

**International Conference on Entrepreneurship,  
Business, and Social Sciences  
Yogyakarta, 13-14 Agustus 2015**

**The Performance Implication of Matching Marketing Strategy to Business  
Strategy Typology among Garment SMEs in Yogyakarta**

**Dyna Herlina Suwanto (1) dan Nurhidayati Kusumaningtyas (2)  
(1) Universitas Negeri Yogyakarta (2) Balai Diklat Industri Yogyakarta**

**Abstract**

This paper describes a study that assesses the implications of matching marketing strategy to business strategy among Garment SMEs in Yogyakarta. Research conducted a survey of 100 managers. We next performed a K-means clustering to create samples based on business strategy and marketing strategy. While the differences in test performance and profitability of the company performed using ANOVA. The results showed that the congruence between marketing strategy type and business strategy type is far from perfect (78 of 100 samples demonstrated a lack of congruence between strategy type and marketing strategy type). Proposition that firm will achieve superior profitability when they link between marketing strategy and business strategy is partially supported in that prospectors with aggressive mass marketing strategy. Proposition that firm will achieve superior performance when they link between marketing strategy and business strategy is also partially supported in that prospectors with aggressive mass marketing strategy and differentiate defender with value marketing strategy.

**Keywords:** business strategy typology, marketing strategy typology, business performance

**International Conference on Entrepreneurship,  
Business, and Social Sciences**  
Yogyakarta, 13-14 Agustus 2015

**Implikasi Kinerja dan Profitabilitas Perusahaan Berbasis Kesesuaian Antara  
Strategi Bisnis dan Strategi Pemasaran di Kalangan Perusahaan Kecil dan  
Menengah Pakaian Jadi di Daerah Istimewa Yogyakarta**

Dyna Herlina Suwanto (1) dan Nurhidayati Kusumaningtyas (2)  
(1) Universitas Negeri Yogyakarta (2) Balai Diklat Industri Yogyakarta

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implikasi kinerja dan profitabilitas perusahaan berbasis kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran di kalangan perusahaan kecil dan menengah pakaian jadi di DIY. Penelitian dikerjakan dengan menggunakan metode survei terhadap 100 manajer. Sedangkan metode analisis data menggunakan K-means Cluster untuk membuat pengelompokan sampel berdasarkan strategi bisnis dan pemasaran. Sedangkan uji perbedaan kinerja dan profitabilitas perusahaan dilakukan dengan menggunakan ANOVA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan tidak menerapkan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran. Dugaan mengenai implikasi profitabilitas terbukti sebagian yaitu pada perusahaan yang menerapkan strategi bisnis *prospector* dengan strategi pemasaran *mass aggressive*. Sedangkan dugaan mengenai implikasi kinerja terbukti sebagian yaitu pada perusahaan yang menerapkan strategi bisnis *prospector* dengan strategi pemasaran *mass aggressive* dan perusahaan yang menerapkan strategi bisnis *differentiate defender* dengan strategi pemasaran *value marketers*.

Keywords: tipologi strategi bisnis, tipologi strategi marketing, kinerja bisnis

## 1. Latarbelakang

Miles dan Snow (1978) menyebutkan bahwa organisasi dapat dibagi menjadi empat tipe berdasarkan strategi bisnis yang digunakan yakni organisasi yang menerapkan strategi *prospector*, *analyzer*, *low cost defender*, dan *differentiate defender*. Secara tersirat, Miles dan Snow (1978) menunjukkan bahwa tipe organisasi yang berbeda akan melakukan strategi pemasaran yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Snow dan Hrebiniak (1980) mengajukan bukti empiris terhadap dugaan tersebut.

Lebih spesifik, McDaniel dan Kolar (1987) menemukan bahwa perusahaan yang memilih strategi bisnis berbeda akan menerapkan elemen pemasaran yang berbeda. Manajer perusahaan *prospector* dan *analyzer* memandang pengembangan produk baru lebih penting dibandingkan manajer pemasaran bank kategori *defender*. Peran personal selling dianggap penting oleh manajer pemasaran kategori *prospector* dan *analyzer*. Mereka juga memandang riset pemasaran lebih penting daripada kategori *defender*.

Dikembangkan dari penelitian sebelumnya, Slater dan Olson (2001) mengajukan tipologi strategi pemasaran. Dalam tipologi tersebut, organisasi dibagi ke dalam empat tipe yakni *agresive marketing*, *mass marketing*, *minimizer marketing* dan *value marketing*. Lebih lanjut Slater dan Olson (2001) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran akan meraih profitabilitas dan kinerja optimal. Ada empat kesesuaian strategi yaitu *prospector-aggressive*, *analyzer-mass marketing*, *low cost defender-minimizer*, *differentiate defender-value marketing*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Slater dan Olson (2001) tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil empiris khususnya dibidang industri pakaian jadi yang ada di Yogyakarta. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah terdapat kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi pemasaran pada perusahaan kecil dan menengah pakaian jadi di DIY. Pertanyaan selanjutnya dalam penelitian ini adalah apakah kesesuaian strategi bisnis dan pemasaran tersebut berpengaruh pada *perceived profitability* dan *perceived performance*.

## 2. Definisi Operasional

- a. *Prospector* adalah jenis perusahaan yang mencerminkan karakter agresif dan lebih mementingkan pada inovasi dan kreativitas untuk menciptakan produk baru atau pasar baru. Perusahaan berusaha untuk selalu menjadi pioner dalam bersaing, dan rela mengorbankan internal efisiensi untuk berinovasi, dan kreasi.
- b. *Defender* adalah karakter organisasi yang menekankan pada penggunaan strategi stabilitas, dan kelangsungan hidup usaha. Perusahaan ini sangat mempertahankan inti bisnisnya atau *core business*, tanpa banyak melakukan perubahan.
- c. *Analyzer* adalah perusahaan yang menggunakan strategi diantara *defender*, dan *prospectors*. Artinya perusahaan ini tidak terlalu berani mengambil resiko besar dalam berinovasi, tetapi tetap berusaha menciptakan keunggulan dalam pelayanannya kepada pasar.

- d. *Reactor* adalah jenis perusahaan yang lebih banyak ditekan oleh lingkungan sehingga ia melakukan penyesuaian jangka pendek.
- e. *Aggressive marketing* adalah perusahaan yang menasar pada pembeli kualitas tinggi yang bersedia membayar harga tinggi. Oleh karena itu perusahaan memilih strategi distribusi dan tenaga penjualan yang selektif, inovasi dalam pemasaran dan periklanan.
- f. *Mass marketers* adalah perusahaan yang menawarkan produk massal berharga rendah dengan distribusi seluas-luasnya.
- g. *Marketing minimizer* memberikan layanan konsumen dan pemasaran minimal
- h. *Value marketing* menasar konsumen khusus yang menginginkan produk inovatif dengan harga di bawah *agresive marketers* dengan distribusi yang terbatas.
- i. *Perceived Profitability* adalah penilaian manajer perusahaan terhadap kemampuan perusahaan untuk meraih laba dalam kurun waktu
- j. *Perceived Performance* adalah penilaian manajer perusahaan terhadap hasil kerja yang dapat dicapai perusahaan dalam kurun waktu tertentu

### 3. Hipotesis

#### 2.1 Kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi pemasaran

Slater dan Olson (2001) menjelaskan bahwa perusahaan dapat menerapkan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Studi tersebut menggunakan teknik analisis K means kluster yang merupakan kategori kluster non hirarki. Dari penelitian tersebut, Slater dan Olson berhasil mengelompokkan organisasi ke dalam empat kategori yakni :

1. Perusahaan yang menerapkan strategi *prospector – aggressive marketing*
2. Perusahaan yang menerapkan strategi *analyzer- mass marketing*
3. Perusahaan yang menerapkan strategi *low cost defender – minimizer*
4. Perusahaan yang menerapkan strategi *differentiate defender - value marketers*

Berdasarkan kajian literatur di atas maka disusun hipotesis pertama sebagai berikut.  
*H1: Perusahaan kecil dan menengah pakaian jadi di DIY menerapkan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran yaitu: prospector – aggressive marketing, analyzer- mass marketing, low cost defender – minimizer, differentiate defender - value marketers.*

#### 2.2 Kesesuaian strategi bisnis dengan strategi pemasaran berpengaruh pada *perceived profitability*

Penelitian yang dilakukan oleh Slater dan Olson (2001) menyebutkan bahwa perusahaan yang menerapkan kesesuaian strategi bisnis dan strategi pemasaran dapat berimplikasi positif terhadap profitabilitas perusahaan. Jadi perusahaan yang menerapkan *strategi prospector – aggressive, analyzer- mass marketing, low cost defender – minimizer, differentiate defender – value marketers* akan meraih profitabilitas yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi pemasaran sebagaimana di atas.

Sementara itu dalam studi yang dilakukan oleh Chilia (2009) yang ingin melihat kaitan antara strategi pemasaran dengan profitabilitas perusahaan menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara strategi pemasaran terhadap profitabilitas perusahaan.

Berdasarkan kajian literatur diatas maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H2a. Profitabilitas perusahaan yang menerapkan strategi *prospector-aggressive marketing* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut.
- H2b. Profitabilitas perusahaan yang menerapkan strategi *analyzer- mass marketing* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut
- H2c. Profitabilitas perusahaan yang menerapkan strategi *low cost defender – minimizer* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut
- H2d. Profitabilitas perusahaan yang menerapkan strategi *differentiate defender - value marketers* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut

### **2.3 Kesesuaian strategi bisnis dengan strategi pemasaran berpengaruh pada *perceived performance***

Menurut *Conant, et al.* (1990) strategi bisnis sangat memengaruhi kinerja perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa salah satu strategi bisnis yang paling memengaruhi kinerja perusahaan adalah strategi pemasaran. Oleh karena itu kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran sangat dianjurkan.

Slater dan Olson (2001) meneliti 1000 senior *executive marketing* di perusahaan farmasi menunjukkan bahwa adanya kesesuaian antara strategi pemasaran dengan strategi bisnis perusahaan berkaitan dengan kinerja/ kinerja perusahaan.

Sejalan dengan dua studi sebelumnya, penelitian *Mohammadzadeh et al* (2013) terhadap perusahaan farmasi di Iran yang terdaftar di Tehran Stock Market selama periode 2006-2010 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara strategi pemasaran dan strategi keuangan terhadap kinerja/ kinerja perusahaan.

Berdasarkan kajian literatur diatas maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H3a. Kinerja perusahaan yang menerapkan strategi *prospector-aggressive marketing* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut.
- H3b. Kinerja perusahaan yang menerapkan strategi *analyzer- mass marketing* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut
- H3c. Kinerja perusahaan yang menerapkan strategi *low cost defender – minimizer* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut

- H3d. Kinerja perusahaan yang menerapkan strategi *differentiate defender - value marketers* lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi tersebut.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah UKM Pakaian jadi yang ada di Yogyakarta. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *convenience sample* alasannya karena tidak adanya data resmi UKM pakaian jadi yang bisa diakses oleh peneliti. Sebanyak 100 pelaku usaha industri kecil terlibat dalam penelitian ini.

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan yang disusun dalam kuesioner berupa pertanyaan tertutup. Data yang telah terkumpul kemudian dilakukan skala pengukuran dan pemberian skor. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah modifikasi skala *Likert*, yaitu dari 1 sampai 4.

#### 3.3 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua tahap analisa data. Tahap pertama digunakan untuk menjawab hipotesis pertama. Tahap ini terdiri dari tiga bagian. *Pertama*, peneliti melakukan klusterisasi strategi bisnis. Kedua, dilakukan klusterisasi strategi pemasaran. Ketiga, kemudian diperiksa kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran sehingga diketahui jumlah perusahaan yang menerapkan kesesuaian strategi dan perusahaan yang tidak. Ketiga tahapan ini dilakukan dengan K-means Cluster (Hair *et al*, 2009).

Analisis data tahap kedua dilakukan untuk menjawab hipotesis kedua dan ketiga. Tahap kedua dilakukan untuk mengetahui perbedaan profitabilitas dan kinerja perusahaan yang menerapkan kesesuaian strategi dengan perusahaan yang tidak menerapkan kesesuaian strategi. Uji beda ini diketahui melalui teknik ANOVA (Hair *et al*, 2009).

### 4. Hasil

#### 4.1 Kesesuaian strategi bisnis dengan strategi pemasaran

Pada tahap pertama, dengan menggunakan k means klaster dilakukan klusterisasi berdasarkan strategi bisnis dan hasilnya adalah sebagai berikut: terdapat 35 perusahaan yang menerapkan strategi *prospecter*, 10 perusahaan menerapkan strategi *analyzer*, 15 perusahaan menerapkan *low cost defender*, dan 40 perusahaan yang menerapkan *differentiate defender*. Kemudian pada tahap kedua dilakukan klusterisasi berdasarkan strategi pemasaran dan hasilnya adalah terdapat 26 perusahaan yang menerapkan strategi *aggressive*, 23 perusahaan yang menerapkan strategi *mass marketer*, 20 perusahaan yang menerapkan *marketing minimizer*, 20 perusahaan yang menerapkan *value marketer*.

Pada tahap ketiga dilakukan tabulasi silang (cross tabulation) dan diperoleh data yang menggambarkan bahwa hanya ada 5 perusahaan yang menerapkan strategi *prospector-aggressive marketing*, 2 perusahaan yang menerapkan strategi *analyzer-mass marketing*, 2 perusahaan yang menerapkan *low cost defender-minimizer* dan 13 perusahaan yang menerapkan *differentiate defender-value marketers*. Jadi dari 100 perusahaan yang diteliti hanya 22 perusahaan yang menerapkan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran (Lihat Tabel 1).

**Tabel 1**  
**Kesesuaian Strategi Bisnis dan Strategi Pemasaran**

|            |                   | Marketing Strategy Cluster |      |           |       | Total |
|------------|-------------------|----------------------------|------|-----------|-------|-------|
|            |                   | Aggressive                 | Mass | Minimizer | Value |       |
| Strategi   | Prospector        | 5                          | 11   | 8         | 11    | 35    |
| Perusahaan | Analyzer          | 3                          | 2    | 3         | 2     | 10    |
|            | Low Cost Defender | 5                          | 3    | 2         | 5     | 15    |
|            | Differentiate     | 13                         | 7    | 7         | 13    | 40    |
|            | Defender          |                            |      |           |       |       |
| Total      |                   | 26                         | 23   | 20        | 31    | 100   |

Sumber: data primer diolah

#### 4.2 Perceived profitability

Setelah mengetahui ada tidaknya kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran dan kemudian hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 22 perusahaan yang memiliki kesesuaian kemudian dilakukan uji anova untuk melihat apakah perusahaan yang memiliki kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi pemasaran juga memiliki profitabilitas yang lebih baik. Hasil uji pada tabel 2 menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran memiliki profitabilitas yang lebih baik terbukti sebagian.

Kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran yang dapat meningkatkan profitabilitas hanya terjadi pada perusahaan yang menerapkan strategi bisnis *prospector - aggressive marketing*. Sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 2 bahwa perusahaan *prospector - aggressive marketing* mendapatkan nilai rata-rata profitabilitas di atas 2,5.

**Tabel 2**  
**Perceived Profitability**

|            |                        | Marketing Strategy Cluster |               |               |               |
|------------|------------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
|            |                        | Aggressive                 | Mass          | Minimizer     | Value         |
|            |                        | Profitability              | Profitability | Profitability | Profitability |
|            |                        | Mean                       | Mean          | Mean          | Mean          |
| Strategi   | Prospector             | 2,80                       | 2,14          | 1,38          | 2,41          |
| Perusahaan | Analyzer               | 3,00                       | 2,25          | 1,83          | 1,00          |
|            | Low Cost Defender      | 2,80                       | 2,17          | 2,25          | 3,00          |
|            | Differentiate Defender | 2,69                       | 2,50          | 1,93          | 2,42          |

### 4.3 Perceived performance

Hasil uji anova pada tabel 3 menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran memiliki kinerja (*performance*) yang baik terbukti sebagian.

Kesesuaian strategi bisnis dan strategi pemasaran dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada perusahaan yang menerapkan strategi *prospector-aggressive marketing* dan *defender-value marketing*. Tabel 3 menunjukkan pada perusahaan pada kedua kluster tersebut mendapatkan nilai rata-rata di atas 2.5

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa perusahaan yang berada dalam kluster *analyzer-mass marketing* dan *low cost defender-minimizer marketing* tidak mengalami peningkatan kinerja.

**Tabel 3**  
**Perceived Performance**

|            |                   | Marketing Strategy Cluster |                    |                    |                    |
|------------|-------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|            |                   | Aggressive                 | Mass               | Minimizer          | Value              |
|            |                   | <i>performance</i>         | <i>performance</i> | <i>performance</i> | <i>Performance</i> |
|            |                   | Mean                       | Mean               | Mean               | Mean               |
| Strategi   | Prospector        | 2,55                       | 2,39               | 1,66               | 2,57               |
| Perusahaan | Analyzer          | 3,08                       | 2,13               | 1,92               | 2,13               |
|            | Low Cost Defender | 2,80                       | 2,33               | 2,25               | 2,90               |
|            | Differentiate     | 2,65                       | 2,75               | 2,29               | 2,67               |
|            | Defender          |                            |                    |                    |                    |

## 5. Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 100 usaha kecil menengah pakaian jadi di Yogyakarta hanya 22 perusahaan yang menerapkan kesesuaian pola strategi bisnis dan strategi pemasaran. Maka hipotesis satu terdukung sebagian.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran memiliki profitabilitas optimal hanya terjadi pada perusahaan yang menerapkan strategi *aggressive marketing*. Sehingga hanya H2a yang terdukung sedangkan H2b, H2c, H2d tidak terdukung.

Terakhir, studi ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi pemasaran memiliki kinerja optimal hanya terjadi pada perusahaan yang menerapkan strategi *aggressive marketing* dan *defender-value marketing*. Sehingga hanya H2a dan H2d yang terdukung sedangkan H2b, H2c tidak terdukung.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel dan metode pemilihan sampel. Oleh karena itu di masa depan diharapkan penelitian semacam ini dapat melibatkan sampel yang lebih banyak dan cara penentuan sampel yang lebih efisien.



## 6. Daftar Pustaka

Conant J , MokwaM , VaradarajaPnR (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal* 11(5): 365-383.

Hair, Joseph F., Black, Bill., Babin, Barry., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald. (2009), *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.

Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw

Snow, Charles C. dan Hambrick, Donald C. (1980) "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 527-538.

Slater, S., & Olson, E. M. (2001). "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis" *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055–1068

Mohammadzadeh, Mehdi , Aarabi, Sied Mohammad \* and Salamzadeh ,Jamshid (2013) "Organizational performance, Marketing strategy, and Financial strategic alignment: an empirical study on Iranian pharmaceutical firms" *DARU Journal of Pharmaceutical Sciences*