

Pengaruh *Action Aggressiveness* terhadap *Firm Performance* yang Dimoderatori *Repertoire Competition*

Erminati Pancaningrum¹

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) PGRI Dewantara Jombang¹

Email Korespondensi: ermi.sardjito72@gmail.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi tindakan kompetitif yang dilakukan dari waktu ke waktu dengan model proses dinamis dari interaksi kompetitif antara perusahaan dengan perspektif psikologi tim manajemen puncak (TMT). Analisis data didasarkan pada sampel dari tim manajemen puncak (TMT) hotel bintang 3 di Surabaya dan kemudian dianalisis dengan pendekatan mode (MRA). Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil analisis menunjukkan bahwa action aggressiveness memiliki dampak positif terhadap firm performance, sementara repertoire competition memperlemah hubungan antara action aggressiveness dan firm performance, tetapi tidak signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa repertoire competition tidak memoderasi hubungan antara action aggressiveness dan firm performance. Penelitian ini memberikan kontribusi pada konteks dinamika kompetitif.

Keywords: *action aggressiveness; firm performance; repertoire competition*

1. PENDAHULUAN

Beberapa ahli telah membahas gagasan bahwa keberhasilan kompetitif akan memacu pesaing untuk merespon dengan tindakan inovatif untuk meningkatkan kinerja (Barnett dan Hansen, 1996 ; Derfus *et al.*, 2008). Kondisi seperti itu mengakibatkan perusahaan terlibat dalam serangkaian tindakan yang kompetitif untuk mempertahankan posisi kompetitifnya (Smith *et al.*, 1991). Ketika sebuah organisasi mencoba mengembangkan keunggulan kompetitif, organisasi lain melakukan hal yang sama. Tindakan dan aksi reaksi semacam itu dapat menyebabkan keunggulan kompetitif organisasi mudah tergerus oleh tindakan pesaing. Intensitas persaingan sangat bervariasi tergantung pada permintaan dan penawaran ekonomi. Di sebagian besar industri, persaingan di antara perusahaan dapat diamati dalam tindakan pesaing utama perusahaan dan ini mengarah ke respons yang dirancang untuk menghadapi tindakan oleh perusahaan fokus.

Kompetisi dan dinamika kompetitif adalah dua perspektif utama dalam memahami dinamisme dan intensitas persaingan dalam lingkungan bisnis. D'Aveni (1994) menyebutkan bahwa lingkungan yang sangat kompetitif sebagai lingkungan di mana laba diciptakan dan dihancurkan dengan cepat. Kompetisi hiperkarakter dicirikan oleh pergerakan kompetitif yang kuat dan cepat, di mana perusahaan-perusahaan fokus harus bergerak cepat untuk membangun keunggulan

dan mengikis keunggulan pesaing utama (D'Aveni, 1994). Peluang muncul dan berfluktuasi melalui inovasi aktif dan inisiatif manajerial (Kirzner, 1997). Mengikuti Hambrick, Cho, dan Chen (1996), penelitian ini menganggap tim manajemen puncak perusahaan (TMT) untuk menjadi anteseden penting dari perilaku kompetitif perusahaan. Untuk mempelajari TMT, itu berfokus pada sejauh mana anggota TMT bekerja bersama sebagai tim (Smith et al., 1994 ; Simsek et al., 2005). Untuk mempelajari perilaku kompetitif seperti itu, tindakan agresif, atau sejauh mana perusahaan cenderung terlibat dengan pesaingnya dan bertindak cepat menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Dalam memahami berbagai konteks yang saling bersaing, konsep dinamika persaingan (Chen dan Miller, 2012) berfokus pada pertukaran tindakan di antara para pesaing (Smith, Ferrier, dan Ndofor, 2001). Pertukaran tindakan tersebut menunjukkan pentingnya atribut tindakan dan respons, seperti volume (Ferrier, Smith, dan Grimm, 1999) dan kecepatan (Yu dan Cannella, 2007). Dinamika kompetitif adalah studi tentang persaingan antara perusahaan atau organisasi berdasarkan persaingan tindakan dan reaksi dalam konteks spesifik, organisasi dan strategis, dan penyebab dan konsekuensi dari tindakan dan reaksi tersebut (Baum dan Korn, 1996; Smith et al., 1992). Dalam dunia bisnis, persaingan tidak dapat dihindari dan menjadi sesuatu yang harus dihadapi perusahaan antara perusahaan dan pesaing industri. Persaingan dapat tumbuh begitu kuat sehingga mengarah pada perilaku persaingan yang tidak normal, optimal, atau tidak dapat diprediksi (Fitra, 2011). Penelitian dinamis kompetitif berfokus pada tindakan atau spesifik, dapat dideteksi, gerakan kompetitif yang diprakarsai oleh perusahaan untuk mempertahankan posisi kompetitifnya (Smith *et al.*, 1991).

Selama 25 tahun terakhir, dinamika persaingan telah membuat kemajuan yang signifikan, tetapi literatur yang ada melihat persaingan sebagai fenomena obyektif secara umum dan sebagian kecil dari yang meneliti bagaimana eksekutif benar-benar merasakan persaingan dan bagaimana hal itu dapat berdampak pada tindakan perusahaan focal (Lin *et al.*, 2015). Menurut data scopus, riset dinamis kompetitif dari perspektif psikologis ada 474 studi. Satu studi yang mempelajari dinamika kompetitif dari sudut pandang psikologis dilakukan oleh Lin, *et al.* (2015). Studi ini menghubungkan teori identitas sosial dengan perspektif *awareness-motivation-capability* (AMC) untuk menggali sebab akibat dari ketegangan yang dirasakan oleh para TMT dalam persaingan antar perusahaan. Dari beberapa perspektif teoritis yang berfokus pada pemahaman pendorong kinerja yang unggul, dinamika kompetitif dengan psikologi sumber daya akan memberikan model proses berbasis aksi yang kompetitif (Grimm dan Smith, 1997). Untuk meningkatkan pemahaman tentang persaingan yang kuat, riset dinamika kompetitif berfokus pada tindakan yang diambil antara perusahaan (Smith, Ferrier, dan Ndofor, 2001). Selain memunculkan kekuatan penjelas potensial yang memediasi hubungan antara sumber daya dan kinerja. Grimm &

Smith (1997) serta Grim dkk. (2006) juga mengungkapkan bahwa aksi akan cenderung memediasi hubungan antara sumber daya dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ndofor *et al.* (2011) mengusulkan dan menguji teori tindakan kompetitif yang memediasi hubungan antara bentuk spesifik sumber daya dan kinerja perusahaan. Meskipun pemahaman tentang bagaimana kompleksitas dan deviansi memediasi hubungan antara sumber daya dan kinerja adalah penting, karena hasil penelitian sebelumnya telah menunjukkan unsur-unsur utama perilaku perusahaan (Ferrier 2001; Ferrier dan Lee, 2002; Ferrier, Smith, dan Grimm, 1999; Miller dan Chen, 1996a & b), tetapi beberapa studi tidak menganggap repertoar kompetisi sebagai moderator. Akibatnya, generalisasi temuan penelitian telah dibatasi. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian terkait hal tersebut, sehingga hasilnya dapat memperluas pemahaman dinamika persaingan dengan menguji tentang *repertoire competition* sebagai mediator. Dalam penelitian ini menguji tentang hal tersebut. Secara keseluruhan, upaya teoritis dan empiris akan mengarah pada pengembangan dan dukungan model moderasi, di mana sumber daya dan tindakan merupakan aspek penting untuk mencapai kinerja yang unggul.

Competitive dynamics

Competitive dynamic banyak digunakan dalam berbagai konteks, mulai dari studi yang membahas persaingan di antara spesies untuk dapat bertahan hidup hingga studi yang membahas tentang bagaimana organisasi saling bersaing untuk bisa mendapatkan posisi yang dominan, atau studi yang berupaya membentuk model teoritis permainan (Chen dan Miller, 2012). *Competitive dynamic* adalah studi tentang persaingan antar perusahaan atau organisasi yang didasarkan pada persaingan aksi dan reaksi secara spesifik, konteks organisasional dan strategis, serta sebab dan konsekuensi aksi dan reaksi tersebut (Baum dan Korn, 1996 ; Smith *et al.*, 1992). Tujuan studi *competitive dynamic* adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penting, seperti : bagaimana perusahaan saling berinteraksi ketika perusahaan tersebut juga saling bersaing ? Mengapa perusahaan bersaing dengan menggunakan cara-cara tertentu ? Bagaimana perilaku kompetitif dapat mempengaruhi kinerja organisasi, demikian juga sebaliknya (Ketchen, Snow, & Hoover, 2004 ; Smith, Ferrier, & Ndofor, 2001) ?

Studi tentang *competitive dynamics* mengacu pada tindakan kompetitif perusahaan. Terdapat dua akar intelektual dari fokus mikro *competitive dynamics*, yakni konsepsi Schumpeter (1950) tentang destruksi kreatif yang digunakan untuk mengelompokkan proses dinamis, di mana organisasi melakukan tindakan dan saling bereaksi dalam mengejar peluang pasar. Keunggulan kompetitif organisasi tergantung pada tindakan dan reaksi yang dilakukan organisasi terhadap pesaing organisasi tersebut. Konsep kedua adalah konsep dari *the Austrian School* (Jacobson, 1992 ; Young, Smith, dan Grimm, 1996). Konsep ini cenderung memandang persaingan sebagai sebuah proses pasar yang dinamis, yang bergerak

mendekati atau menjauhi keseimbangan di pasar. Keseimbangan yang bersifat sementara akan membuat keunggulan kompetitif organisasi juga bersifat sementara dengan kesempatan eksploitasi yang terbatas dari segi waktu (Chen, 2009 ; D'Aveni, Dagnino, dan Smith, 2010 ; Thomas dan D'Aveni, 2009). Dalam bidang manajemen strategis, yang menjadi penanda awal konsep *competitive dynamics* adalah studi yang dilakukan oleh MacMillan, McCaaggrey, dan Van Wijks (1985), tentang respon terhadap inovasi perbankan.

Terdapat tiga ciri-ciri mendasar yang mengelompokkan studi *competitive dynamics* (Chen dan Miller, 2012). Pertama, persaingan dipandang sebagai suatu hal yang dinamis dan interaktif, sedangkan saling aksi/reaksi beserta tindakan lainnya dipandang sebagai tiang pembangun persaingan. Interaksi antara dua organisasi merupakan inti dari strategi dan persaingan serta inti dari *competitive dynamics theory* (Chen dan Miller, 2014). Kedua, fokus bidang studi ini terletak pada tindakan-tindakan aktual yang dilakukan oleh perusahaan, yakni mencakup : pengenalan produk baru atau program promosi, memasuki pasar baru, perubahan pada kebijakan penetapan harga, dan relokasi atau desain ulang sarana. Ketiga, komparasi berpasangan antar-perusahaan atau rival mengenai posisi, intensi, persepsi, dan sumberdaya adalah inti dalam menganalisis pesaing, di mana menjadi bagian integral dari *competitive dynamics*. Oleh karena itu, relativitas adalah premis utama, sedangkan pemikiran tentang interdependensi/saling bergantung akan ditekankan melalui studi tentang aksi/reaksi dan komonalitas pasar/similaritas sumber antara dua perusahaan.

Tindakan Agresif dan Dinamika TMT

Satu premis penting dari dinamika kompetitif adalah bahwa keunggulan kompetitif tergantung pada waktu dan berlangsung untuk sesaat, serta setiap keuntungan yang diperoleh perusahaan melalui tindakan tersebut akan direspons dengan cepat oleh pesaing. Dengan demikian, penelitian dinamika kompetitif awal mencurahkan perhatiannya terhadap prediksi respon kompetitif (Chen dan MacMillan, 1992; Chen dan Miller, 1994). Perilaku kompetitif yang cepat dan / atau agresif adalah fitur yang menonjol dari banyak industri yang ditandai oleh keuntungan sementara (Thomas dan D'Aveni, 2009). Untuk menghadapi keunggulan kompetitif hanya sementara, perusahaan harus agresif dengan mengambil tindakan dalam jumlah besar dengan sangat cepat (MacMillan, 1989). Selain mendukung tingkat aktivitas yang tinggi di pasar, perusahaan membutuhkan struktur internal yang efektif dan efisien. Tim manajemen puncak adalah aktor yang mengoordinasi dan memobilisasi sumber daya organisasi dalam upaya untuk terlibat dalam persaingan yang agresif (Hambrick *et al.*, 1996).

Penelitian dinamika kompetitif telah mengidentifikasi satu set variabel untuk mengkarakterisasi ukuran kompetitif dan volume, dan kecepatan tindakan telah muncul sebagai variabel kunci yang menarik yang berimplikasi pada kinerja konsisten perusahaan (Smith *et al.*, 2001). Tindakan agresif mencerminkan

bagaimana perusahaan melibatkan pesaing dalam lingkungan yang hiperkompetitif. Tindakan agresif mencirikan kecenderungan perusahaan untuk memulai tindakan dan keaktifan perusahaan dalam melaksanakan tindakan. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki tingkat agresi yang tinggi jika telah mengambil tindakan dalam jumlah besar dengan cepat. Pertimbangan terintegrasi baik volume dan kecepatan tindakan sangat penting untuk mengungkapkan nuansa hiperkompetisi dan keuntungan sementara. Tindakan agresif mewakili penyelidikan pada tingkat perilaku perusahaan dalam skala mikro.

Pengembangan Hipotesis

Action Aggressiveness dan Firm Performance

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, untuk memastikan kelangsungan hidup, perusahaan dipaksa untuk mengambil tindakan dengan harapan menciptakan serangkaian keuntungan (D'Aveni, 1994). Seperti halnya pada penelitian *competitive dynamic*, hal tersebut membentuk hubungan yang konsisten dan positif antara volume tindakan (dan kecepatan) dan kinerja perusahaan (Smith *et al.*, 2001). Perusahaan yang cenderung bertindak cepat di pasar kemungkinan akan menangkap peluang bisnis dan mengamankan keuntungan penggerak pertama (Schumpeter, 1950). Penelitian yang dilakukan oleh Hambrick *et al.* (1996) menunjukkan bahwa perusahaan yang memulai lebih banyak tindakan dengan cepat daripada pesaingnya akan lebih mungkin untuk menghalangi tindakan pesaing dan dapat meningkatkan kinerja mereka. Agresivitas tindakan dan konsep yang terkait seperti kecenderungan dan daya tanggap (Chen dan Hambrick, 1995) berkorelasi positif dengan profitabilitas perusahaan (Young *et al.*, 1996) dan pangsa pasar (Chen dan MacMillan, 1992; Ferrier *et al.*, 1999).

Hipotesis 1: *action aggressiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

Repertoire competition sebagai moderator pada hubungan action aggressiveness dan firm performance

Penrose (1959) menekankan bahwa sumber daya bukan satu-satunya aspek penting, tetapi 'layanan yang dapat membuat sumber daya tersedia.' Kompleksitas kompetitif dan penyimpangan kompetitif adalah dua faktor penting dalam menentukan efek nyata dari sumber daya teknologi perusahaan (Ndofor *et al.*, 2011). Perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dari sumber daya teknologinya sendiri dengan mengumpulkan pengetahuan, menerapkan pengetahuan itu dalam bentuk kompetensi, dan menyebarkan kompetensi itu melalui strategi kompetitif (DeCarolis, 2003; Sirmon *et al.*, 2011). Proses tiga bagian ini menyoroti peran tindakan kompetitif dalam mewujudkan potensi sumber daya ini. Sumber daya telah memberikan keunggulan, tetapi kemampuan perusahaan untuk merealisasikan keuntungan ini tergantung pada tindakan perusahaan. Oleh karena itu, tindakan kompetitif terbukti memediasi hubungan

antara luasnya sumber daya teknologi dan kinerja dengan menyadari nilai yang melekat pada sumber-sumber ini.

Meningkatnya kompleksitas dalam repertoar kompetitif perusahaan tidak hanya memengaruhi sumber daya teknologi perusahaan, tetapi juga meningkatkan peluang perusahaan untuk terus belajar tentang tindakan apa yang paling efektif atau modifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat membandingkan hasil berbagai tindakan dalam berbagai konteks eksternal yang dapat memfasilitasi pembelajaran. Selain itu, perbandingan berulang berbagai tindakan di berbagai konteks dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menanggapi lingkungan yang dinamis dan mudah berubah. Di sisi lain, jika sebuah perusahaan memutuskan untuk mempengaruhi suatu kesempatan untuk bertindak dengan repertoar aksi sederhana dapat meningkatkan efisiensi, maka perusahaan akan enggan untuk menggunakan peluang belajar yang tersedia melalui penilaian ulang hasil berbagai tindakan. Efisiensi sangat diinginkan, namun, karena tekanan persaingan dan guncangan meningkat, itu dapat membuat perusahaan kehilangan kesempatan belajar yang dapat mengurangi kemampuan respons perusahaan. Misalnya, karena repertoar sederhana memberikan sedikit peluang bagi perusahaan untuk belajar dan menghadirkan fleksibilitas terbatas, perusahaan akan dipaksa untuk mengambil tindakan yang tidak matang yang dapat menyebabkan tindakan yang tidak pantas. Oleh karena itu, repertoar yang kompetitif diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, karena tindakan mendasar seperti itu akan menggunakan sumber daya teknologi potensial perusahaan semaksimal mungkin (yang akan meningkatkan fleksibilitas perusahaan untuk bertindak) dan menghadirkan peluang untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan keefektifan tindakan selanjutnya), secara resmi dikatakan:

Hipotesis 2: *repertoire competition* akan memoderasi hubungan antara *action aggressiveness* dan *firm performance*.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan survei dari 80 tim manajemen puncak hotel bintang 3 yang ada di Surabaya dengan menyebarkan kuesioner. Alasan untuk memilih industri perhotelan di Surabaya, terutama di hotel bintang 3, kondisi persaingan dapat terjadi di mana-mana, seperti dalam bisnis, perdagangan, di industri, di lingkungan pendidikan, atau di lingkungan lain, termasuk dalam industri pariwisata dan perhotelan. Industri perhotelan adalah industri jasa yang menawarkan layanan kamar, layanan makanan dan minuman, dan layanan lain untuk masyarakat komersial (Wiyasha, 2007). Perkembangan hotel dari waktu ke waktu terus meningkat di Indonesia termasuk di Jawa Timur, sehingga dinamika persaingan dalam industri perhotelan menjadi sangat kompetitif. Selain itu, pergeseran dalam pola konsumsi telah bergeser sangat cepat menuju konsumsi

berbasis pengalaman, yang mengarah pada konsumsi berbasis rekreasi (Kasali, 2017).

Konsumsi berbasis pengalaman adalah fantasi, hiburan, rekreasi (Enke, 1968), dan menyenangkan (Holbrook dan Hirschman, 1982), antara lain: liburan, menginap di hotel, makan dan nongkrong di kafe atau restoran, menonton film atau konser musik - semuanya santai dan dapat menjelajahi pengalaman konsumsi. Kenyamanan berbasis konsumsi menjadi sangat penting bagi konsumen bahwa konsumen bersedia menyisihkan sebagian besar pendapatannya untuk bersantai di kafe atau mal. Hal ini dapat dilihat dari pergeseran pola konsumsi dari non-rekreasi ke rekreasi yang mulai terlihat nyata sejak tahun 2015 (Nielsen, 2015). Pada triwulan kedua tahun 2017, konsumsi rumah tangga tumbuh 4,95% dari triwulan sebelumnya, sebesar 4,94% (BPS, 2017). Dari nilai tersebut, konsumsi hotel dan restoran (berdasarkan pengalaman) melonjak dari 5,43% menjadi 5,87%. Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi pergeseran konsumsi dari non-rekreasi ke konsumsi rekreasi. Pergeseran ini adalah salah satu pemicu pertumbuhan hotel yang semakin meningkat. Setiap hotel saling bersaing untuk memenuhi pola konsumsi komunitas-komunitas ini. Oleh karena itu, industri perhotelan sangat cocok untuk penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Desain Penelitian ini menggunakan variabel prediktor: *action aggressiveness* dan variabel konsekuen: *firm performance*, serta variabel moderator: *repertoire competition*. Pengukuran *action aggressiveness* diadopsi dari penelitian Chen, Lin, Michel (2010) yang mencakup 5 indikator, yakni kecepatan tindakan, jumlah tindakan, waktu tindakan, kecenderungan tindakan, dan kompleksitas tindakan. *Firm Performance* berdasarkan penelitian Chen dan MacMillan (1992), Ferrier *et al* (1999), Young *et al* (1996), Santos dan Brito (2012), serta Ndofor *et al* (2014) diukur dengan 3 item pernyataan. *Repertoire Competition* mengadopsi konsep yang dikembangkan oleh Ndofor *et al* (2011; 2014) yang diukur dengan 2 item pernyataan. Semua item diberi nilai menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1-sangat tidak setuju sampai 5-sangat setuju. Sebelumnya dilakukan pretes untuk mendapatkan versi awal kuesioner dan hasilnya menunjukkan bahwa semua item sudah sesuai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas

Uji validitas dilakukan untuk melihat valid tidaknya masing-masing variabel. Butir instrumen dikatakan valid jika angka korelasi yang diperoleh di atas angka kritis korelasi atau nilai nilai probabilitasnya kurang dari 0,05. (Wijaya, 2010). Adapun uji hasil validitas pada pengujian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel / Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Hasil Uji
AA1	0,756	0,000	Valid
AA2	0,878	0,000	Valid
AA3	0,793	0,000	Valid
AA4	0,824	0,000	Valid
AA5	0,840	0,000	Valid
RC1	0,851	0,000	Valid
RC2	0,858	0,000	Valid
FP1	0,853	0,000	Valid
FP2	0,896	0,000	Valid
FP3	0,849	0,000	Valid

Dari tabel 1 dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam variabel penelitian yaitu *action aggressiveness* (X), *repertoire competition* (Z), dan *firm performance* (Y) adalah valid, hal ini dibuktikan dengan nilai masing-masing koefisien korelasi dari masing-masing item memiliki probabilitas kurang dari 0,05 (5%), sehingga dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Dalam program SPSS metode yang sering digunakan adalah dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's*. Jika nilai $\alpha > 0.7$ artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*), sementara jika $\alpha > 0.80$ ini menunjukkan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
<i>Action Aggressiveness</i> (X)	0.913	Reliabel
<i>Repertoire Competition</i> (Z)	0.913	Reliabel
<i>Firm Performance</i> (Y)	0.913	Reliabel

Dari tabel 2 dapat dikatakan bahwa dari responden sebanyak 80 orang dengan tingkat reliabilitas *cronbach's Alpha* sebesar 0,913. Sesuai dengan *cut off* di atas dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas *cronbach's* dikatakan data penelitian memenuhi reliabilitas dengan kategori reliabilitas sempurna.

Analisis Model

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi moderasi dengan *firm performance* (Y) sebagai variabel konsekuen dan variabel prediktor adalah *action aggressiveness* (X) dan variabel moderator *repertoire competition* (Z). Untuk melakukan analisis regresi moderasi, data variabel X dan Z harus

ditransformasi dulu menjadi *centered data*, dengan mengurangi data rata-rata masing-masing jawaban responden dengan rata-rata keseluruhan (*mean*) masing-masing variabel. Hubungan kausalitas di antara ketiga variabel tersebut di atas dapat dilihat pada tabel 3 dari hasil perhitungan *Moderating Regression Analysis* (MRA).

Tabel 3 Analisa Model Regresi dengan MRA

Variabel	Koefisien regresi	T hitung	P value	Signifikansi
Zscore : Action	0,214	3,042	0,003	Signifikan
aggressiveness	-0,035	-0,360	0,720	Tidak Signifikan
Moderator				
Konstanta : 3,802		F hitung : 26,291		
R : 0,714 ^a		Sig : 0,000 ^b		
R square : 0,509				

Sumber: output SPSS *Moderating Regression Analysis* (MRA) (2018)

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

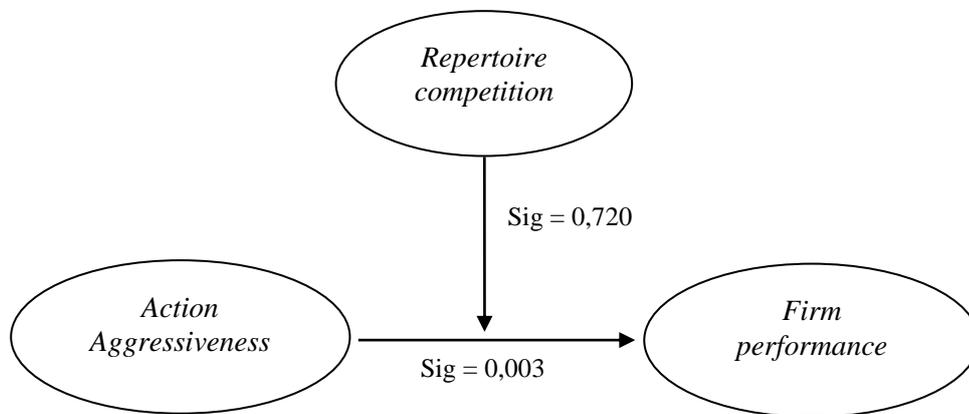
$$Y = 3,802 + 0,214 X - 0,035 X*Z$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dikatakan bahwa *action aggressiveness* berpengaruh signifikan terhadap *firm performance* yang ditunjukkan dari nilai *sig* $0,003 < 0,05$, namun variabel moderator ternyata tidak berpengaruh signifikan dengan nilai *sig* $0,720 > 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa *repertoire competition* bukan merupakan variabel moderating antara *action aggressiveness* terhadap *firm performance*. Nilai koefisien korelasi berganda diperoleh sebesar 0,714^a, artinya secara simultan variabel *action aggressiveness* dan *repertoire competition* sebagai pemoderasi mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan *firm performance*, sedangkan nilai koefisien determinasi ganda (R^2) diperoleh sebesar 0,509 atau 50,9% variasi dari *firm performance* dapat dijelaskan oleh variabel prediktor dan variabel moderasi. Sedangkan sisanya 49,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi. F hitung 26,291 dengan nilai signifikan 0,000^b yang berarti bahwa secara simultan *action aggressiveness* dan *repertoire competition* mempengaruhi *firm performance*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah dengan melakukan uji t, untuk mengetahui apakah secara parsial variabel predictor dan variabel moderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel konsekuen. Dari gambar 1 dapat dilihat hasil penelitian menggambarkan bahwa variabel prediktor dan konsekuensi hipotesis dikonfirmasi dan diterima. Variabel *action aggressiveness* terlihat bahwa ($t = 3,042$ dengan *sig* $0,003 < 0,05$) secara positif berpengaruh terhadap *firm performance*. Hasil ini mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *action aggressiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm*

performance. Untuk variabel *repertoire competition* ($t = -0,360$ dengan $\text{sig } 0,720 > 0,05$) berpengaruh secara negatif, tetapi tidak signifikan. Hasil ini tidak menerima hipotesis 2. Dengan demikian berarti bahwa *repertoire competition* tidak memoderasi hubungan antara *action aggressiveness* dan *firm performance*.



Gambar 1. Model Hubungan Antar Variabel

Pembahasan

Penelitian ini membahas tentang respon kompetitif yang dilakukan perusahaan focal pada kondisi persaingan antar perusahaan. Dengan dinamisasi persaingan, perusahaan cenderung melakukan tindakan agresif sebagai respon terhadap tindakan pesaing. Perusahaan yang cenderung bertindak cepat di pasar kemungkinan besar akan menangkap peluang bisnis dan mengamankan keuntungan penggerak pertama (Schumpeter, 1950). Tindakan agresif pada akhirnya akan berdampak pada kinerja perusahaan (Young *et al.*, 1996 ; Chen dan MacMillan, 1992 ; Ferrier *et al.*, 1999). Heterogenitas TMT akan membawa dampak pada berbagai bentuk tindakan agresif yang dilakukan, sehingga akan memperkaya tindakan agresif, di mana dengan berbagai macam tindakan agresif tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keagresifan tindakan (*action aggressiveness*) akan membawa akibat pada peningkatan kinerja perusahaan (*firm performance*). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Young *et al.* (1996), Chen dan MacMillan (1992), serta Ferrier *et al.* (1999).

Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa *repertoire competition* bukanlah mediator bagi hubungan keagresifan perusahaan pada peningkatan kinerja perusahaan. Repertoar kompetitif sebuah perusahaan dapat merepresentasikan seluruh tindakan yang dilakukan perusahaan untuk menarik minat pelanggan dan mempertahankan posisi pasarnya (Miller dan Chen, 1994). Meningkatnya kompleksitas dalam repertoar kompetitif perusahaan tidak hanya memengaruhi sumber daya teknologi perusahaan, tetapi juga meningkatkan peluang perusahaan untuk terus belajar tentang tindakan apa yang paling efektif atau modifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Kompleksitas

kompetitif adalah kebalikan dari simplisitas kompetitif. Miller (1993) mengartikan simplisitas sebagai tindakan yang mengarah pada satu tujuan dan aktivitas strategis yakni sesuatu tindakan yang semakin menghalangi munculnya pertimbangan dari pihak lain. Sebuah perusahaan yang aktivitas strategisnya masuk pada kategori simplisitas kompetitif akan sangat memusatkan perhatiannya pada serangkaian tindakan yang sifatnya sangat terbatas jika dibandingkan dengan rivalnya (Miller dan Chen, 1996b). Bagi perusahaan-perusahaan yang menghadapi persaingan pasar, beragam tindakan yang dilakukan sebagai bentuk respon terhadap persaingan akan membatasi kemampuan perusahaan untuk mengejar peluang-peluang baru atau bereaksi terhadap perubahan yang terjadi secara tiba-tiba (Stacey, 1992). Perusahaan-perusahaan tersebut akan gagal memenuhi kebutuhan pelanggan yang berarti bahwa perilaku kompetitif yang dilakukan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhannya ataupun menyesuaikan tindakan yang dilakukan oleh para pesaing (Miller dan Chen, 1996a). Sebaliknya, sebuah perusahaan yang aktivitas strategisnya dikategorikan ke dalam kompleksitas kompetitif memiliki ragam repertoar tindakan yang lebih banyak daripada sebagian besar rivalnya, di mana tidak ada satu pun tindakan yang mendominasi dalam hal frekuensi keterlibatannya (Ferrier, 2001). Perusahaan-perusahaan yang memiliki repertoar kompetitif yang lebih kompleks akan menjadi lebih agresif (Ferrier, 2001) dan dipandang lebih memiliki kapabilitas (D'Aveni, 1994) dibanding para pesaingnya. Perbandingan berulang berbagai tindakan di berbagai konteks dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menanggapi lingkungan yang dinamis dan mudah berubah. Di sisi lain, jika sebuah perusahaan memutuskan untuk mempengaruhi suatu kesempatan untuk bertindak dengan repertoar aksi sederhana dapat meningkatkan efisiensi, maka perusahaan akan enggan untuk menggunakan peluang belajar yang tersedia melalui penilaian ulang hasil berbagai tindakan. Efisiensi sangat diinginkan, namun, karena tekanan persaingan dan guncangan meningkat, itu dapat membuat perusahaan kehilangan kesempatan belajar yang dapat mengurangi kemampuan respons perusahaan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menguji keagresifan tindakan yang dilakukan perusahaan yang akan memberikan dampak yang kuat pada kinerja perusahaan. Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka temua penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : pertama, *action aggressiveness* memiliki dampak terhadap *firm performance*. Semakin tinggi dan banyak tindakan agresif yang dilakukan perusahaan, maka semakin meningkat *firm performance*. Kedua, *repertoire competititon* tidak menjadi mediator hubungan antara *action aggressiveness* dan *firm performance*, tetapi dapat menjadi prediktor untuk dapat meningkatkan *firm performance*. Penelitian ini secara umum berkontribusi pada beberapa hal, diantaranya : memperluas gagasan tentang *competitive dynamic*, di mana *action aggressiveness* sangat penting dalam persaingan antar perusahaan yang pada

akhirnya akan meningkatkan *firm performance*. *Repertoire competition* juga perlu dipertimbangkan sebagai sarana untuk menentukan tindakan yang tepat bagi perusahaan yang sedang dalam persaingan yang dinamis antar perusahaan. Hasil penelitian ini dapat digunakan rekomendasi bagi manajer untuk dapat menentukan strategi yang sesuai untuk menghadapi kondisi persaingan antar perusahaan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan.

Adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang harus menjadi perhatian utama, karena terkait data yang lebih spesifik yaitu pada industri perhotelan. Kami menyarankan bahwa penelitian di masa mendatang harus dilakukan menggunakan data yang berbeda dengan konteks yang berbeda, misalnya dalam konteks industri perbankan maupun pada ranah perguruan tinggi. Selain itu pengembangan proses pada konteks *competitive dynamic* tidak dapat dapat ditangkap dengan metode survey, sehingga untuk penelitian di masa mendatang dapat dilakukan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif untuk menggali secara mendalam permasalahan ini.

REFERENSI

- Barnett, William P. and Hansen, Morten T. 1996. The Red Queen in Organizational Evolution. *Strategic Management Journal*, 17: 139-157
- Baum, J. A. C, & Korn, H. J. 1996. Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39: 255-291.
- Bouquet, C., J. Birkinshaw. 2008. Weight versus Voice : How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters. *Academy of Management Journal*, 51 (3) : 577-601.
- Chen M, Hambrick DC. 1995. Speed, Stealth, And Selective Attack : How Small firms Differ From Large firms In Competitive Behavior. *Academy of Management Journal* 38(2) : 453–482.
- Chen M, MacMillan IC. 1992. Nonresponse And Delayed Response To Competitive Moves : The Roles Of Competitor Dependence And Action Irreversibility. *Academy of Management Journal* 35(3) : 539–570.
- Chen, M.J., Lin, H.C., and Michel, J.G. 2010. Navigating in A Hypercompetitive Environment : The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration. *Strategic Management Journal*, 31 : 1410-1430.
- Chen, M.J. and Miller, D. 2012. Competitive Dynamics : Themes Trends and A Prospective Research Platform. *Academy of Management Annals*, 6 : 1 -76.
- Chen, M.J. and Miller, D. 2014. Reconceptualizing Competitive Dynamics : A Multidimensional Framework. *Strategic Management Journal*, early view.

- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. 2010. The Age Of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, 31: 1371-1385.
- D'Aveni R. 1994. *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York : Free Press.
- DeCarolis DMD. 2003. Competencies And Imitability In The Pharmaceutical Industry : An Analysis Of Their Relationship With firm Performance. *Journal of Management*, 29(1) : 27-50.
- Derfus, P.J., Maggitti, P.G., Grimm, C.M., Smith, K.G. 2008. The Red Queen Effect : Competitive Actions And firm Performance. *Academy of Management Journal*, 51(1) : 61–80.
- Ferrier WJ, Lee H. 2002. Strategic Aggressiveness, Variation, And Surprise : How The Sequential Pattern Of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns. *Journal of Managerial Issues* 14(2) : 162–181.
- Ferrier WJ. 2001. Navigating The Competitive Landscape : The Drivers And Consequences Of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal* 44 : 858–877.
- Ferrier, W.J., Smith, K.G. and Grimm, C.M. 1999. The Role of Competitive Action in Market Share Erosion And Industry Dethronement : A Study of Industry Leaders And Challengers. *Academy of Management Journal*, 42 (4) : 372–388.
- Grimm C, Lee H, Smith K. 2006. *Strategy as Action : Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford University Press : Oxford, UK.
- Grimm, C. M., dan Smith, K. G. 1997. *Strategy As Action : Industry Rivalry And Coordination*. Reading, MA : Southwestern.
- Hambrick DC, Cho TS, Chen M. 1996. The Influence Of Top Management Team Heterogeneity On firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly* 41(4) : 659–684.
- Jacobson, R. 1992. The “Austrian” school of strategy. *Academy of Management Review*, 17 : 782-807.
- Ketchen, David J, Snow, Charles C., & Hoover, Vera L. 2004. Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*. 30(6) : 779-804.

- Kirzner, I., 1997. Entrepreneurial Discovery And The Competitive Market Process : An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* 35 (1), 60 – 85
- Lin, Hao-Chieh, Turkier, Yannick, and Chang, Kuo-i. 2015. Anticipating Competitive Tension : A Psychology-based Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy Management Proceedings*.
- Malholtra, Naresh K alih bahasa Soleh Rusyadi Maryam. 2005. *Riset Pemasaran*.
- Miller D. 1993. The Architecture Of Simplicity. *Academy of Management Review* 18(1) : 116–138.
- Miller D, Chen M. 1994. Sources And Consequences Of Competitive Inertia : A Study Of The U.S. Airline Industry. *Administrative Science Quarterly* 39(1) : 1–23.
- Miller D, Chen M-J. 1996a. Nonconformity In Competitive Repertoires : A Sociological View Of Markets. *Social Forces* 74(4) : 1209–1234.
- Miller D, Chen M-J. 1996b. The Simplicity Of Competitive Repertoires : An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal* 17(6) : 419–439.
- Myers, D. G. (2002). *Intuition. Its Powers And Perils*. New Haven : Yale University Press.
- Ndofor, H. Achidi, Sirmon, David G., He, Xiaoming. 2011. Firm Resources, Competitive Actions and Performance : Investigating a Mediated Model With Evidence From the In-Vitro Diagnostics Industry. *Strategic Management Journal*, 32 : 640-657
- . 2014. Utilizing The Firm's Resources : How TMT Heterogeneity and Resulting Faultlines Affect TMT Tasks. *Stategic Management Journal*,
- Penrose ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press : Oxford, UK.
- Schumpeter J. 1950. *Capitalism, Socialism, and Democracy* (3rd edn). Harper & Row : New York.
- Sekaran. Uma. 2006, *Research Methods for business*, diterjemahkan oleh Kwan Men Yon, Edisi Keempat, Jilid 1 dan 2, Salemba Empat. Jakarta.

- Smith KG, Grimm CM and Gannon MJ. 1991. Organizational Information Processing, Competitive Responses, And Performance in The US Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*, 34 (1) : 60-85.
- Smith KG, Smith KA, Olian JD, Sims HP, O'Bannon DP, Scully JA. 1994. Top Management Team Demography And Process : The Role Of Social Integration And Communication. *Administrative Science Quarterly* 39 : 412-438.
- Smith, K.G., Ferrier, W.J., and Ndofor, H. 2001. Competitive Dynamics Research : Critique and Future Directions. In M.A. Hitt, R.E. Freeman, and J.S. Harrison (Eds.), *The Blacwell Handbook of Strategic Management*. Oxford : Blacwell Publishers Ltd.
- Stacey RD. 1992. *Managing the Unknowable : Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. Jossey-Bass : San Francisco, C.A.
- Thomas, L. G., & D'Aveni, R. 2009. The Changing Nature Of Competition In The U.S. Manufacturing Sector, 1950-2002. *Strategic Organization*, 7: 387-431.
- Wijaya, Tony. 2010. *Analisis Multivariat Teknik Olah Data Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Menggunakan SPSS*. Yogyakarta. Penerbit Universitas Atma Jaya
- Young, G, Smith, K.G., Grimm, C.M. 1996. 'Austrian' And Industrial Organization Perspectives On firm-Level Competitive Activity And Performance. *Organization Science*, 7 (3) : 243-254.
- Yu, Tieying and Cannella, Albert A. 2007. Rivalry Between Multinational Enterprises : An Event History Approach. *Academy of Management Journal*, 50(3) : 665-686.
- Zikmund, Babin, Carr, & Griffin. 2010. *Business Research Methods*. South Western. New Zeland.