

PENGARUH STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DAN POSITIONING TERHADAP KINERJA (Penelitian Pada Koperasi Serba Usaha Di Kota Malang)

Martono

STIE INDOCAKTI Jl. Besar Ijen No. 90-92 Malang

Email : tjokrosepoetro@gmail.com

Abstract, *According to Vice President Mr. Moh. Hatta: "Cooperatives in the national economy is expected to broaden the economic base and be able to provide a significant contribution in a accelerate structural change, namely improving the regional economy and local economic resilience, but in reality it is still not achievable. The Results of problem identification shows that it was because of the low performance of cooperatives. This is caused due to weak strategic competitive advantage and positioning strategy in developing its business. This research attempts to examine the influence strategies of competitive advantage and positioning strategy to performance on all-round cooperative effort in Malang, East Java. The results showed that the strategy has a significant competitive advantage on the performance of cooperatives. The strategic competitive advantage and positioning strategy significantly affects the performance. The Competitive advantage strategy mediated positioning advantages significantly affect the performanc. The effect of this relationship shows that the positioning strategy increases the influence of competitive advantage on the performance of cooperatives.*

Key words : *cooperative, competitive advantage, positioning and performance.*

PENDAHULUAN

Bahwasanya perkembangan Koperasi dan UMKM di Kota Malang selama beberapa tahun ini meningkat walaupun peran serta masyarakat masih minim sehingga Koperasi masih tertinggal daya saingnya dibanding dengan usaha yang lain. Kenyataan ini menunjukkan bahwa koperasi tidak bisa lagi menjalankan usahanya tanpa perencanaan dan perhitungan yang matang sehingga koperasi memiliki daya saing dengan usaha di luar koperasi. Kemampuan untuk tumbuh/berkembang koperasi tidak terlepas dari kemampuan untuk bersaing dengan pebisnis lain. Membangun keunggulan bersaing (model M. Porter) dan keunikan organisasi secara intern (model RBV) memiliki kecenderungan yang tinggi untuk bertahan dan tumbuh-kembangnya usaha. Perhatian yang seksama dan respon yang cepat terhadap perubahan lingkungan persaingan yang mempengaruhi kinerja organisasi sangat dibutuhkan. Lingkungan industri mencakup beberapa segmen, yaitu: pesaing, pelanggan, supplier, peraturan, teknologi, ekonomi, sosial budaya dan

internasional (Lou, 1999). Dimensi dari lingkungan umum, lingkungan industri dan persaingan akan dengan cepat mempengaruhi kinerja organisasi (David, Fred, 2003). Kekuatan lingkungan persaingan dalam industri dapat diidentifikasi dari elemen struktur industri, yaitu: pesaing, pedagang baru, konsumen, produk substitusi, dan pemasok (Porter, 1994). Konsep keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*), menurut Porter (1994), tidak dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan, tetapi harus dari asal keunggulan bersaing itu yaitu berbagai aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, produksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Analisis rantai nilai lebih tepat untuk meneliti keunggulan bersaing daripada nilai tambah (harga jual dikurangi biaya pembelian bahan baku), karena analisis ini dapat mengetahui nilai-nilai yang dimiliki semua aktivitas, sehingga dapat diketahui asal atau sumber dari keunggulan bersaing itu. Dengan menggunakan analisis rantai nilai ini, manajemen dapat melakukan aktivitas berikut :

- a. Memahami perilaku biaya
- b. Mengidentifikasi apa yang menciptakan nilai bagi pembeli
- c. Memilih strategi teknologi yang mencerminkan signifikansi teknologi perusahaan untuk keunggulan bersaing
- d. Integrasi hubungan strategik antar unit usaha yang ada untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Day dan Wensley (1988) diartikan sebagai kompetisi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumberdaya. Secara luas menunjukkan apa yang diteliti di pasar yaitu keunggulan posisional berdasarkan adanya *customer value* yang unggul atau pencapaian biaya relatif yang lebih rendah, menghasilkan pangsa pasar dan kinerja yang menguntungkan. Cravens (1996) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Keunggulan bersaing memiliki tahapan proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan

Keunggulan dipertahankan dengan berjuang sekuat tenaga untuk melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap nilai yang diberikan pada para pembeli dan atau mengurangi biaya dalam menyediakan produk atau jasa. Sedangkan menurut Keegan (1995), keunggulan bersaing ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah

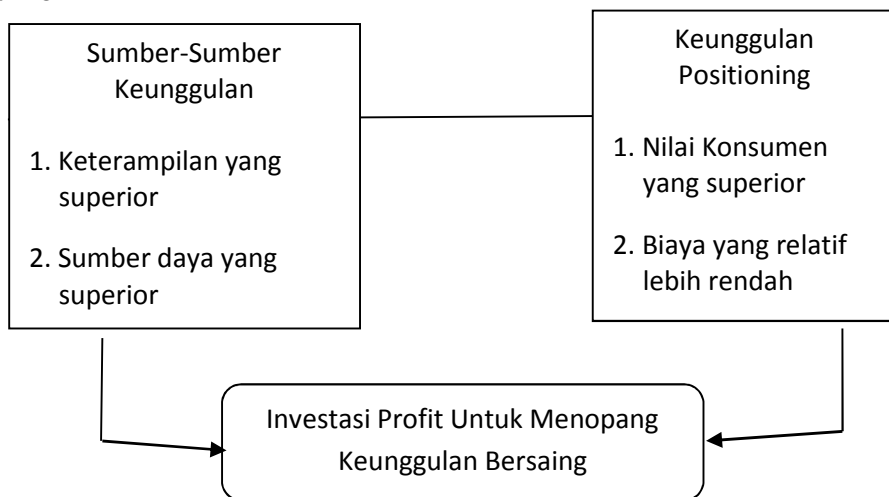
perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dari pada pesaingnya.

Terdapat 2 (dua) cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing:

1. Dengan strategi biaya rendah yang memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya.
2. Dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup.

Akan tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Mutu strategi perusahaan pada akhirnya diukur dari hasil penjualan, laba atau beberapa ukuran yang lain. Hasil akhirnya tergantung pada tingkat nilai yang diciptakan untuk pelanggan.

Semakin besar nilai yang diterima oleh pelanggan semakin baik strategi itu. Disebutkan juga sukses akhir suatu produk tergantung pada keputusan pelanggan apakah akan membelinya atau tidak menurut nilai yang diyakininya ada pada produk tersebut. Ringkasnya, keunggulan bersaing dicapai dengan menciptakan nilai yang lebih tinggi daripada pesaing dan nilainya ditentukan oleh pelanggan.



Gambar 1. Elemen-elemen Keunggulan Bersaing
Sumber: Cravens (1996), disesuaikan.

Keunggulan bersaing dapat diperkirakan menghasilkan kinerja pasar yang unggul dan kinerja finansial (laba pada investasi, penciptaan kesejahteraan pemegang saham/dividen (Day & Wensley, 1988). Sedangkan sumber-sumber keunggulan bersaing (Cravens, 1996), analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumberdaya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dan persaingan. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Sebagai contoh, pengetahuan tentang keinginan dan permintaan konsumen membantu perusahaan menggunakan kemampuannya untuk memuaskan konsumen. Keunggulan positioning, mempertimbangkan pentingnya peran *positioning* pada keberhasilan suatu produk, maka terdapat dua langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan *positioning* (Kotler, 2003):

1. Mengidentifikasi keunggulan-keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) maka perusahaan harus melakukan kegiatan *diferensiasi* atas penawaran kepada konsumen yang berbeda dibandingkan dengan penawaran dari pesaing. *Diferensiasi* dapat dilakukan melalui inovasi pada bauran pemasaran (*marketing mix*) seperti atribut produk, harga, saluran distribusi dan juga aktivitas komunikasi pemasaran.
2. Memilih salah satu atau lebih "keunggulan kompetitif" yang dimiliki untuk dikomunikasikan dan diposisikan dalam benak konsumen.

Adapun persyaratan suatu keunggulan untuk dapat dipilih dan dikomunikasikan adalah:

- a. Sesuatu yang penting bagi konsumen
- b. Sesuatu yang khas dan unik
- c. Bernilai superior
- d. Mudah dikomunikasikan
- e. Sesuatu yang baru/pionier
- f. Terjangkau (daya beli)

g. Dapat memberikan keuntungan

Keunggulan positioning merupakan hasil produksi dengan biaya rendah (*cost leadership*) atau *diferensiasi* yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Menurut Aaker (1998), Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya rendah (*cost leadership*), *diferensiasi* dan fokus, maka akan mempunyai keunggulan bersaing. Keunggulan biaya rendah dapat diindikasikan dari jumlah biaya yang dibutuhkan dalam setiap unit penjualannya atau setingkat efisiensinya. Kreativitas pengembangan suatu produk dapat dilakukan berdasarkan tekanan permintaan pasar ataupun perkembangan teknologi produksi, jika produk-produk yang ada di pasar hanya terdiam saja, maka konsumen akan bosan dan akan mencari alternatif lain yang sesuai harapan mereka. Hal tersebut berarti memberikan kesempatan kepada konsumen untuk beralih ke merk lain (Samu, 1999).

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kerja atau *performance outcome* (Rue & Byard, 1997). Dalam teori Cravens (1996) Indikator pengukuran kinerja adalah kepuasan, kesetiaan, pangsa pasar dan kemampuan menghasilkan laba. *Market share* adalah pengukuran kinerja pemasaran atau kinerja operasional yang dapat membedakan antara pemenang dan pecundang (Szymansky, 1993). Jika *market share* meningkat berarti perusahaan dapat mengungguli pesaingnya, jika *market share* menurun, dapat dikatakan perusahaan kalah dari pesaingnya. Pengukuran dengan pangsa pasar keseluruhan ini banyak digunakan karena hanya membutuhkan informasi tentang penjualan total (Kotler, 2003). Ferdinand (2000) mengungkapkan bahwa kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan unit yang terjual (peningkatan volume penjualan), pertumbuhan pelanggan dan tingkat *turnover* pelanggan untuk lebih menyatakan kegiatan pemasaran. Kemampuan menghasilkan laba merupakan salah satu

indikator dalam pengukuran kinerja. Laba digunakan karena keluasan penggunaan tolok ukur ini untuk mengukur kinerja pada penelitian-penelitian terdahulu dimana merupakan refleksi dari keberhasilan kinerja pemasaran. Pemasaran produk yang kompetitif yang dilaksanakan sesuai dengan struktur dan strategi yang telah diyakini, akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan sehingga mempengaruhi apakah produk tersebut sukses atau tidak seperti mampu mencetak laba (Pelham, 1997). Berdasarkan kajian pustaka di atas, konsep penelitian ini adalah analisis pengaruh

keunggulan bersaing terhadap kinerja melalui keunggulan positioning. Keterampilan yang superior, sumberdaya yang superior, pengendalian yang superior merupakan keunggulan bersaing sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Nilai konsumen yang superior dan biaya yang relatif lebih rendah merupakan keunggulan positioning sebagai Variabel *Intervening* (mediasi). Pada saat keterampilan, organisasi, sumberdaya yang digunakan untuk memperoleh nilai/atau efisiensi biaya, keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dari hasil akhir (Cravens, 1996).



Gambar 2. Kerangka Pemikiran “Hubungan Strategi Keunggulan Bersaing dan Strategi Positioning terhadap Kinerja Koperasi”

Hipotesis

- H₁ : Strategi Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang.
- H₂ : Strategi Keunggulan Bersaing dan Strategi Keunggulan Positioning berpengaruh signifikan terhadap kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang.
- H₃: Strategi Keunggulan Positioning memediasi pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang.

METODE

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah koperasi-koperasi serba usaha di Kota Malang. Kota Malang sebagai bagian wilayah Propinsi Jawa Timur, terbagi ke dalam 6 Kecamatan yang memiliki 519 koperasi dan terdiri atas 26 jenis koperasi. Koperasi yang tergolong aktif tercatat sebanyak 400 lebih dan koperasi serba usaha yang sudah lebih dari 5 tahun usahanya tercatat 83 koperasi (Dinas

Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Malang 2013). Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian Koperasi Serba Usaha di Kota Malang dengan karakteristik telah menjalankan usahanya minimal selama 5 tahun dan termasuk sebagai koperasi yang aktif sesuai kriteria yang ditetapkan oleh Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi.

Teknik penarikan sampel, berdasarkan populasi dan sampel yang dipilih, maka penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*, dengan cara *purposive sampling*. Besarnya Sampel, yang dijadikan responden dalam penelitian ini sebanyak 30 responden. Responden dalam penelitian ini adalah pengurus, manajer koperasi sesuai dengan struktur organisasi yang ada pada koperasinya.

Cara pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara (*interview*) dan kuesioner.

a. Variabel independen strategi keunggulan bersaing menurut Day dan Wensley (1988)

diartikan sebagai kompetisi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumber daya dengan 2 dimensi antara lain:

1) Keterampilan yang Superior, dengan indikator:

- a) Kemampuan teknis
- b) Manajerial
- c) Operasional

2) Sumber Daya Yang Superior, dengan indikator:

- a) Jaringan kerja distribusi
- b) Kemampuan produksi
- c) Kekuatan pemasaran

b. Strategi Keunggulan Positioning sebagai variabel mediasi yakni usaha koperasi memperoleh keunggulan dengan memberikan nilai lebih pada konsumen melalui:

1) Harga yang lebih rendah dibanding para pesaing untuk manfaat yang sama ditambah perolehan SHU

2) Keunikan manfaat (kemudahan, cara pembayaran & komunikasi) yang dapat dirasakan bagi anggota.

c. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja (*dependent variable*) menunjukkan keberhasilan usaha koperasi yang diukur dengan indikator:

- 1) Kepuasan dengan nilai transaksi yang semakin besar
- 2) Kesetiaan
- 3) Pangsa Pasar
- 4) Kemampuan menghasilkan laba (SHU).

Pengukuran setiap indikator menggunakan 5 (lima) point skala Likert, skala dijabarkan dalam point 1 menggambarkan tingkat terendah sampai dengan point 5 tingkat tertinggi. Validitas diuji dengan menggunakan korelasi *product moment*.

Tabel 1: Hasil Uji Validitas Variabel Strategi Keunggulan Bersaing

Variabel	Koefisien Korelasi			
	Butir	Korelasi	Syarat	Keterangan
Strategi Keunggulan Bersaing	X ₁	0,512	0,3	Valid
	X ₂	0,707	0,3	Valid
	X ₃	0,411	0,3	Valid
	X ₄	0,515	0,3	Valid
	X ₅	0,627	0,3	Valid
	X ₆	0,761	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel 2: Hasil Uji Validitas variabel Strategi Keunggulan Positioning

Variabel	Koefisien Korelasi			
	Butir	Korelasi	Syarat	Keterangan
Strategi Keunggulan Positioning	Z ₁	0,892	0,3	Valid
	Z ₂	0,886	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel 3: Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel	Koefisien Korelasi			
	Butir	Korelasi	Syarat	Keterangan
Kinerja	Y ₁	0,845	0,3	Valid
	Y ₂	0,912	0,3	Valid
	Y ₃	0,661	0,3	Valid
	Y ₄	0,597	0,3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir

pertanyaan mempunyai nilai $r_{xy} > 0,3$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh

butir dinyatakan valid. Seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian. Hasil ditunjukkan oleh sebuah indeks yang

menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbachalpha* 0,6 (Triton, 2006).

Tabel 4: Tabel Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Signifikansi	Keterangan
Keunggulan Bersaing (X)	0,645	0,6	reliabel
Keunggulan posisional (Y)	0,757	0,6	reliabel
Keunggulan posisional (Z)	0,732	0,6	reliabel

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa besarnya cronbach alpha dari seluruh variabel mempunyai nilai cronbach alpha > 0,6 (dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel). Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan yang terdapat dalam kuisioner dapat dikatakan layak untuk pengambilan data. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan analisis Regresi Linear Sederhana, Regresi Linier Berganda dan Regresi Linier Berganda Mediasi, melalui Analisis Jalur (*path analysis*).

Uji Hipotesis I: menguji pengaruh variabel Strategi Keunggulan Bersaing (X) terhadap Kinerja (Y), dengan analisis regresi sederhana, rumus regresi sederhana:

$$Y = a + \beta_1 X + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Konstanta

e = error

β_1 = Koefisien Regresi

X = Strategi keunggulan bersaing.

Uji Hipotesis II: menguji pengaruh variabel Strategi Keunggulan Bersaing (X) dan Strategi Keunggulan Positioning (Z) terhadap kinerja (Y), dengan analisis regresi berganda:

$$Y = a + \beta_1 X + \beta_2 Z + e$$

Keterangan:

Y = Hasil kinerja

e = error

a = Konstanta

$\beta_1 \beta_2$ = Koefisien Regresi

X = Strategi Keunggulan Bersaing

Z = Strategi Keunggulan Positioning

Uji hipotesis III : menguji pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing (X) melalui Strategi Keunggulan Positioning (Z) terhadap Kinerja (Y). Untuk mengetahui pengaruh variabel mediating digunakan Analisis Jalur (*Path analysis*), dengan persamaan:

$$\begin{aligned} Z &= a_1 + \beta_1 X + e \\ Y &= a_2 + \beta_2 X + \beta_3 Z + e \end{aligned}$$

Keterangan: Y = Kinerja

e = error

a₁, a₂ = konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = Koefisien Regresi

X = Strategi Keunggulan Bersaing

Z = Strategi Keunggulan Positioning.

HASIL

Hasil Pengujian Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang dengan persamaan regresi linier sederhana pengaruh variabel Strategi Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang dapat ditunjukkan pada tabel 1 di atas.

Tabel 5: Hasil Regresi Linier Sederhana

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Signifikansi t	Keterangan
Konstanta	1,505			
Keunggulan bersaing (X)	0,703	5,512	0,000	0,000
R	0,721			
R Square	0,521			
Adjusted R Square	0,503			
F hitung	30,377		0,000	Signifikan

Dependent Variable: Kinerja (Y).

Dari Tabel 5, didapat persamaan regresi $Y = 1,505 + 0,703 X$, hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai koefisien variabel bebas adalah positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel Strategi Keunggulan Bersaing dengan variabel Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang. Tingkat signifikansi diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} ($0,000 < Level\ of\ Significant\ (0,05)$), artinya Strategi Keunggulan Bersaing (X) berpengaruh

signifikan terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang (Y).

Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan Strategi Keunggulan Positioning terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang. Hasil pengujian persamaan regresi linier berganda untuk pengaruh variabel Strategi Keunggulan Bersaing dan variabel Strategi Keunggulan Positioning terhadap Kinerja dapat ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6: Hasil Regresi Linear berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Signifikansi t	Keterangan
Konstanta	1,228			
Keunggulan bersaing (X)	0,398	2,983	0,006	Signifikan
Keunggulan posisional (Z)	1,126	9,363	0,000	Signifikan
R	0,942			
R Square	0,888			
Adjusted R Square	0,879			
F hitung	106,042		0,000	Signifikan

Dependent Variable: Kinerja (Y).

Dari Tabel 6, diperoleh hasil persamaan regresi: $Y = 1,228 + 0,398 X + 1,126 Z$. Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :
Nilai dari variabel bebas Strategi Keunggulan Bersaing positif dan variabel Strategi Keunggulan Positioning positif artinya bahwa hubungan antara variabel bebas Strategi Keunggulan Bersaing dan Strategi Keunggulan Positioning dengan variabel Kinerja menunjukkan hubungan yang searah. Pengaruh Strategi Keunggulan

Bersaing dengan Strategi Keunggulan Positioning sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang.

Hasil pengujian dengan menggunakan analisis jalur untuk pengaruh variabel strategi keunggulan bersaing terhadap kinerja dengan variabel strategi keunggulan positioning sebagai variabel intervening, dapat ditunjukkan pada tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7: Hasil Analisis Jalur I

Variabel	Koef. Regr.	t _{hitung}	Standardized	Signifikansi t	Keterangan
Konstanta	0,245				
Keunggulan bersaing (X)	0,978	0,099	0,881	0,000	Signifikan
R	0,881				
R Square	0,777				
Adjusted R Square	0,769				
F hitung	97,455			0,000	Signifikan

Dependent Variabel : Keunggulan Posisional (Z).

Tabel 8: Hasil analisis Jalur II

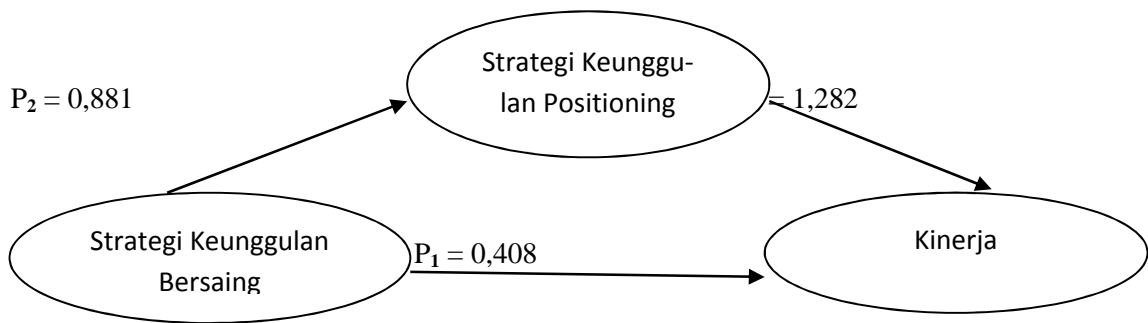
Variabel	Koef. Regr.	t _{hitung}	Standardized	Signifikansi t	Keterangan
----------	-------------	---------------------	--------------	----------------	------------

Konstanta	1,228				
Keunggulan bersaing (X)	0,398	2,983	0,408	0,006	Signifikan
Keungg. positioning (Z)	1,126	9,363	1,282	0,000	Signifikan
R	0,942				
R Square	0,887				
Adjusted R Square	0,879				
F hitung	106,042			0,000	Signifikan

Dependent Variabel : Kinerja (Y).

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui nilai *standardized beta* strategi keunggulan bersaing (X) pada persamaan (1) sebesar 0,881 dan signifikan pada 0,000 (signifikan) yang berarti strategi keunggulan bersaing (X) mempengaruhi strategi keunggulan positioning. Nilai koefisien *standardizen beta* 0,881 merupakan jalur P2. Pada persamaan regresi (2) nilai *standardizen*

beta untuk strategi keunggulan bersaing (X) 0,408 dan strategi keunggulan positioning (Z) 1,282 semuanya signifikan. Nilai *standardized beta* strategi keunggulan bersaing (X) merupakan nilai jalur P1 dan nilai *standardized beta* keunggulan posisional (Z) merupakan nilai jalur



Gambar 3: Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa keunggulan bersaing (X) dapat berpengaruh langsung ke kinerja (Y) dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari strategi keunggulan bersaing (X) ke strategi keunggulan positioning (sebagai mediasi) lalu ke kinerja (Y). Besarnya pengaruh langsung adalah 0,408 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung: $(0,881) \times (1,282) = 1,129$. Oleh karena

koefisien hubungan langsung lebih kecil dari koefisien pengaruh tidak langsung maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan tidak langsung atau adanya variabel intervening (mediasi).

Untuk mengetahui peran variabel intervening, maka dilakukan pembandingan hasil analisis jalur sebagai berikut:

Tabel 9: Peran Mediasi Variabel Strategi Keunggulan Positioning Pada Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang.

Variabel	Path 1	Path 2
Konstanta	0,245	1,228
Keunggulan bersaing (X)	0,978	0,398
Keunggulan posisional (Z)	-	1,126
Adjusted R ²	0,769	0,879
Δ Adjusted R ²	-	0,110
Keterangan	-	Memperkuat

Dari Tabel 9, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel Strategi Keunggulan Bersaing melalui Strategi Keunggulan Positioning terhadap variabel Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang. Strategi Keunggulan Positioning meningkatkan pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang sebesar 0,110 atau 11,0%.

KESIMPULAN

Bahwasanya strategi keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang, artinya semakin unggul strategi bersaing akan meningkatkan kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang. Selain strategi keunggulan bersaing maka strategi keunggulan positioning juga akan meningkatkan kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang. Strategi keunggulan bersaing yang ditunjang (dimediasi) oleh strategi keunggulan positioning akan lebih dapat meningkatkan kinerja Koperasi Serba Usaha di Kota Malang. Koperasi Serba Usaha di Kota Malang sebagai unit bisnis memiliki potensi keunggulan dan keunikan dibanding unit usaha lainnya. Agar Koperasi ini dapat mencapai tujuannya yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota, maka potensi dan keunikan koperasi ini harus dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing yang selanjutnya dikomunikasikan (positioning) kepada anggotanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A., (1998), *“Strategic Market management”*, Edisi ke-5, New York: John Wiley.
- Cravens, D.W., (1996), *“Pemasaran Strategis”*, Alih Bahasa: Lina Salim, Edisi Keempat, Jilid Satu, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Malang, (2013), *“Laporan Tahunan 2013”*
- Ferdinand, Agusty T., (2000), *“Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik”*, Research Paper Series. Seri

Penelitian Manajemen No. 01/mark/01/2000, p. 29-30.

Kompas, *“Memupuk UKM, Menuai Pemulihan Ekonomi”*. 14 Desember 2013.

Kotler, Philip, (2013), *“Marketing Management, 21th edition/International Edition*. Prentice Hall. New Jersey.

Pelham, Alfred M., (1997), *“Mediating Influences on the relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms”*, Journal of marketing Theory and Practice, Summer pages 55-72.

Porter, M.E., (1994), *“Keunggulan Bersaing”*, Tim Penerjemah Binarupa Aksara, Binarupa Aksara, Jakarta.

Porter, M.E., (1996), *“Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan pesaing”*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Sugiyono, (2008), *“Metode Penelitian Bisnis”*, CV. Alfabeta, Bandung.

Szymansky, D.M., Badrawaj, S.G. & Varadarajan, P.R., (1993), *“An Analysis of the Market Share, Profitability Relationship”*, Journal of Marketing, vol. 57 (July): p.1-18.

Triton PB., (2006), *“SPSS 13.0 Terapan; Riset Statistik Parametrik”*, Andi, Yogyakarta

Vickery, K.S., Drodge, C. & Markland, R.E., (1994), *“Source and Outcome of Competitive Advantage: An Exploratory Study in Furniture Industry”*, Decision Science, 25 (5): p.699-689.