

STRATEGI BISNIS DAN KEUNGGULAN BERSAING TERHADAP KINERJA PEMASARAN USAHA KECIL MENENGAH KOPIAH RESAM MENTARI KOTA PANGKALPINANG

PONY SAFITRI DAN ZAKIA FAJRIN

Universitas Bangka Belitung

The increasing competition in the business world require the entrepreneurs to do some qualified strategy, so they can reach sustainable competitive advantage and improve marketing performance of company. The study aims to examine and analyze business strategy that current run, the influence of business strategy and competitive advantage on marketing performance both partialy and simultaneously, and also the appropriate competitive strategy for the future. The study used quantitative method. Population of study is member of the group of craftsmen Kopiah Resam Mentari in west bangka Regency in the amount of 30 people. The study used sampling census techniques, so that all of member of craftsmen used as sample.

Keywords: Business Strategy, Competitive Advantage, Marketing Performance, Small and Medium Enterprises, SWOT Analysis

PENDAHULUAN

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dalam menopang perekonomian Indonesia. Sejarah mencatat pada saat terjadinya krisis pada tahun 1997/1998, UKM terbukti bisa bertahan ditengah hancurnya tatanan bisnis dan ekonomi pada waktu itu. Krisis yang terjadi menjadi pelajaran yang berharga bagi seluruh elemen ekonomi Indonesia. Pemerintahan saat ini, melalui Kementerian Koperasi dan UKM berusaha dengan giat membangun dan mengembangkan UKM yang ada di Indonesia. Berbagai program bantuan telah disalurkan, baik secara *financial*, kemudahan perizinan, pelatihan dan hal penunjang lainnya. Bantuan tersebut tidak hanya bersifat sementara, namun pemerintahan secara aktif terus menerus melakukan berbagai evaluasi dan perbaikan terhadap program yang sudah berjalan.

Ketatnya persaingan mulai dari level terendah hingga level tertinggi dalam dunia bisnis, membuat UKM harus mempunyai strategi yang unggul dan mumpuni. Apabila UKM sebagai unit bisnis salah dalam menerapkan strategi akan berdampak dalam kelangsungan usaha dan masa depan UKM itu sendiri. Seorang pelaku UKM dituntut harus bisa menerapkan strategi yang tepat, dalam kondisi yang tepat serta waktu yang tepat pula.

Penerapan strategi yang tepat bukanlah hal yang mudah, untuk mencapainya seorang pelaku UKM harus mempunyai pengetahuan dan kemampuan *enterpenurship* yang mendalam. Namun banyak diantara pelaku UKM di Indonesia kurang atau bahkan sama sekali tidak memiliki pengetahuan *enterpenurship*. Sehingga seringkali kurang tepat dalam menerapkan strategi yang seharusnya dijalankan. Tanpa dukungan strategi yang tepat, perusahaan akan sulit untuk bertahan ditengah persaingan (Knight, 2000,p. 13).

Hal serupa terjadi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, banyak dari pelaku UKM yang tidak bisa membuat serta menjalankan strategi yang tepat, sehingga yang terjadi adalah kinerja pemasaran yang rendah dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) tidak tercapai atau bahkan hilang. Jadi suatu usaha agar dapat bertahan tidak cukup hanya memiliki keunggulan kompetitif, namun perusahaan atau unit bisnis

harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dengan cara-cara sebagai berikut : (1) Secara terus menerus beradaptasi dengan *trend* dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal. (2) Secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut (David, 2006).

Berdasarkan data kementerian koperasi dan UKM serta BPS dari tahun ke tahun, tepatnya tahun 2014, kontribusi koperasi terhadap PDB Nasional sejumlah 1,17 persen, selanjutnya tahun 2016 sudah meningkat menjadi 3,99 persen dan tahun 2017, kontribusi koperasi terhadap PDB nasional sudah meningkat lagi sebesar 4,48 persen.

Seperti apakah pergerakan koperasi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ? Berdasarkan Data Departemen Kementerian Koperasi, Pertumbuhan Koperasi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, pada tahun 2017, jumlah koperasi berjumlah 981 koperasi. Dimana koperasi yang aktif sebanyak 744 dan 237 koperasi tidak aktif. Sedangkan pada tahun 2018 jumlah koperasi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sedikit meningkat berjumlah 996 dengan jumlah koperasi aktif sebanyak 714 koperasi. Dan koperasi yang tidak aktif 282 koperasi.

Menurut Porter (2005) terdapat 5 (lima) model kekuatan kompetitif yang mempengaruhi persaingan yakni : *rivaly among competitor, threat of entry, threat of substitutions, bargaining power of buyers, and bargaining power of suppliers*. Dari kelima elemen tersebut persaingan sesama pesaing merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Apabila harga yang kita tawarkan lebih tinggi dari pesaing maka akan berakibat terhadap daya saing UKM itu sendiri. Rendahnya daya saing UKM terhadap pesaing dalam industri sejenis tersebut justru berdampak terhadap penjualan produk yang dipasarkan. Penjualan merupakan saah satu tolak ukur kinerja pemasaransuatu perusahaan atau unit bisnis. Rendahnya kinerja pemasaran menindikasikan strategi yang diterapkan tidak berjalan dengan baik.

Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti dan dan mengkaji lebih lanjut dengan tema “Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasar-

ran UKM Kopiah Resam Mentari Kota Pangkalpinang”.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian strategi bisnis

strategi berasal dari kata Yunani yakni *strategos*, yang berarti jenderal. Oleh karena itu, kata strategi secara harfiah berarti “seni para jenderal”. Kata ini mengacu pada perhatian utama manajemen puncak organisasi. Secara khusus strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai. (George A. Steiner & John B. Miner, 2011).

Tingkatan dalam strategi

1. Corporate Strategy

Bagi perusahaan yang memiliki banyak anak cabang (*business units*), *corporate strategy* merupakan level tertinggi yang menjadikan acuan bagi tingkatan bisnis lainnya dalam menentukan sebuah strategi. Dalam *corporate strategy* ini visi para pemimpin (*leader*) harus dapat memperhatikan kompleksitas dan kompetensi perusahaan dalam memasuki sebuah pasar yang baru atau memenangkan *market share* dalam sebuah industri.

2. Business Unit Strategy

Sebagai perpanjangan garis komando *corporate strategy* level ini memiliki *constraint* dan keterbatasan dalam penentuan sebuah strategi yang sesuai dengan keadaan nyata perusahaan yang dihadapi adanya kepentingan dari level *corporate*

dalam pencapaian sebuah hasil atau pencapaian suatu strategi dalam *business unit level* itu sendiri, sering menjadi dilema yang dihadapi oleh para pemimpinnya.

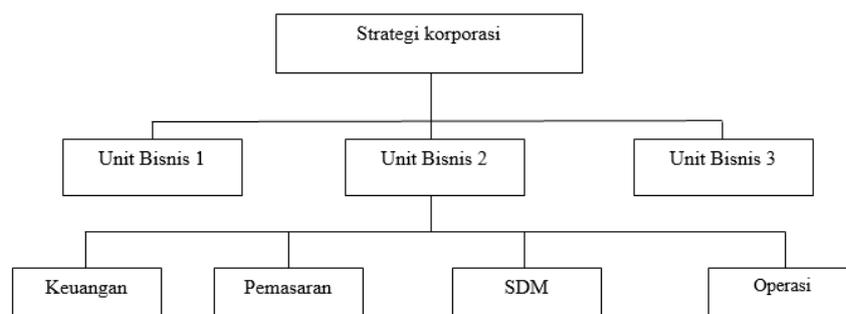
3. Fungsional

Meningkatkan strategi korporat berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan, maka strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus, anak perusahaan atau unit operasi khusus dalam perusahaan. Perusahaan yang menjalankan strategi korporat, baik diversifikasi yang berhubungan maupun tidak, cenderung untuk menggabungkan berbagai bisnis menjadi *business unit strategy* (BUS).

Pengertian bisnis

Perusahaan (bisnis) merupakan organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud mendapatkan laba. Tentu saja prospek mendapatkan laba merupakan faktor pendorong orang-orang memulai dan mengembangkan bisnis. Hak untuk mengejar laba membedakan bisnis dari organisasi lainnya, seperti : universitas, rumah sakit, dan lembaga pemerintah, yang beroperasi dengan cara yang sama tetapi umumnya tidak mengejar laba. (Griffin & Ebert, 2007 : p,4)

Secara etimologis, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan. Kata “bisnis” sendiri memiliki tiga penggunaan, tergantung skopnya-penggunaan singular kata bisnis dapat merujuk pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomi yang bertujuan mencari laba dan keuntungan. Penggunaan yang lebih luas dapat merujuk pada sektor pasar tertentu, misalnya “bisnis pertelevisian”. Penggunaan yang paling luas merujuk pada



Gambar 1. Tingkatan Strategi

Sumber : Hayes & Wheelwright dalam Purwanto (2012)

seluruh aktivitas yang dilakukan oleh komunitas penyedia barang dan jasa. Meskipun demikian, definisi “bisnis” yang tepat masih menjadi bahan perdebatan hingga saat ini.

Strategi bisnis

Hunger, et.al (2003) mengemukakan bahwa strategi bisnis sama dengan strategi bersaing, strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk barang dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Apabila strategi perusahaan mengatasi masalah bisnis dan industri apa yang harus dilayani perusahaan, strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri. Suatu bisnis pada esensinya merupakan suatu jalan dalam memenangkan persaingan dan pada akhirnya mencapai *sustained competitive advantage*. Menjadi pemenang dalam suatu persaingan bukanlah perkara mudah, Perusahaan atau unit bisnis harus mempunyai strategi yang mempunyai serta terorganisir.

Mudrajad Kuncoro (2005) dalam bukunya yang berjudul Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif, merangkum beberapa pilihan strategi bersaing, yaitu : strategi bisnis adaptif miles & snow (1978), kerangka definisi bisnis abell (1980), dan strategi bersaing porter (1980).

Berikut ini penjelasan lebih lanjut mengenai ketiga strategi tersebut.

1. Strategi adaptif versi Miles dan Snow

Strategi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow merupakan suatu pendekatan yang menekankan pada keberhasilan suatu unit bisnis yang menerapkan strategi untuk bisa beradaptasi dalam kondisi yang tidak pasti.

2. Kerangka definisi bisnis abell

Menurut abell dalam mudjarat (2005), bisnis dapat dibedakan dalam tiga dimensi : (1) Kelompok pelanggan : siapa yang dilayani organisasi (2) Kebutuhan pelanggan : apa yang dibutuhkan pelanggan yang bisa dipenuhi organisasi (3) Teknologi atau kompetensi inti : bagaimana organisasi akan memenuhi kebutuhan tersebut

3. Strategi bersaing generik versi porter

Terdapat 2 faktor yang diperhitungkan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat, diantara-

ranya (1) Didasarkan pada keunggulan kompetitif (2) dalam pendekatan ini adalah cakupan produk-pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit

Pengertian keunggulan bersaing

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) diartikan sebagai sekumpulan faktor yang membedakan perusahaan dari para pesaingnya dan memberikannya posisi unik dipasar sehingga lebih unggul dari para pesaingnya (Thomas W Zimmererr & Norman Scarborough, 2008).

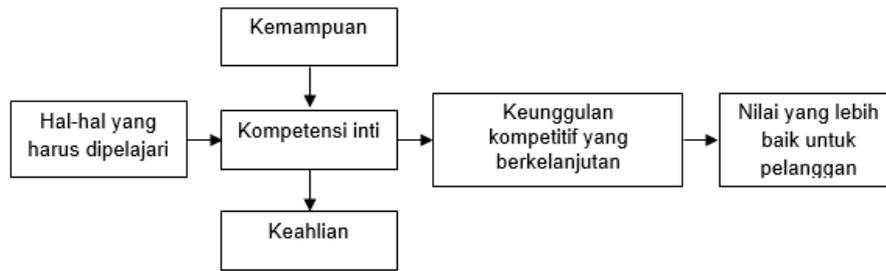
Menjalankan sebuah bisnis tidaklah cukup hanya membangun keunggulan kompetitif saja. Kunci kesuksesannya adalah membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable*). Dalam jangka panjang, perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuannya mengembangkan seperangkat kompetensi inti sehingga perusahaan tersebut mampu melayani pelanggan sasaran dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Kompetensi inti menurut Zimmerer et. al (2008) adalah serangkaian kemampuan unik yang dikembangkan oleh perusahaan dalam bidang utama, seperti: kualitas, layanan pelanggan, inovasi, pembinaan time, cepat tanggap, dan lain-lain yang lebih dari pesaing.

Sunarya (2007) mengungkapkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan kecil dalam hal ini UKM harus menciptakan nilai bagi konsumen berupa harga yang lebih efisien dan pasti, produk yang distandarisasi dan beragam, lebih inovatif dalam produk dan pelayanan dan lebih respon terhadap keinginan pelanggan.

Pengertian kinerja pemasaran

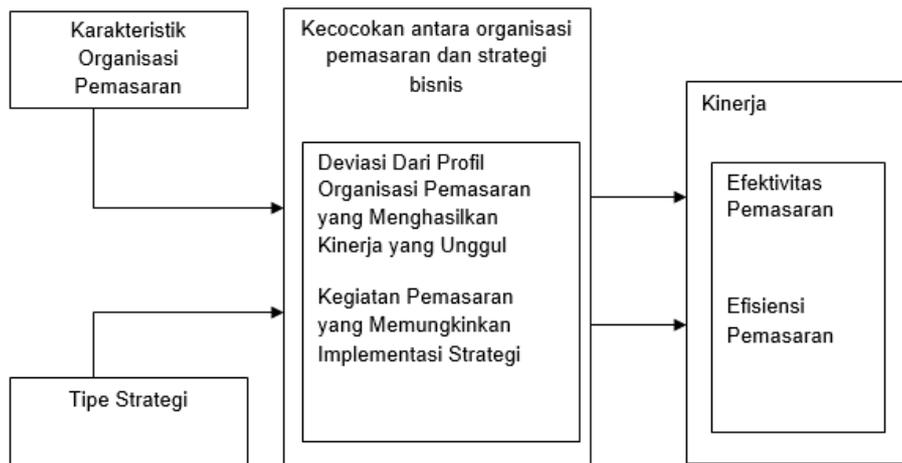
Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan. (supranoto, 2009)

Slater dan Narver (1995,p. 61) menggambarkan hasil dari penerapan strategi perusahaan diantaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan



Gambar 2. Membangun Keunggulan Kompetitif berkelanjutan

Sumber: Thomas W. Zimmerer & Norman M. Scarborough (2008)



Gambar 3. Model Konseptual Hubungan Antara Aktivitas Pemasaran, Strategi Dan Kinerja Pemasaran

Sumber: Douglas W. Vorhies & Neil A. Morgan (2003)



Gambar 4. Diagram Analisis SWOT Berbagai peluang

Sumber : Freddy Rangkuti, 2006

prospek baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan.

Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2006:18) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Treats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman).

Model yang dipakai dalam pengumpulan data analisis SWOT adalah matrik faktor strategi internal dan matrik faktor strategi eksternal.

1. Matriks Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*intenal strategic factors analysis summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan.

2. Matriks Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matriks faktor strategi internal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal EFAS (*eksternal strategic factors analysis summary*)

Analisis SWOT yang telah diketahui Matriks Faktor Strategi Internal Dan Matriks Faktor Strategi Eksternal maka dapat dibuat diagram pada Gambar 4 Analisis SWOT.

Dari diagram tersebut menghasilkan beberapa strategi:

1. Kuadran 1: Ini merupakan strategi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
2. Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang dapat diterapkan adalah strategi diversifikasi (produk/

pasar).

3. Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran 4 : Ini merupakan strategi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah

H₁: Strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja pemasaran UKM Kopiah Resam Mentari Kota Pangkalpinang.

H₂: Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran UKM Kopiah Resam Mentari Kota Pangkalpinang.

H₃: Strategi bisnis dan keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pemasaran UKM Kopiah Resam Mentari Kota Pangkalpinang.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods*, yaitu pendekatan penelitian gabungan antara kuantitatif dan kualitatif menurut Hanson (Jonathan Sarwono, 2010) *mixed methods* merupakan pendekatan yang mencakup koleksi, analisis dan integrasi data kuantitatif dan kualitatif dalam kajian tunggal atau bertahap. Berdasarkan definisi di atas penelitian menyimpulkan bahwa *mixed methods* adalah penelitian yang menggunakan 2 (dua) pendekatan dalam suatu permasalahan.

Pengukuran Variabel Bisnis

Tabel 1 berikut ini menjelaskan variabel, dimensi, indikator, dan urutan item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini.

Pengukuran instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan kuisioner yang disusun dalam bentuk kalimat pernyataan dan responden diminta untuk mengisi daftar pernyataan

Tabel 1
Pengukuran Variabel Bisnis

Variabel	Dimensi	Indikator	Item pertanyaan
Strategi bisnis (X1) merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing	Prospektor	Inovasi motif	1
	Bertahan	Produk yang terfokus	2
	Penganalisis	Penganalisis pasar	3
	Reaktor	Produk sesuai dengan tekanan lingkungan	4
Keunggulan bersaing (X2) merupakan keunggulan yang dimiliki organisasi dimana keunggulannya digunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lainnya guna mendapatkan sesuatu	Keunikan	Produk jarang dijumpai	1
	Bahan baku	Bahan baku yang mudah didapat	2
	Kualitas produk	Produk yang tahan lama	3
Kinerja pemasaran (Y) ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan adat organisasi	Penjualan	Volume penjualan	1
	Kepuasan pelanggan	Tingkat keuntungan	2
		Hubungan baik dengan pelanggan	3

tersebut dengan cara memberi tanda centang pada lembar jawaban kuisioner.

Jawaban setiap item instrumen skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, dapat berupa kata-kata sebagai berikut:

1. Sangat setuju, diberi skor = 5
2. Setuju, diberi skor = 4
3. Ragu-ragu, diberi skor = 3
4. Tidak setuju, diberi skor = 2
5. Sangat tidak setuju, diberi skor = 1

Sumber : Sugiyono, 2013

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : subjek/objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013 : 80)

Populasi dalam penelitian ini adalah pengrajin UKM Kopiah Resam Kota Pangkalpinang, sebanyak 20 orang.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono,

2013 : 81). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara sensus yaitu semua populasi menjadi sampel. Jadi sampel dalam penelitian ini yaitu 20 orang.

Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis data

Data dapat diperoleh melalui 2 kategori :

a. Data Primer

Sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (Sugiyono, 2013 : 61). Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara pada pelaku usaha kecil menengah (UKM) resam dan masyarakat serta dinas terkait

b. Data Sekunder

Sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (Sugiyono, 2010 : 61). Data sekunder diperoleh dari Disperindag dan Koperasi, buku referensi, internet, data-data yang diperoleh dari kelompok resam Mentari.

Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara (*interview*)

Pengumpulan data yang diperoleh dari tanya jawab dengan pihak yang terlibat yaitu kepada

pengusaha/pengrajin kopiah resam yang ada di Kota Pangkalpinang .

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3. Observasi (*observation*)

Pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung, melihat keadaan dilapangan untuk memperoleh data penelitian. Dalam hal ini penulis mengamati subjek dan objek yang berkaitan dengan segala kepentingan penelitian.

4. Kuisioner (*Questioner*)

Pengumpulan data dengan menyebarkan angket yang berisi sejumlah pertanyaan sebagai alat untuk mengetahui tingkat pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan yang dimiliki oleh pelaku UKM Kopiah Resam Kota Pangkalpinang

Analisis Data Kualitatif

Teknik analisis data yang digunakan untuk mendapatkan hasil kualitatif dalam penelitian ini menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Treaths*) biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan dilingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan.

Maksud dari semua alat pencocokan ditahap ini adalah untuk menghasilkan strategi yang tepat untuk dijalankan perusahaan. Berdasarkan tabel II terdapat 4 (empat) strategi yang dapat dikembangkan dalam matriks SWOT antara lain:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Misalnya bila kekuatan pe-

rusahaan adalah pada keunggulan teknologinya, maka keunggulan ini dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan kualitas yang lebih maju, yang keberadaanya dan kebutuhannya telah diidentifikasi pada analisis kesempatan.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan. Misalnya jaringan distribusi ke pasar tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan. Salah satu strategi yang dapat ditempuh adalah bekerja sama dengan perusahaan yang mempunyai kemampuan menggarap pasar tersebut. Pilihan strategi lain adalah mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan kesempatan.

3. Strategi ST (*Strength-Treaths*)

Dalam analisis ancaman ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini mencoba mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut. Misalnya ancaman perang harga

4. Strategi WT (*Weakness-Treaths*)

Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan internal, strategi yang umumnya dilakukan adalah keluar dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil adalah “mencairkan” sumber daya yang terikat pada situasi yang mengancam tersebut, dan mengalihkannya pada usaha lain yang lebih cerah. Dengan mengetahui situasi yang akan dihadapi, anak perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang perlu dan bertindak dengan mengambil kebijakan-kebijakan yang terarah dan mantap, dengan kata lain perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat.

Tabel 2
Matriks analisis SWOT

	STRENGTH (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	WEAKNESS (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
OPPORTUNITIES (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
TREATHS (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber : Mudrajad Kuncoro (2005)

PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Distribusi Variabel

Menganalisa suatu permasalahan dengan menggunakan metode kuantitatif

1. Variabel Strategi Bisnis

Variabel strategi bisnis tersusun atas 4 (empat) dimensi yakni, (1) Strategi Prospektor terdiri dari: Inovasi Motif (X1.1.1), (2) Strategi Bertahan terdiri dari: Produk Yang Terfokus (X1.2.1), (3) strategi Penganalisis terdiri dari: Penganalisis Pasar (X1.3.1) dan (4) Strategi Reaktor terdiri dari: Produk Sesuai Dengan Tekanan Lingkungan (X1.4.1).

Berdasarkan Tabel 3.1 dijelaskan bahwa dari item inovasi motif produk dengan distribusi jawaban pada kategori setuju berjumlah 4 responden (13,33%), jawaban responden pada ragu-ragu berjumlah 12 responden (40%), jawaban responden pada kategori tidak setuju berjumlah 14 responden (46,67%), dan tidak ada jawaban untuk kategori

sangat setuju dan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata pernyataan 2,67 artinya responden ragu-ragu dalam melakukan inovasi dalam motif produk.

Berdasarkan Tabel 3.2 dijelaskan bahwa dari item produk yang terfokus dengan distribusi jawaban pada kategori setuju berjumlah 20 responden (66,67%), jawaban responden pada ragu-ragu berjumlah 9 responden (30%), jawaban responden pada kategori tidak setuju berjumlah 1 responden (3,33%), dan tidak ada jawaban untuk kategori sangat setuju dan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata jawaban 3,63 dan mayoritas setuju. Artinya sebagian besar responden setuju dengan fokus dalam memproduksi kopiah saja.

Berdasarkan Tabel 3.3 dijelaskan bahwa dari item penganalisis pasar dengan distribusi jawaban pada kategori sangat setuju berjumlah 13 responden (43,33%), jawaban responden pada setuju berjumlah 11 responden (36,67%), jawaban responden pada kategori ragu-ragu berjumlah 6 responden (20%), dan tidak ada jawaban untuk

Tabel 3.1
Hasil penelitian distribusi variabel
Inovasi Motif

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
X1.1.1	SS	-	-	2,67
	S	4	13,33	
	R	12	40	
	TS	14	46,67	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.2
Hasil penelitian distribusi variabel
Produk yang Terfokus

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
X1.2.1	SS	-	-	3,63
	S	20	66,67	
	R	9	30	
	TS	1	3,33	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.3
Hasil penelitian distribusi variabel
Penganalisis Pasar

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
X1.3.1	SS	13	43,33	3,23
	S	11	36,67	
	R	6	20	
	TS	-	-	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata jawaban 3,63 dan mayoritas setuju. Dapat disimpulkan bahwa jawaban responden didominasi oleh kategori sangat setuju dengan dilihat dari hasil nilai rata-rata pada pernyataan, yakni 3,23. Artinya mayoritas ragu-ragu dengan adanya analisis terhadap pasar.

Berdasarkan Tabel 3.4 dijelaskan bahwa dari item produk yang sesuai pada tekanan lingkungan dengan distribusi jawaban pada kategori sangat setuju berjumlah 3 responden (10%), jawaban responden pada setuju berjumlah 17 responden (56,67%), jawaban responden pada kategori ragu-ragu berjumlah 4 responden (13,33%), jawaban untuk kategori tidak setuju berjumlah 6 responden (20%), dan tidak ada responden yang menjawab untuk kategori sangat tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa jawaban responden didominasi oleh kategori setuju dengan dilihat dari hasil nilai rata-rata pada pernyataan 3,57. Artinya mayoritas responden setuju dengan produk yang disesuaikan dengan tekanan lingkungan.

2. Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing tersusun atas 3 (tiga) dimensi yakni, keunikan terdiri dari : produk jarang dijumpai (X2.1.1), bahan baku terdiri dari : bahan baku yang mudah didapat (X2.2.1), kualitas produk terdiri dari : produk yang tahan lama (X2.3.1)

Berdasarkan Tabel 3.5 dapat dijelaskan bahwa dari item produk yang unik dengan distribusi jawaban responden pada kategori sangat setuju berjumlah 8 responden (26,67%), jawaban responden pada setuju berjumlah 15 responden (50%), jawaban responden pada kategori ragu-ragu berjumlah 4 responden (13,33%), jawaban untuk kategori tidak setuju berjumlah 3 responden (10%), dan tidak ada responden yang menjawab untuk kategori sangat tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa jawaban responden didominasi oleh kategori setuju dengan dilihat dari hasil nilai rata-rata pada pernyataan 3,93. Artinya mayoritas responden setuju dengan produk resam yang unik.

Berdasarkan Tabel 3.6 dapat dijelaskan bahwa dari item bahan baku yang mudah didapatkan dengan distribusi jawaban responden pada kategori sangat setuju berjumlah 6 responden (20%),

jawaban responden pada setuju berjumlah 14 responden (46,67%), jawaban responden pada kategori ragu-ragu berjumlah 10 responden (33,33%), dan tidak ada responden yang menjawab untuk kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa jawaban responden didominasi oleh kategori setuju dengan dilihat dari hasil nilai rata-rata pada pernyataan 3,87. Artinya mayoritas responden setuju bahan baku produk mudah didapatkan.

Berdasarkan Tabel 3.7 dapat dijelaskan bahwa dari item produk tahan lama dengan distribusi jawaban responden pada kategori sangat setuju berjumlah 4 responden (13,33%), jawaban responden pada setuju berjumlah 10 responden (33,33%), jawaban responden pada kategori ragu-ragu berjumlah 16 responden (36,67%), dan tidak ada responden yang menjawab untuk kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa jawaban responden didominasi oleh kategori setuju dengan dilihat dari hasil nilai rata-rata pada pernyataan 4,13. Artinya mayoritas responden setuju pada produk yang tahan lama.

3. Variabel Kinerja Pemasaran

Variabel kinerja pemasaran terdiri dari beberapa item, yakni: peningkatan volume penjualan (Y1), tingkat keuntungan (Y2), dan hubungan baik dengan pelanggan (Y3)

Berdasarkan Tabel 3.8 dapat dijelaskan bahwa dari item peningkatan volume penjualan dengan distribusi jawaban responden pada kategori sangat setuju berjumlah 2 responden (6,67%), jawaban responden pada setuju berjumlah 9 responden (30%), jawaban responden pada kategori ragu-ragu berjumlah 8 responden (26,66%), jawaban responden pada kategori tidak setuju berjumlah 9 responden (30%) dan jawaban pada kategori sangat tidak setuju berjumlah 2 (6,67%). nilai rata-rata pada pernyataan 3. Artinya mayoritas responden ragu-ragu dengan adanya peningkatan penjualan.

Berdasarkan Tabel 3.9 dapat dijelaskan bahwa dari item peningkatan volume penjualan dengan distribusi jawaban responden pada kategori sangat setuju berjumlah 2 responden (6,67%), jawaban responden pada setuju berjumlah 12 responden (40%), jawaban responden pada kategori ragu-

Tabel 3.4
Hasil penelitian distribusi variabel
Produk Sesuai Dengan Tekanan Lingkungan

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
X1.4.1	SS	3	10	3,57
	S	17	56,67	
	R	4	13,33	
	TS	6	20	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.5
Hasil penelitian distribusi variabel
Produk yang Unik

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
X2.1.1	SS	8	26,67	3,93
	S	15	50	
	R	4	13,33	
	TS	3	10	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.6
Hasil penelitian distribusi variabel
Bahan baku yang mudah di dapatkan

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
X2.2.1	SS	6	20	3,87
	S	14	46,67	
	R	10	33,33	
	TS	-	-	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.7
Hasil penelitian distribusi variabel
Produk Tahan Lama

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
X2.3.1	SS	4	13,33	4,13
	S	10	33,33	
	R	16	36,67	
	TS	-	-	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.8
Hasil penelitian distribusi variabel
Peningkatan Volume Penjualan

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
Y1	SS	2	6,67	3
	S	9	30	
	R	8	26,66	
	TS	9	30	
	STS	2	6,67	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.9
Hasil penelitian distribusi variabel
Tingkat Keuntungan Peningkatan Volume Penjualan

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
Y2	SS	2	6,67	3,23
	S	12	40	
	R	9	30	
	TS	5	16,66	
	STS	2	6,67	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.10
Hasil penelitian distribusi variabel
Hubungan Baik Dengan Pelanggan

Item	Kategori	Frekuensi	Presentase	Mean
Y2	SS	9	30	4,27
	S	20	66,67	
	R	1	3,33	
	TS	-	-	
	STS	-	-	
	Jumlah	30	100	

Tabel 3.11
Matriks SWOT

	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Keunikan produk Kualitas produk yang baik Motif yang khas Pengrajin yang telaten 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Harga produk yang mahal Produk belum dikemas dengan baik Pemasaran yang kurang agresif Belum adanya merek yang kuat
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Pameran kerajinan tangan Workshop yang diadakan oleh dinas terkait Pengembangan pariwisata Teknologi Pelanggan setia 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> Mengikuti berbagai pameran industri kreatif Mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan dinas terkait Membuka gerai di setiap lokasi strategis pariwisata 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> Menurunkan harga jual produk Membuat kemasan yang lebih menarik Memasarkan produk secara intens di dunia maya Membangun sebuah merek yang akan selalu diingat pelanggan
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Pesaing yang semakin agresive Kurangnya regenerasi pengrajin Ketersediaan bahan baku dimasa yang akan datang Perubahan selera konsumen 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> Membuat inovasi motif yang lebih baik dari pesaing Meningkatkan kualitas produk secara terus-menerus Melatih para pengrajin baru 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> Efisiensi biaya produksi Menjalankan strategi persaingan yang lebih baik

ragu berjumlah 9 responden (30%), jawaban responden pada kategori tidak setuju berjumlah 5 responden (16,66%) dan jawaban pada kategori sangat tidak setuju berjumlah 2 (6,67%). nilai rata-rata pada pernyataan 3,23. Artinya mayoritas responden ragu-ragu dengan adanya tingginya tingkat keuntungan.

Berdasarkan tabel III. 10 dapat dijelaskan bahwa dari item hubungan baik dengan pelanggan dengan distribusi jawaban responden pada kategori sangat setuju berjumlah 9 responden (30%), jawaban responden pada setuju berjumlah 20 responden (6,67%), jawaban responden pada kategori ragu-ragu berjumlah 1 responden (3,33%), dan tidak ada jawaban responden untuk kategori tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa jawaban responden didominasi oleh kategori setuju dengan dilihat dari nilai rata-rata pada pernyataan 4,27. Artinya mayoritas responden setuju dengan adanya hubungan baik dengan pelanggan.

Hasil penelitian data secara kualitatif

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai sumber narasumber pada Kelompok Kopiah Resam Mentari Kota Pangkalpinang dan Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UKM Kota pangkalpinang, diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 3.11.

KESIMPULAN

Berdasarkan data hasil wawancara, observasi dan kuisioner dalam penelitian ini tentang strategi

bisnis dan keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran, didapatkan kesimpulan bahwa :

1. Hasil penelitian melalui observasi dan deskripsi kuisioner menunjukkan bahwa saat ini kelompok Kopiah Resam Mentari Pangkalpinang cenderung menggunakan strategi bertahan.
2. Berdasarkan analisis menggunakan pendekatan SWOT maka strategi bersaing yang tepat untuk dijalankan dimasa yang akan datang adalah strategi tumbuh dan membangun.

SARAN

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan, dan kesimpulan maka peneliti mengemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, diantaranya:

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk dapat memperdalam kajian serta menambah data yang lebih komperensif mengenai strategi dan keunggulan bersaing pada kinerja pemasaran usaha.
2. Bagi UKM Kopiah Resam Mentari, diharapkan mampu merancang dan menjalankan strategi yang lebih baik sehingga tetap *survive* dan berkembang dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Pengembangan produk yang berbasis kreatifitas merupakan hal yang harus diperhatikan oleh Kelompok Kopiah Resam Mentari karena hal tersebut menjadi strategi yang tepat ditengah kerasnya persaingan bisnis.

REFERENSI

- Bone dan Kurtz. (2000). *Pengantar Bisnis*. Erlangga
- David, Fred R. 2007, *Strategic Management: Concept and Cases*, Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald J. (2007). *Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- George, Steiner A. & Miner, John B. (2011). *Kebijakan Dan Strategi Manajemen*. Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitive*. Erlangga
- Priyatno, Duwi. (2010). *Paham analisa statisti data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALPHABETA
- Supranooto, Meike. (2009). *Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Kinerja Poemasaran Melalui Competitive Advantage*. Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE), September 2008, hal 91-97.
- Suryana. (2007). *Mendongkrak Keunngulan Bersaing*. Kewirausahaan. Jakarta: salemba empat
- Vorheis W. & Morgan, Neil A. (2003). *A Configuration Theory Assesrnt Of Marketing Organization Fit With Business Strategy And Its Relationship With Marketing Performance*. Jurnal Od Marketing Vol. 67 pp. 100-111, 2003.
- Zimmerer, Thomas W. & scarborough, norman M. (2008). *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: salemba