



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 6628-6635

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Bisnis sebagai Variabel Moderasi

Yohanisti, Prayetno, Habibah Tun Nisyah, Nana Sari
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dumai
yohanisti2025@universitasdumai.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan serta menguji peran lingkungan bisnis sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan dituntut untuk mampu merumuskan strategi yang tidak hanya unggul secara internal, tetapi juga selaras dengan kondisi eksternal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 135 responden yang berasal dari perusahaan pada berbagai sektor usaha. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling dengan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta menguji hubungan kausal antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang mengindikasikan bahwa kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunikan produk, layanan, maupun proses bisnis dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, lingkungan bisnis juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan utama penelitian ini mengungkapkan bahwa lingkungan bisnis berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan, khususnya dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Dengan demikian, pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan menjadi lebih optimal ketika perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat perspektif kontinjensi dalam manajemen strategik, serta implikasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi diferensiasi yang adaptif guna meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Strategi Diferensiasi; Lingkungan Bisnis; Kinerja Perusahaan; Manajemen Strategik.

1. Latar Belakang

Lingkungan bisnis kontemporer yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi kompetitif yang efektif demi mencapai kinerja yang unggul, baik secara finansial maupun non-finansial. Salah satu strategi yang sering digunakan adalah strategi diferensiasi yang bertujuan menciptakan produk atau layanan unik yang membedakan perusahaan dari pesaingnya dan membantu menarik segmen pasar tertentu melalui nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing [1], [2], [3]. Strategi ini menjadi sangat penting karena semakin tingginya ekspektasi konsumen terhadap kualitas produk dan pengalaman pelanggan, serta semakin cepatnya perubahan preferensi pasar. Beragam studi empiris telah menunjukkan bahwa strategi diferensiasi dapat berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, penelitian oleh [3] menunjukkan bahwa penerapan strategi diferensiasi berkaitan dengan peningkatan aspek kinerja perusahaan dalam berbagai subdimensi yang diukur [4]. Studi lain juga mengindikasikan bahwa strategi diferensiasi memainkan peran penting dalam keterlibatan perusahaan dalam aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG), yang menjadi bagian dari penilaian modern terhadap kinerja korporasi [5]. Namun demikian, banyak penelitian masih menguji hubungan langsung antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan tanpa memperhatikan kondisi eksternal yang dapat memperkuat atau melemahkan efek tersebut.

Faktor lingkungan bisnis yang mencakup dinamika pasar, intensitas persaingan, perkembangan teknologi, ketidakpastian ekonomi, dan perubahan regulasi telah diidentifikasi sebagai variabel penting yang memengaruhi hasil strategi perusahaan. Model-model moderasi sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi eksternal seperti ketidakstabilan pasar atau ketidakpastian teknologi dapat memoderasi hubungan antara strategi dan kinerja

perusahaan [6], [7]. Meskipun demikian, kebanyakan penelitian belum secara langsung mengintegrasikan variabel lingkungan bisnis sebagai moderasi dalam hubungan strategidiferensiasi kinerja perusahaan secara empiris dalam konteks modern. Gap ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekosongan empiris yang signifikan terkait bagaimana kondisi lingkungan bisnis secara holistik memoderasi pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, banyak penelitian tentang strategi diferensiasi fokus pada mediator seperti keunggulan kompetitif atau ESG, tetapi belum banyak yang menilai lingkungan bisnis sebagai variabel moderasi yang berpotensi mengubah besaran dan arah pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja secara langsung [5], [8]. Misalnya penelitian [7] menunjukkan bahwa strategi bisnis dapat memoderasi hubungan antara ESG dan nilai perusahaan, tetapi model moderasi yang melibatkan lingkungan bisnis secara eksplisit masih jarang dikaji [9]. Kondisi ini menguatkan kebutuhan untuk mengeksplorasi peran lingkungan bisnis sebagai moderasi yang bersifat menyeluruh, mencakup faktor-faktor eksternal yang relevan dalam menghadapi pasar yang semakin kompleks.

Penelitian terdahulu yang menguji strategi diferensiasi dan kinerja seringkali masih berfokus pada pengaruh langsungnya tanpa mempertimbangkan konteks eksternal secara komprehensif. Alfani et al. menunjukkan hubungan positif antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan manufaktur, tetapi tidak memasukkan variabel kondisi lingkungan eksternal [10]. Studi lain oleh Bilal et al. menegaskan pentingnya strategi diferensiasi dalam meningkatkan pangsa pasar, tetapi hanya mempertimbangkan aspek internal organisasi [11]. Sementara itu, penelitian kontemporer menyoroti bahwa lingkungan bisnis yang dinamis, berupa intensitas persaingan, perubahan kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi, dapat memoderasi hubungan antara strategi dan kinerja perusahaan [12], [13]. Meski ada beberapa penelitian yang memasukkan variabel eksternal seperti market turbulence atau competitive intensity sebagai variabel moderasi, keterbatasannya masih terbatas pada aspek periode spesifik atau konteks industri tertentu [5], [14], [15]. Kekosongan empiris juga terlihat karena sebagian studi lebih banyak berfokus pada variabel mediasi seperti keunggulan kompetitif atau inovasi, bukan variabel moderasi yang mencakup keseluruhan lingkungan bisnis [9], [16].

Penelitian ini berupaya mengisi gap ilmiah tersebut dengan mengevaluasi peran lingkungan bisnis sebagai variabel moderasi pada hubungan antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan indikator kinerja yang lebih komprehensif dan konteks lingkungan bisnis yang relevan dengan praktik manajemen strategis era modern. Kebaharuan penelitian ini terletak pada penerapan model moderasi yang lebih tepat dalam mengukur peran lingkungan bisnis (meliputi dinamika pasar, kompetitif, regulasi, dan teknologi), serta penggabungan teori manajemen strategis kontemporer untuk merumuskan implikasi manajerial yang lebih dapat diterapkan oleh praktisi dalam konteks persaingan bisnis saat ini.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antara strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan peran moderasi kinerja ESG dan lingkungan bisnis. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis berbasis teori keunggulan bersaing dan contingency theory secara empiris melalui analisis statistik yang terukur dan objektif [1], [12], [15]. Penelitian dilakukan secara cross-sectional, yaitu pengambilan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Objek penelitian adalah perusahaan sektor manufaktur dan consumer goods di Indonesia yang menerapkan strategi bersaing secara aktif. Populasi penelitian mencakup perusahaan yang telah beroperasi minimal lima tahun dan menghadapi tingkat persaingan serta dinamika lingkungan yang relatif tinggi. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan pertimbangan bahwa responden memiliki pemahaman strategis terhadap kebijakan perusahaan. Jumlah sampel yang digunakan berkisar adalah 135 responden manajerial, yang dinilai memadai untuk analisis hubungan struktural dan pengujian efek moderasi [10], [12].

Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin. Responden penelitian terdiri dari manajer, supervisor senior, atau pimpinan unit strategis perusahaan. Pengumpulan data dilakukan secara online dan offline, dengan satu kali pengisian kuesioner untuk menjaga konsistensi persepsi dan menghindari bias temporal. Strategi diferensiasi didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan menciptakan keunikan produk, layanan, atau citra yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan sulit ditiru oleh pesaing [1], [2]. Kinerja perusahaan dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi baik dari aspek finansial maupun non-finansial [3], [11]. Kinerja ESG merefleksikan komitmen perusahaan terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang berkelanjutan [2], [5]. Sementara itu, lingkungan bisnis menggambarkan tingkat ketidakpastian dan dinamika eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan strategis perusahaan [12], [13].

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena mampu menguji model struktural yang kompleks, menangani variabel laten, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat [8], [14]. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, pengujian model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel, serta pengujian efek moderasi melalui pembentukan interaction term. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan batas minimum yang dapat diterima sebesar 0,70. Seluruh pengujian dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan dan ketepatan pengukuran yang memadai.

Tabel 1. Definisi Operasional Konstruk

<i>Konstruk</i>	<i>Kode</i>	<i>Indikator</i>	<i>Sumber</i>
Strategi Diferensiasi	SD1	Keunikan desain atau fitur produk dibanding pesaing	[1], [2], [10]
	SD2	Tingkat inovasi produk/jasa yang ditawarkan	
	SD3	Kualitas produk yang lebih unggul	
	SD4	Citra dan reputasi merek perusahaan	
Kinerja Perusahaan	KP1	Pertumbuhan penjualan	[3], [11]
	KP2	Peningkatan laba atau profitabilitas	
	KP3	Pertumbuhan pangsa pasar	
	KP4	Efisiensi operasional perusahaan	
	KP5	Kepuasan dan loyalitas pelanggan	
Lingkungan Bisnis	LB1	Intensitas persaingan industri	[2], [5]
	LB2	Perubahan preferensi dan perilaku konsumen	
	LB3	Perkembangan teknologi yang cepat	
	LB4	Ketidakpastian kondisi pasar	
	LB5	Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah	
	LB6	Stabilitas kondisi ekonomi makro	

Sumber: data diolah peneliti 2026.

3. Hasil dan Diskusi

Statistik Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 135 responden yang merupakan manajer, supervisor, dan pimpinan unit strategis pada perusahaan manufaktur dan consumer goods di Indonesia. Seluruh responden memiliki pengalaman kerja minimal tiga tahun dan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Komposisi ini dinilai memadai untuk merepresentasikan persepsi manajerial terkait strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan. Statistika deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian yang diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
Strategi Diferensiasi	135	2	5	4,12	0,56
Kinerja Perusahaan	135	2	5	4,05	0,59
Lingkungan Bisnis	135	2	5	3,98	0,61

Sumber: data diolah peneliti 2026.

Hasil statistika deskriptif menunjukkan bahwa strategi diferensiasi memiliki nilai rata-rata tertinggi, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar perusahaan responden telah menerapkan strategi diferensiasi secara aktif. Kinerja perusahaan juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, menandakan pencapaian kinerja yang relatif

baik. Sementara itu, lingkungan bisnis berada pada kategori tinggi, mencerminkan tingkat dinamika dan ketidakpastian eksternal yang cukup signifikan.

Uji Validitas

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara tepat. Pengujian validitas konstruk dalam penelitian ini menggunakan dua kriteria utama, yaitu nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dinyatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai outer loading ≥ 40 , sedangkan nilai AVE $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya [17].

Tabel 3. Validitas Instrumen Penelitian

Konstruk	Indikator	Outer-Loading	AVE	Conclusion
Strategi Diferensiasi	SD1	0,838	0,701	Valid
	SD2	0,853		Valid
	SD3	0,872		Valid
	SD4	0,903		Valid
Lingkungan Bisnis	LB1	0,487	0,746	Valid
	LB2	0,867		Valid
	LB3	0,936		Valid
	LB4	0,927		Valid
	LB5	0,945		Valid
	LB6	0,926		Valid
Kinerja Perusahaan	KP1	0,699	0,645	Valid
	KP2	0,802		Valid
	KP3	0,832		Valid
	KP4	0,820		Valid
	KP5	0,853		Valid

Sumber: data diolah SmartPLS 3.

Evaluasi model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara tepat dan konsisten. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan mengacu pada dua kriteria utama, yaitu nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai outer loading ≥ 40 menunjukkan kontribusi indikator yang sangat kuat, namun indikator dengan nilai 0,40–0,70 masih dapat dipertahankan sepanjang tidak menurunkan nilai AVE dan reliabilitas konstruk secara keseluruhan. Selain itu, nilai AVE yang $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk strategi diferensiasi memiliki nilai outer loading yang sangat baik, yaitu berada pada rentang 0,838–0,903. Nilai tersebut jauh melampaui batas minimum yang direkomendasikan Hair et al. (2017), yang menandakan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam merefleksikan strategi diferensiasi. Nilai AVE sebesar 0,701 menunjukkan bahwa konstruk ini mampu menjelaskan 70,1% varians indikator, sehingga validitas konvergen strategi diferensiasi dapat dinyatakan sangat baik dan stabil secara pengukuran. Pada konstruk lingkungan bisnis, sebagian besar indikator menunjukkan nilai outer loading yang sangat tinggi, yaitu antara 0,867–0,945, yang mencerminkan kekuatan indikator dalam menggambarkan dinamika dan ketidakpastian lingkungan eksternal perusahaan. Terdapat satu indikator (LB1) dengan nilai outer loading 0,487, yang masih berada di atas batas minimum 0,40 sebagaimana direkomendasikan. Selain itu, nilai AVE konstruk lingkungan bisnis mencapai 0,746, yang menunjukkan bahwa secara agregat konstruk ini memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menjelaskan varians indikator. Dengan demikian, indikator LB1 tetap dipertahankan karena tidak menurunkan kualitas konstruk secara keseluruhan dan masih memenuhi kriteria validitas konvergen. Konstruk kinerja perusahaan menunjukkan nilai outer loading indikator yang berkisar antara 0,699–0,853. Meskipun terdapat satu indikator (KP1) dengan nilai loading yang mendekati ambang batas ideal, nilai tersebut masih dapat diterima berdasarkan standar Hair et al. (2017), terutama karena nilai AVE konstruk sebesar 0,645 telah melampaui batas minimum. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk kinerja perusahaan mampu menjelaskan 64,5% varians indikator, sehingga validitas konvergen konstruk ini dinyatakan baik dan memadai untuk analisis struktural.

Uji Reliabilitas

Evaluasi model pengukuran dalam penelitian ini mencakup pengujian reliabilitas internal dan validitas diskriminan untuk memastikan bahwa konstruk yang digunakan tidak hanya konsisten secara internal, tetapi juga benar-benar berbeda satu sama lain secara konseptual dan empiris. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR), sedangkan validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker.

Tabel 3. Reliabilitas Instrumen Penelitian

Construct	CA	CR	1	2	3
Kinerja Perusahaan	0,863	0,900	0,803		
Lingkungan Bisnis	0,923	0,944	0,554	0,864	
Strategi Diferensiasi	0,857	0,903	0,680	0,404	0,837

Source: data diolah SmartPLS 3.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh konstruk penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang berada di atas ambang batas 0,70, yaitu masing-masing sebesar 0,863 untuk kinerja perusahaan, 0,923 untuk lingkungan bisnis, dan 0,857 untuk strategi diferensiasi. Nilai ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Selain itu, nilai Composite Reliability juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan seluruh konstruk memiliki nilai CR di atas 0,70, yaitu 0,900 untuk kinerja perusahaan, 0,944 untuk lingkungan bisnis, dan 0,903 untuk strategi diferensiasi. Nilai CR yang tinggi mengonfirmasi bahwa konstruk laten mampu menjelaskan varians indikator secara stabil dan andal, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis struktural.

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, akar kuadrat AVE dari setiap konstruk (nilai diagonal pada tabel) harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk (nilai non-diagonal). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai diagonal masing-masing konstruk, yaitu 0,803 untuk kinerja perusahaan, 0,864 untuk lingkungan bisnis, dan 0,837 untuk strategi diferensiasi, lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Sebagai contoh, korelasi antara kinerja perusahaan dan lingkungan bisnis sebesar 0,554, serta korelasi antara kinerja perusahaan dan strategi diferensiasi sebesar 0,680, keduanya lebih rendah dibandingkan nilai akar AVE kinerja perusahaan. Demikian pula, korelasi antara lingkungan bisnis dan strategi diferensiasi sebesar 0,404 lebih kecil dibandingkan nilai akar AVE masing-masing konstruk.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) antar konstruk, yaitu strategi diferensiasi, lingkungan bisnis, dan kinerja perusahaan. Signifikansi hubungan antarvariabel ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansi statistik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,334. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin dinamis dan adaptif perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis seperti intensitas persaingan, perubahan teknologi, dan fluktuasi pasar—maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan yang dihasilkan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan terdukung secara empiris. Hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,545. Nilai ini merupakan koefisien terbesar di antara hubungan langsung lainnya, yang mengindikasikan bahwa strategi diferensiasi merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa penciptaan keunikan produk, peningkatan kualitas, inovasi, serta diferensiasi layanan mampu memberikan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan terdukung. Hasil ini juga menegaskan bahwa diferensiasi menjadi strategi yang sangat efektif dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Tabel 4. Uji Hipotesis Penelitian

Construct	Direct Effect	Indirect Effect	Decision
Lingkungan Bisnis → Kinerja Perusahaan	0,334**		Terdukung
Strategi Diferensiasi → Kinerja Perusahaan	0,545**		Terdukung
Strategi Diferensiasi → Lingkungan Bisnis	0,404**		Terdukung
Strategi Diferensiasi → Lingkungan Bisnis → Kinerja Perusahaan		0,135**	Terdukung
R ²	0,163	0,555	

Notes: **P < 0.01, *P < 0.05, n=135.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan bisnis, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,404. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan strategi diferensiasi tidak hanya bersifat responsif terhadap lingkungan, tetapi juga mampu membentuk dan memengaruhi persepsi perusahaan terhadap lingkungan bisnisnya. Dalam konteks ini, perusahaan yang aktif melakukan diferensiasi cenderung lebih peka terhadap perubahan pasar, lebih adaptif terhadap dinamika persaingan, dan lebih proaktif dalam merespons ketidakpastian lingkungan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh terhadap lingkungan bisnis terdukung secara empiris. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui lingkungan bisnis, dengan nilai koefisien indirect effect sebesar 0,135. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan bisnis berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan.

Diskusi

Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Kinerja Perusahaan

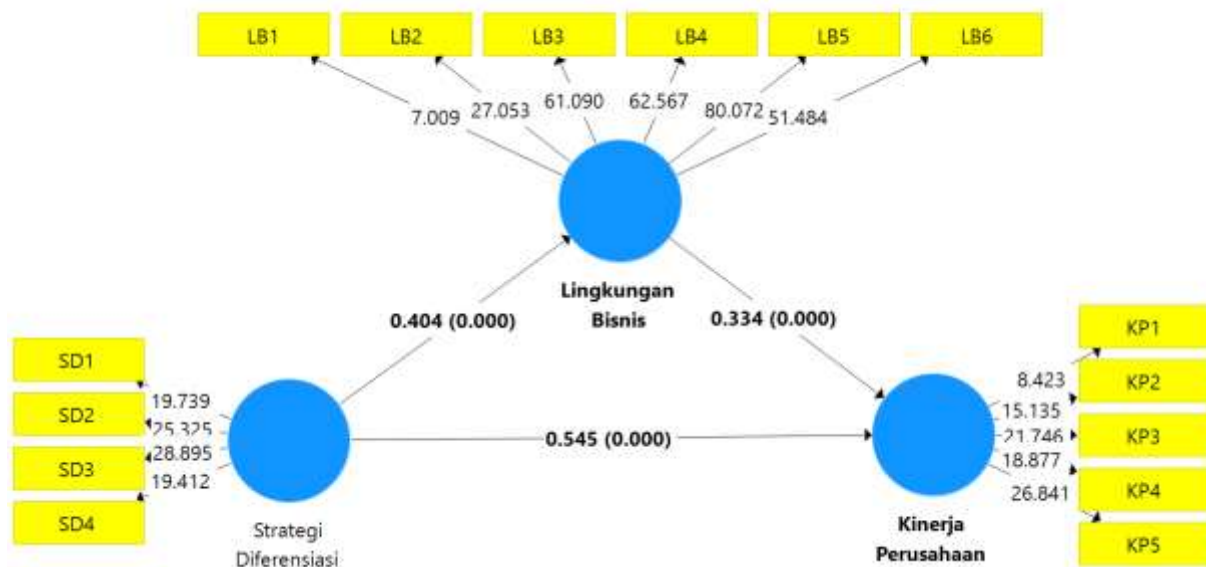
Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan yang mampu menciptakan keunikan produk, meningkatkan kualitas, membangun citra merek, serta memberikan nilai tambah yang dirasakan pelanggan akan memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Secara empiris, hasil ini mengindikasikan bahwa diferensiasi tidak hanya berdampak pada peningkatan penjualan dan profitabilitas, tetapi juga memperkuat loyalitas pelanggan dan posisi pasar perusahaan [3], [4], [10]. Dari perspektif teoretis, temuan ini sejalan dengan teori keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter, yang menyatakan bahwa diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk menghindari persaingan berbasis harga dan menciptakan switching cost bagi pelanggan [1]. Keunikan yang bernilai membuat konsumen bersedia membayar harga premium, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja finansial perusahaan. Selain itu, diferensiasi juga berfungsi sebagai mekanisme isolasi yang membatasi kemampuan pesaing untuk meniru strategi perusahaan secara cepat.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa strategi diferensiasi memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan di berbagai konteks industri. Studi terdahulu menunjukkan bahwa diferensiasi produk dan layanan secara konsisten berhubungan positif dengan profitabilitas, pangsa pasar, dan pertumbuhan perusahaan, khususnya pada industri dengan tingkat persaingan yang tinggi dan konsumen yang semakin sensitif terhadap kualitas dan nilai tambah [3], [11], [13]. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga memperluas bukti empiris dalam konteks perusahaan di Indonesia.

Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa lingkungan bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Lingkungan bisnis yang dinamis ditandai oleh perubahan preferensi konsumen, intensitas persaingan, perkembangan teknologi, dan ketidakpastian regulasi menjadi faktor eksternal yang secara langsung memengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja optimal [12], [16]. Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori kontinjensi, yang menekankan bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara karakteristik internal perusahaan dan kondisi lingkungan eksternal [15]. Dalam lingkungan yang relatif stabil, strategi yang bersifat rutin mungkin masih efektif. Namun, dalam lingkungan yang turbulen, perusahaan

dituntut untuk lebih adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan eksternal agar dapat mempertahankan kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu membaca sinyal lingkungan dan menyesuaikan kebijakan strategisnya akan memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan yang bersifat reaktif [12], [14]. Lingkungan bisnis tidak hanya berfungsi sebagai faktor pembatas, tetapi juga sebagai peluang strategis bagi perusahaan yang memiliki kapabilitas organisasi yang memadai. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan bisnis merupakan determinan penting kinerja perusahaan, bukan sekadar variabel kontekstual pasif.



Gambar 1. Uji Hipotesis Penelitian

Peran Moderasi Lingkungan Bisnis dalam Hubungan Strategi Diferensiasi dan Kinerja Perusahaan

Temuan utama penelitian ini adalah bahwa lingkungan bisnis terbukti memoderasi hubungan antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan secara positif dan signifikan. Artinya, efektivitas strategi diferensiasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan menjadi semakin kuat ketika perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Secara teoretis, hasil ini memberikan dukungan kuat terhadap pendekatan kontinjensi dan dynamic capability perspective. Dalam kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian, diferensiasi menjadi mekanisme adaptif yang memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar secara cepat dan tepat. Diferensiasi melalui inovasi, kualitas, dan pelayanan yang unggul membantu perusahaan mempertahankan relevansi produk serta menciptakan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing [3], [8]. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan. Beberapa studi menemukan pengaruh positif yang kuat, sementara studi lain menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan [11], [13]. Perbedaan temuan tersebut sering kali disebabkan oleh pengabaian faktor lingkungan bisnis sebagai variabel kontinjensi. Dengan memasukkan lingkungan bisnis sebagai variabel moderasi, penelitian ini mampu menjelaskan secara empiris bahwa keberhasilan strategi diferensiasi sangat bergantung pada konteks eksternal tempat strategi tersebut diterapkan [14], [15].

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi diferensiasi terhadap kinerja perusahaan serta peran lingkungan bisnis dalam memperkuat hubungan tersebut. Berdasarkan hasil pengujian empiris dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa poin utama sebagai berikut. Pertama, strategi diferensiasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menciptakan keunikan produk, meningkatkan kualitas, membangun citra merek yang kuat, serta memberikan nilai tambah yang dirasakan pelanggan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk keluar dari persaingan berbasis harga, menciptakan loyalitas pelanggan, dan memperkuat posisi pasar secara berkelanjutan. Kedua, lingkungan bisnis juga berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Lingkungan bisnis yang dinamis, ditandai oleh perubahan teknologi, intensitas persaingan, dan ketidakpastian pasar, menuntut perusahaan untuk bersikap adaptif dan responsif. Perusahaan yang mampu membaca perubahan lingkungan dan menyesuaikan kebijakan strategisnya terbukti lebih mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja dibandingkan perusahaan yang kurang responsif terhadap dinamika eksternal. Ketiga, lingkungan bisnis berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara strategi diferensiasi dan kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas strategi diferensiasi tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, strategi diferensiasi menjadi semakin relevan dan berdampak lebih besar terhadap kinerja perusahaan.

Referensi

1. A. Alfian *et al.*, "Differentiation Strategy and Organizational Performance: A Study in Indonesian Manufacturing," *Indones. J. Bus. Strat.*, vol. 10, no. 4, pp. 210–225, 2023.
2. A. Wijayanto dan A. Arvenita, "Impact of cost leadership and differentiation on profitability in Indonesian consumer goods," *Quantum J. Soc. Sci. Humanit.*, vol. 6, no. 3, pp. 434–444, Jun. 2025.
3. A. Xaviera dan A. Rahman, "The Role of Business Strategy in Moderating the Effect of ESG Performance on Firm Value," *J. Akunt. Bisnis*, vol. 17, no. 1, 2024.
4. F. Mastarida *et al.*, "Exploring the effect of SME internal capabilities on firm performance: A perspective of resource advantage theory of competition," *Business Perspectives*, May 28 2025.
5. G. Ren, P. Zeng, dan X. Zhong, "Differentiation strategies and firms' environmental, social and governance: The different moderating effects of historical and social performance shortfalls," *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, vol. 31, no. 1, pp. 719–740, Jan. 2024.
6. H. Putri *et al.*, "Effect of Environmental Uncertainty on Strategic Execution and Firm Outcome," *J. Mod. Bus. Stud.*, vol. 11, no. 2, pp. 75–90, 2023.
7. Hair, J. F. J. *et al.* (2014) *Multivariate Data Analysis*. Seventh. United Kingdom: Pearson Education, Inc. doi: 10.1002/9781119409137.ch4.
8. I. R. Yuliana dan F. Kusuma, "Contingency Analysis of Strategic Choices in Dynamic Business Environments," *J. Bus. Contingency Stud.*, vol. 7, no. 3, pp. 150–167, 2024.
9. J. Bestwan dan H. S. Lastanti, "Pengaruh Environmental, Social, And Governance (ESG) dan diferensiasi strategi terhadap nilai perusahaan," *Coopetition: J. Ilm. Manaj.*, 2025.
10. M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, USA: Free Press, 1985.
11. M. Norsita dan I. R. Yuliana, "Pengaruh kinerja keuangan dan kinerja lingkungan terhadap nilai perusahaan dengan CSR sebagai variabel moderasi," *Jurnal Masharif Al-Syariah*, vol. 9, no. 3, Jul. 2024.
12. O. Arslan *et al.*, "The effects of differentiation strategies on firm performance: the role of sustainable procurement policies in environmental uncertainty," *J. Strategy Manag.*, vol. 18, no. 3, pp. 657–676, May 2025.
13. R. Ngatno dan A. Prihatini, "Competitive Strategy and Firm Performance under Environmental Dynamism," *WSEAS Trans. Bus. Econ.*, 2024.
14. S. Bilal *et al.*, "Strategic Differentiation and Market Share in Competitive Industries," *J. Competitiveness Stud.*, vol. 12, no. 2, pp. 89–106, 2023.
15. S. Pratama dan D. Rizki, "Moderating Role of Business Environment on Strategy–Performance Relationship," *J. Contemp. Manag.*, vol. 15, no. 1, pp. 45–59, 2025.
16. T. S. Liu *et al.*, "Market Turbulence, Differentiation Strategy, and Firm Performance," *Asian J. Manage. Stud.*, vol. 9, no. 1, pp. 99–114, 2025.
17. Xaviera dan A. Rahman, "The role of business strategy in moderating the effect of ESG performance on firm value," *J. Akunt. Bisnis*, vol. 17, no. 1, 2024.