, Kenya. *Journal of Management and Strategy*, 9(4), 47. <https://doi.org/10.5430/jms.v9n4p47>
- Fathali, A. (2016). Examining the Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: An Empirical Study in Automobile Industry. *International Journal of Asian Social Science*, 6(2), 135–145.
- Chege, J. (2017). Effectiveness Of Competitive Strategies on Bussiness Performance of Kenyan Betting Companies. *SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS, DEPARTMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT, KISII UNIVERSITY*, 87(1,2), 149–200.

- Majeed, M., Inusah, A., & Abdul-majeed, I. (2018). Generic Strategies and Firm 's Performance in the Banking Sector. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 50(2007), 21–31.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 1152–1159.
- Widuri, R., & Sutanto, J. E. (2019). Differentiation Strategy and Market Competition as Determinants of Earnings Management. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 69(Teams 2018), 171–176.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(Southern Management Assosiation), 22.
- KARACAOĞLU, K., & ÖZKANLI, Ö. (2011). Competitive Strategies of the 'Turkish Manufacturing Enterprises : *International Business and Management*, 2(2), 66–76.
- H Sitanggang, C. (2017). PENGARUH INOVASI, STRATEGI COST LEADERSHIP DAN ORIENTASI PELANGGAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DEPO PETIKEMAS PT MASAJI TATANAN CONTAINER CABANG BELAWAN. *MAGISTER ILMU MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS SUMATERA UTARA MEDAN*.
- ATIKIYA, R. (2015). EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON THE PERFORMANCE OF MANUFACTURING FIRMS IN KENYA. *JOMO KENYATTA UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND TECHNOLOGY*, 155.
- Ghasemi, R., Mohamad, N. A., Karami, M., Hafiz Bajuri, N., & Asgharizade, E. (2015). The Relationship among Strategy, Competition and Management Accounting Systems on Organizational Performance. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3), 565–581. <http://www.european-science.com>
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT BALANCED SCORECARD Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara mengelola Kinerja dan Risiko* (9th ed.). Gramedia Pustaka Utama.
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Palihawadana, D. (2017). Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 607–607.
- Sattar, U., Javed, S. A., & Latief, R. (2020). How audit quality affects the firm performance with the moderating role of the product market competition: Empirical evidence from Pakistani manufacturing firms. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10).
- Kwarteng, C. K., Osman, B., & Acheampong, S. (2020). Performance of restaurants: Recognizing competitive intensity and differentiation strategies. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(3), 25–34.
- Brigita, W., & Adiwibowo, A. (2017). Pengaruh Strategi Tingkat Bisnis, Persaingan Pasar, Dan Leverage Terhadap Manajemen Laba. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6(4), 1–13.
- Hamel, G., & Prahalad, C. . (1989, June). *Strategic Intent*.
- YUAN, J.-Y., WANG, M., & YUAN, X.-M. (2016). Analysis for Cost Leadership Strategy and Core Competitiveness Points of IKEA CO. *Joint International Conference on Economics and Management Engineering, iceme-ebm*.
- Paul, J., Mittal, A., & Srivastav, G. (2016). Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 606–622.
- Churakova, I., & Mikhramova, R. (2010). Software as a Service: Study and Analysis of SaaS Business Model and Innovation Ecosystems. *Faculteit Economie En Bedrijfskunde*, 1–130.
- Prabawa, B., Zuhairi, A., Majid, A., & Trinovia, E. (2019). Innovation through Design Strategy : Case Study of SMEs in Bandung. *6th Bandung Creative Movement International Conference in Creative Industries 2019, 2019*.

- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2017). Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework. *Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework*, 5(1), 14–34.
- Setiawan, A. S. (2016). PENGARUH PEMILIHAN STRATEGI DEFERENSIASI TERHADAP KINERJA KEUANGAN1 (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Food & Beverages terdaftar di BEI). *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 104.
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2017). Influence of differentiation strategy on performance of hotels: The moderating role of environmental munificence. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(4), 150–161.
- Jyoti, J., & Chahal, H. (2015). Sustainable Competitive Advantage: A Road to Success. In *Sustainable Competitive Advantage: A Road to Success*, (Issue December).
- Msinga, S. M. S., NDINYA, A., OGADA, M., & OMIDO, K. (2018). Differentiation Strategies and Performance of Insurance Companies in Nairobi , Kenya Issn : 2278-6236. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(11), 15–29.
- Rianto, S. (2018). PENGARUH KEUNGGULAN PRODUK, MUTU STRATEGI DAN KEUNGGULAN BIAYA, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Tegal). *Majalah Ilmiah Solusi*, 16(4), 107–124.
- Bayraktar, C. A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B., & Calisir, F. (2017). Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1), 38–52.
- Chepchirchir, A., Omillo, F., & Munyua, J. (2018). Effects of cost leadership strategy on organizational performance of logistics firms at Jomo Kenyatta International Airport, Kenya. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 3(3), 76–86.
- Hhary, E. J., & Mboma, L. M. (2020). The Effects of Cost Leadership Strategy on Performance of Pharmaceutical Industry : A Case of Zenufa Laboratories (T) Limited. *IJRAR*, 7(3), 136–149.
- Bul, O. B., & Omundi, D. R. (2017). an Analysis of Competitive Strategies and Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya: a Case of Nairobi Central Business District. *Journal of Business and Strategic Management*, 2(2), 72–94.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1–15.
- Robiansyah, A., Suranta, E., Midiastuty, P. P., & Saputra, R. (2020). The Influences of Business Strategy to Earnings Management: Moderated by Market Competition. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 143(Isbest 2019), 9–13.
- Suriyanti, L. H., & Binangkit, I. D. (2019). Peran Kebijakan Pemerintah Dalam Memoderasi Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Usaha (Studi Kasus Pada UMKM Bidang Makanan dan Minuman di Kota Pekanbaru). *Akuntansi & Ekonomika*, 9(1), 119–128.
- Ghozali, P. D. I. G. M. A. (2021). *Partial Least Square Konsep, Metode dan Aplikasi menggunakan Program Warp PLS 7.0* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Mediating effects, control and second order variables, and algorithm choices. *International Journal of E-Collaboration*, 7(3), 1–13.