

**PERAN *POSITIONING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA KOPERASI DI
KECAMATAN AMBULU, WULUHAN DAN BALUNG**

**ELMA FITRI UTARI
NUNGKY VIANA FERANITA*
SAMPIR ANDREAN SUKOCO**

Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Jember
*Email: nungky_viana@stiapembangunanjember.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi secara langsung maupun tidak langsung dengan *positioning* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh koperasi yang masih aktif di Kecamatan Ambulu, Wuluhan dan Balung yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember sebesar 30 unit. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* atau teknik sensus. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini mencakup deskripsi umum responden dan deskripsi variabel penelitian. Analisis statistik inferensial penelitian ini adalah analisis jalur (*path Analysis*) dengan menggunakan IBM SPSS 22.

Secara keseluruhan, empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang diterima dan satu hipotesis yang ditolak. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat satu jalur yang berpengaruh tetapi tidak signifikan yaitu keunggulan bersaing terhadap *positioning*, satu jalur yang tidak berpengaruh dan tidak signifikan yaitu *positioning* terhadap kinerja organisasi, dan satu jalur yang berpengaruh dan signifikan, yaitu keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa terdapat satu jalur tidak langsung yang berpengaruh signifikan, yaitu keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi melalui *positioning*.

Kata Kunci: Keunggulan Bersaing, *Positioing*, Kinerja Organisasi, Koperasi

I. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin pesat menimbulkan persaingan yang semakin tinggi, sehingga organisasi membutuhkan strategi untuk mempertahankan keberadaannya dalam jangka waktu yang panjang.

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja organisasi bukan lah proses final tetapi merupakan siklus dan berkelanjutan sehingga keberadaannya menjadi suatu yang sangat penting bagi pemimpin organisasi dalam mengambil kebijakan dan meningkatkan kualitas pelaksanaan kebijakan (Leismana, Machasin dan Jahrizal, 2018). Kinerja perlu dijadikan sebagai

bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pada organisasi. Evaluasi kinerja ini dapat dilihat dari keunggulan bersaing yang dimiliki untuk dikomunikasikan dan diposisikan dalam benak konsumen.

Menghadapi kondisi persaingan pasar yang ketat maka organisasi juga harus menciptakan keunggulan bersaing untuk strategi yang menguntungkan organisasi dengan melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar (Djodjoko dan Tawas, 2014). Organisasi yang memiliki strategi yang tepat dan dapat menyesuaikan dengan setiap aktivitas fungsi dalam organisasi serta memiliki keunikan tersendiri dalam melayani permintaan konsumen, maka konsumen tersebut akan memberikan nilai yang lebih kepada perusahaan sehingga apa yang ditargetkan dalam perusahaan bisa terpenuhi yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan

kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Banyaknya jumlah Koperasi di Kabupaten Jember tidak semuanya mengalami peningkatan. Banyak

Koperasi yang mengalami kebangkrutan dan gulung tikar atau tidak beroperasi lagi. Koperasi di Kecamatan Ambulu, Wuluhan dan Balung termasuk yang banyak mengalami gulung tikar dari sekian banyaknya koperasi yang ada di Kecamatan lain di Kabupaten Jember.

Tabel 1. Persentase Koperasi yang Mengalami Gulung Tikar

No	Nama Kecamatan	Koperasi yang terdaftar	Koperasi yang masih aktif	Koperasi yang gulung tikar	Presentase (%)
1	Ambulu	73 unit	12 unit	61 unit	$61/73*100\%= 83,6$
2	Wuluhan	62 unit	7 unit	55 unit	$55/62*100\%= 88,7$
3	Balung	24 unit	11 unit	13 unit	$13/24*100\%= 54,2$
	Jumlah		30 unit		

Sumber data: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember (2016) dan observasi per Januari 2019

Dari Tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa perbandingan antara Koperasi yang terdaftar dengan koperasi yang masih aktif sangat buruk. Kenyataan ini disebabkan oleh rendahnya kinerja organisasi dari koperasi itu sendiri, yang mengakibatkan banyak koperasi mengalami gulung tikar dan tidak dapat beroperasi lagi (tidak aktif). Kualitas sumber daya manusia (pengurus koperasi) yang rendah dalam mengelola koperasi. Strategi

bersaing yang rendah ini juga mengakibatkan kurang dikenalnya organisasi oleh masyarakat atau tidak ada dalam benak masyarakat dan itu dapat mempengaruhi pertumbuhan kinerja koperasi itu sendiri.

Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa kinerja koperasi dipengaruhi oleh keunggulan bersaing yang dimediasi oleh *positioning* (Istanto, 2010). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan

oleh Sugara (2009), menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi *positioning* dan *human capital*. Sedangkan Purnama dan Setiawan (2003), menunjukkan bahwa kinerja hanya dipengaruhi oleh keunggulan bersaing saja.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan organisasi (Wheelen dan Hunger, 2010), manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Kegiatan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa pengurus Koperasi dan juga hasil penelitian terdahulu, maka peneliti ingin menganalisis peran *positioning* dalam memediasi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi.

tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi.

Dari beberapa pengertian dan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan dan tata cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan dan di implementasikan oleh seluruh jajaran dan anggota didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah keunggulan di atas pesaing baik

melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung penetapan harga lebih mahal, sehingga dapat memberikan nilai lebih kepada konsumen dengan menggunakan kemampuan, *skill*, *asset*, kapabilitas dan lainnya yang memungkinkan organisasi bersaing secara efektif di dalam industri (Sampurno, 2010). Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai/manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dari harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1994).

Aktivitas dari performa perusahaan secara khusus akan menjadi dasar untuk membangun sumber-sumber yang memiliki keunggulan bersaing. Sumber-sumber perusahaan menurut Barney dan Tyler (2010) terdapat tiga sumber utama, yaitu: Sumber modal

fisik yaitu teknologi. Sumber modal manusia yaitu kepandaian, Dan Sumber modal organisasi yaitu pengawasan.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan sebagai strategi organisasi. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang organisasi sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh organisasi dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan. Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing.

2.3 Positioning

Sutojo (2009) mendefinisikan *positioning* sebagai tindakan menempatkan diri secara tepat di setiap segmen pasar yang dilakukan dengan jalan membandingkan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan organisasi pesaing yang

beroperasi dalam segmen pasar yang sama. Rumusan *positioning* yang dikemukakan Kenna (1985), menjelaskan perusahaan sewaktu akan melaksanakan produk *positioning* perlu mempertimbangkan empat hal kunci utama, disebut sebagai *The Golden Rules of Product*. Adapun uraiannya sebagai berikut : Perusahaan perlu mengikuti trend dan dinamika pasar, seperti trend teknologi. Perusahaan harus memfokuskan pada posisi kualitas.

Perusahaan harus mentargetkan produknya pada segmen pasar tertentu. Dan Perusahaan harus mau bereksperimen dengan tipe produk baru, kemudian memperhatikan reaksi pasar.

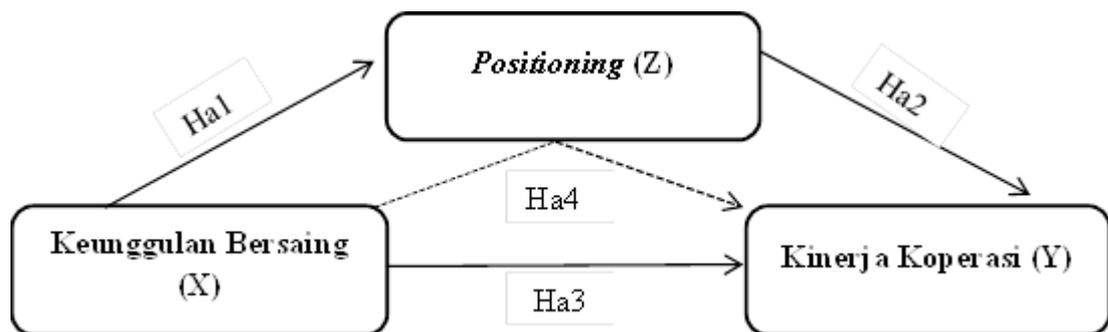
Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menciptakan produk yang diinginkan dan sekaligus dibutuhkan pelanggan bukan merupakan hal yang mudah, apalagi menciptakan produk yang dapat mempengaruhi pikiran konsumen agar memilih produk tersebut. Untuk itu, perusahaan harus dapat mengkomunikasikan produknya dengan tepat.

2.4 Kinerja Organisasi

Menurut Richard *et. al* (2009), kinerja organisasi adalah kriteria yang paling penting dalam mengevaluasi organisasi, setiap tindakan, dan lingkungan. Indeks kinerja organisasi tercermin dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan dan Norton, 2001) yang digunakan sebagai kerangka pengukuran kinerja yang menggabungkan langkah-langkah strategis kinerja non-keuangan untuk melengkapi metrik keuangan tradisional, untuk memberikan pemahaman yang sama mengenai kinerja organisasi kepada manajer dan eksekutif (Norreklit, 2000). Berdasarkan penelitian sebelumnya, untuk menggabungkan multi-dimensi dalam mengukur kinerja organisasi tidak dapat hanya mengandalkan ukuran keuangan tradisional (Kaplan dan Norton, 2001; Norreklit, 2000). *Balance Scorecard Model* dari *Harvard Business School* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, pada model ini menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, sehingga

kinerja dapat diindikasikan melalui: *process perspective* (proses bisnis internal) dan (4) *learning and growth perspective* (tumbuh dan berkembang).
(1) *financial perspective* (keuangan),
(2) *customer perspective* (pelanggan), (3) *internal business*

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Ha₁ : keunggulan bersaing berpengaruh terhadap *positioning*

Ha₂ : *positioning* berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Ha₃ : keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Ha₄ : *positioning* memediasi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi

III. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi yang dalam hal ini diwakili pimpinan Koperasi. Lokasi yang dipilih menjadi objek penelitian adalah Koperasi di Kecamatan

Ambulu, Wuluhan dan Balung yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Pemilihan di 3 Kecamatan sebagai tempat penelitian didasarkan pada kondisi yaitu di 3 kecamatan ini termasuk banyak yang sudah tidak aktif dan tidak beroperasi dari

beberapa kecamatan lainnya yang ada di Kabupaten Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Koperasi baik koperasi simpan pinjam, koperasi serba usaha, koperasi unit desa, maupun koperasi tani di Kecamatan Ambulu, Wuluhan, dan Balung yang masih aktif yaitu sebanyak 30 unit koperasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *nonprobability sampling*, sedangkan teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling Jenuh, Besarnya sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini sebanyak 30 responden. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan koperasi.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis data interval. Sumber data yang

digunakan yaitu data primer dan sekunder. Data primer yang digunakan pada penelitian ini berasal dari kuesioner yang dibagikan dan diisi oleh pimpinan Koperasi di tiga Kecamatan tersebut. Sedangkan Data Sekunder yang digunakan pada penelitian ini adalah data yang berasal dari data Dinas Koperasi dan UMKM yang berupa data Koperasi yang terdapat di Kabupaten Jember.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel independen (X) yaitu keunggulan bersaing (X), kemudian variabel mediasi (Z) yaitu *positioning* dan variabel dependen (Y) yaitu kinerja organisasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif meliputi deskripsi responden, kemudian analisis inferensial yaitu analisis jalur (*path analysis*).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji validitas seluruh item variabel memiliki nilai koefisien lebih dari 0,3610, dan berdasarkan uji reliabilitas nilai koefisien *cronbach Alpha* seluruh

variabel lebih dari 0,6. Sehingga item pernyataan seluruh variabel valid dan reliabel.

Berdasarkan deskripsi umum responden dapat diketahui bahwa koperasi di tiga Kecamatan Ambulu,

Wuluhan, dan Balung memiliki pimpinan laki-laki dengan jumlah responden 21 (70%). Status perkawinan yang dimiliki responden yaitu kawin sebanyak 25 responden (83,3%). Responden lebih banyak yang sudah berusia > 35 tahun sebanyak 21 responden (70%). Pendidikan terakhir yang ditempuh yaitu S1 dengan jumlah 25 responden (83,3%). Lama bekerja di koperasi yaitu ≥ 4 tahun sebanyak 27

responden (90%). Pada penelitian ini data diolah dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas dan uji heteroskedastisitas Berdasarkan hasil SPSS penelitian ini berdistribusi normal dan bebas heteroskedastisitas. Penelitian ini juga menggunakan uji hipotesis yang menggunakan uji t dan uji analisis jalur, dimana terdapat dua model yang akan ditampilkan pada Tabel 2 dan 3.

Tabel 2. Hasil Uji t

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig
Keunggulan bersaing \rightarrow Positioning	2,841	1,703	0,08
Positioning \rightarrow Kinerja Organisasi	0,295	1,703	0,771
Keunggulan Bersaing \rightarrow Kinerja Organisasi	10,578	1,703	0,00

Pada uji t hipotesis diterima apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikan $> 0,05$. Berdasarkan Tabel 2 nilai t masing-masing model yaitu :

a. Keunggulan bersaing terhadap positioning berpengaruh, maka H_1 diterima tetapi tidak signifikan.

b. Positioning terhadap kinerja organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan, maka H_2 ditolak.

c. Keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi berpengaruh dan signifikan, maka H_3 diterima.

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Variabel	Koefisien Jalur	sig
Keunggulan bersaing → <i>positioning</i>	0,473 (b ₁)	0,008
<i>Positioning</i> → kinerja koperasi	0,025 (b ₂)	0,771
Keunggulan bersaing → kinerja koperasi	0,907 (b ₃)	0,000

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat nilai koefisien regresi/koefisien jalur yang telah terstandar dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) sebagai berikut:

- a. Pengaruh Keunggulan Bersaing (X) → *Positioning* (Z).

Hubungan keunggulan bersaing terhadap *positioning* memiliki tingkat hubungan yang sedang yaitu sebesar 0,473. Artinya peningkatan atau penurunan tingkat keunggulan bersaing, akan meningkatkan atau menurunkan *positioning*.

- b. *Positioning* (Z) → Kinerja Koperasi (Y).

Hubungan *positioning* terhadap kinerja organisasi

memiliki tingkat hubungan yang sangat rendah yaitu sebesar 0,025. Artinya peningkatan atau penurunan tingkat *positioning*, tidak mampu untuk meningkatkan atau menurunkan kinerja koperasi.

- c. Keunggulan Bersaing (X) → Kinerja Koperasi (Y).

Hubungan keunggulan Bersaing terhadap kinerja organisasi memiliki tingkat hubungan yang sangat kuat yaitu sebesar 0,907. Artinya peningkatan atau penurunan tingkat keunggulan bersaing, akan meningkatkan atau menurunkan kinerja koperasi.

Tabel 4. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Tidak Langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Variabel	Total Pengaruh
Keunggulan Bersaing (X)→ <i>Positioning</i> (Z)→ Kinerja Koperasi (Y)	0,919

Hasil pengujian tidak langsung disajikan pada Tabel 4 keseluruhan model II jalur tidak langsung. Interpretasi dari Tabel 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai total pengaruh yaitu sebesar 0,919. Hasil pengujian ini memperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,907 dan nilai total pengaruh sebesar 0,919, dengan kata lain bahwa Pengaruh Langsung < Total Pengaruh, maka H_0 diterima. Hubungannya yaitu apabila keunggulan bersaing meningkat, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja koperasi melalui *positioning*.

4.2 Pembahasan

1. Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap *Positioning*

Hasil studi menunjukkan hipotesis 1 (H_1), yang mengatakan

bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap *positioning*, diterima tetapi tidak signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh tidak signifikan terhadap *positioning*.

Hasil penelitian ini mendukung teori Porter (1994) yang menyatakan nilai atau manfaat yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dari harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Istanto (2010), yang menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap *positioning*.

Apabila dicermati dalam deskripsi variabel, indikator yang memiliki skor terendah adalah

indikator kemampuan produksi. Hal ini membuktikan bahwa pimpinan koperasi belum mampu sepenuhnya mengkoordinasikan pekerjaan pada karyawan dalam memberikan pelayanan jasa pada anggota.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, koperasi di Kecamatan Ambulu, Wuluhan dan Balung, belum mampu dengan baik dalam memberikan pelayanan kepada setiap anggota koperasi. Misalnya, jenis koperasi yang bukan KSU dan KUD belum mampu memproduksi produk sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi di tiga Kecamatan tersebut tidak sepenuhnya mampu untuk menciptakan keunggulan bersaing dari para pesaing lainnya.

2. Positioning berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Hasil studi menunjukkan hipotesis 2 (H₂), yang menyatakan *positioning* berpengaruh terhadap kinerja koperasi, ditolak dengan tidak signifikan. Penelitian ini menemukan *positioning* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja koperasi.

Secara teoritis, hasil penelitian ini tidak mendukung terhadap teori menurut Tjiptono (2008) yang dimaksud dengan posisi dalam konteks organisasi adalah cara produk, merek atau organisasi para pesaing oleh anggota saat ini maupun calon anggota. Dalam arti kata istilah *positioning* mengandung makna sebagai “tindakan merancang penawaran dan citra organisasi dalam rangka meraih tempat khusus dan unik dalam benak pasar sasaran dengan sedemikian rupa sehingga dipersepsikan lebih unggul dibanding para pesaing”.

Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sugara (2009), yang menyatakan bahwa *positioning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu bisa terjadi karena adanya perbedaan penggunaan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan indikator-indikator *positioning* yang mengarah pada penawaran harga yang lebih rendah dan keunikan manfaat dalam menarik anggota untuk menyusun

kinerja koperasi, sedangkan indikator *positioning* yang digunakan dalam penelitian terdahulu lebih mengarah pada melakukan kerjasama dengan anggota untuk menyusun kinerja.

Apabila dicermati dari data yang ada di deskripsi variabel, indikator yang memiliki skor rendah adalah keunikan manfaat (kemudahan melayani anggota dan cara berkomunikasi). Artinya koperasi belum sepenuhnya menerapkan pentingnya komunikasi dengan anggota untuk menarik minat anggota agar melakukan transaksi dengan koperasi tersebut. Komunikasi yang kurang baik ini mengakibatkan banyak anggota yang kesulitan dalam melakukan transaksi.

3. Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Hasil studi menunjukkan hipotesis 3 (H₃), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja koperasi, diterima dan signifikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi.

Hasil ini mendukung teori Tambunan (2001) yang menyatakan, untuk meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan mengembangkan kapabilitas ataupun kompetensi organisasi. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Istanto (2010) dan Purnama & Setiawan (2003), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dilihat dari deskripsi variabel, indikator yang memiliki skor tertinggi adalah kepuasan dan kesetiaan. Hal ini menunjukkan bahwa melayani anggota dengan baik dan jumlah anggota yang setiap tahun meningkat, mampu meningkatkan kinerja koperasi.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, koperasi di tiga kecamatan tersebut memiliki cara tersendiri untuk menciptakan keunggulan bersaing, koperasi lebih mementingkan kepercayaan anggota agar mampu bertahan dengan transaksi yang sudah dilakukan,

dibandingkan perolehan laba yang diterima koperasi atau yang pihak koperasi sering menyebutnya Sisa Hasil Usaha (SHU). Hal ini dapat berdampak bagi kinerja koperasi karena adanya peningkatan jumlah anggota dari koperasi tersebut.

4. Positioning memediasi pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Organisasi

Hasil studi menunjukkan hipotesis 4 (H_4), yang menyatakan *positioning* memediasi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi, diterima. Penelitian ini menemukan keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja koperasi melalui variabel *positioning*.

Data pada Tabel 3 dan Tabel 4, maka dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara keunggulan bersaing terhadap kinerja

koperasi lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya (pengaruh tidak langsung sebesar 0,012 dan pengaruh langsung sebesar 0,907) sehingga memberikan kontribusi yang lebih kecil dibanding pengaruh langsungnya. Kontribusi yang diberikan *positioning* belum cukup mampu menjadikan mediasi yang memberikan pengaruh total yang lebih besar antara keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Istanto (2010), yang menyatakan bahwa *positioning* mampu memediasi pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja, tetapi pada penelitian terdahulu pengaruh variabel mediasi cukup besar dibanding dengan penelitian ini, sehingga dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja koperasi melalui *positioning*.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan temuan studi, dapat ditarik beberapa kesimpulan. Secara keseluruhan,

dari empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang diterima dan satu

hipotesis yang ditolak, berikut penjelasannya:

1. Keunggulan bersaing terhadap positioning mempunyai tingkat hubungan korelasi yang sedang yaitu sebesar 0,473. Berdasarkan uji t dan uji signifikansi diketahui bahwa keunggulan bersaing berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap positioning.
2. Positioning terhadap kinerja organisasi mempunyai tingkat hubungan korelasi yang sangat rendah yaitu sebesar 0,025. Berdasarkan uji t dan uji signifikansi diketahui bahwa positioning tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.
3. Keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi mempunyai tingkat hubungan korelasi yang sangat kuat yaitu sebesar 0,907. Berdasarkan uji t dan uji signifikansi diketahui bahwa keunggulan bersaing berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
4. Dari hasil uji analisis jalur diketahui bahwa pengaruh

langsung (0,907) < total pengaruh (0,919). Artinya keunggulan bersaing memengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung melalui positioning.

5.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi pimpinan koperasi sebaiknya mempertahankan segala kebutuhan yang harus diterima oleh para karyawannya, seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial dan kebutuhan akan penghargaan.
2. Bagi pimpinan hendaknya melakukan peningkatan dan pengembangan terhadap karyawan melalui pelatihan dan penyuluhan perkoperasian
3. Bagi pimpinan sebaiknya meningkatkan lagi motivasi kerja agar karyawan bisa bekerja lebih baik lagi.
4. Bagi pimpinan harus mampu mengelola koperasi dengan baik lagi dengan memberikan

pengarahan kepada karyawannya agar dapat meningkatkan pelayanan yang dilakukan kepada anggota koperasi.

5. Untuk peneliti selanjutnya, hendaknya peneliti lebih memperhatikan dan mengurangi keterbatasan dalam penelitian ini

diantaranya lingkup tempat penyebaran kuesioner yang sama, kesungguhan dan kejujuran koresponden didalam mengisi kuesioner, perbedaan persepsi koresponden, dan survey yang hanya dilakukan satu kali agar terlaksana penelitian yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay B. & Willim S. Hesterly. (2010). *Strategic Management and Competitiv Advantage*. 3rd Edition. Person Printice Hall.
- Data Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kabupaten Jember Laporan Tahun 2016. <http://www.umkmjember.web.id/index.php/component/content/frontpage> Diakses pada 17 Oktober 2018. Pukul 19.34 WIB.
- Djodjoko. N.V, dan Tawas.N.V. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning Di Kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)* Vol.2 No.3 Hal. 1214-1224. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/download/17347/16602>. Diakses pada 20 Januari 2019. Pukul 10.32 WIB.
- Istanto, Yuni (2010). Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing Dan Positioning Terhadap Kinerja (Survey Pada Koperasi Serba Usaha Di Kabupaten Sleman Yogyakarta). *Buletin Ekonomi* Vol. 8, No. 2 hal 70-170. http://repository.upnyk.ac.id/2439/1/Yuni_is_sri_susilo082011_juli.pdf. Diakses pada 29 September 2018. Pukul 21.17 WIB.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. USA: Boston.
- Kenna., Regis. MC. (1985). *Relationship Marketing : Successful Strategies for The Age of The Customer*. Sixth Edition. USA. Addison-Weley Publishing.
- Leismana., T. I., Machasin, dan Jahrizal. (2018). Implementasi Manajemen Strategi dan Pengaruhnya Terhadap Kepemimpinan Strategi dan Kinerja Organisasi Studi Pada

- Dinas Kebudayaan Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. X No. 4.
<https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/view/6700/6011>. Diakses pada 26 April 2019. Pukul 12.50 WIB.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. Vol. 11 No. 1 Hal. 65-88.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450059990121X>. Diakses pada 26 Desember 2018. Pukul 16.48 WIB.
- Porter, M.E. (1994). *Keunggulan Bersaing*. Tim Penerjemah Binarupa Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Purnama, Nusya'bani., dan Setiawan, Hery. (2003). Analisis Pengaruh Sumber-sumber Keunggulan Bersaing Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis* No. 2 Vol. 2.
<https://journal.uui.ac.id/JSB/article/download/1010/941>. Diakses pada 03 Januari 2019. Pukul 15.19 WIB.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., and Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*. Vol. 43 No. 2, Hal. 109-116.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308330560>. Diakses pada 16 Januari 2019. Pukul 16.58 WIB.
- Sampurno, (2010), *Manajemen Strategik : Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sugara, Asep. (2009). Pengaruh Strategi Positioning dan Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Media Berlian Tangerang, *Jurnal MOZAIK* Vol. III Edisi 2.
<https://www.academia.edu/16994445/>. Diakses pada 03 Januari 2019. Pukul 17.59 WIB.
- Sutojo, Siswanto, (2009). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua. Jakarta : Penerbit Damar Mulia Pustaka
- Tambunan, T., (2001). *Kinerja Ekspor Industri Manufaktur Indonesia*. Jakarta: KADIN.
- Tjiptono, Fandy, (2008). *Strategi Pemasaran*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : Penerbit CV. ANDI OFFSET.
- Wheelen, Thomas L., dan Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.