Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)
Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9699

Pengaruh Segmenting, Targeting, dan Positioning terhadap Kinerja Organisasi Persepsian: Peran Moderasi Kepemimpinan Institusional

Penulis:
Defrizal Siregar[1]
Winaya Purwanti[2]
Deni Gustiawan [3]
Mukhid [4]

Afiliasi:
Institut Bisnis dan Komunikasi Swadaya[1,2,3,4]

Korespondensi:
Defrizal.siregar@gmail.com

Histori Naskah:
Submit: 25-09-2026
Accepted: 03-10-2026
Published: 01-11-2026

Abstrak: Pertumbuhan klub olahraga memerlukan strategi pemasaran dan kepemimpinan yang mendukung keberlanjutan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Segmenting, Targeting,* dan *Positioning* (STP) terhadap Kinerja Organisasi Persepsian serta peran moderasi Kepemimpinan Institusional pada Klub Panahan ALC. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional*. Data diperoleh melalui kuesioner terhadap 100 orang tua/wali anggota aktif dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa *Segmenting* dan *Targeting* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian, sedangkan *Positioning* berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0{,}422$; $p < 0{,}001$). Model STP menjelaskan 58,8% variasi Kinerja Organisasi Persepsian ($R^2 = 0{,}588$; $Q^2 = 0{,}290$), dengan ukuran efek terbesar pada *Positioning*. Kepemimpinan Institusional menunjukkan pengaruh langsung positif dan signifikan ($\beta = 0{,}407$; $p = 0{,}001$), tetapi efek moderasinya hanya signifikan pada hubungan *Segmenting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian dengan arah negatif ($\beta = -0{,}123$; $p = 0{,}035$). Moderasi pada *Targeting* dan *Positioning* tidak signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya *Positioning* serta menunjukkan bahwa Kepemimpinan Institusional berperan sebagai *boundary condition* yang spesifik dalam hubungan strategi pemasaran dan kinerja yang dipersepsikan pengguna layanan.

Kata kunci: Kepemimpinan Institusional; Kinerja Organisasi Persepsian; Klub Olahraga; Segmenting, Targeting, Positioning.

Pendahuluan

Industri olahraga berkembang menjadi sektor yang memiliki potensi ekonomi sekaligus berkontribusi terhadap pembangunan sumber daya manusia dan kesejahteraan masyarakat. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan dan Peraturan Presiden Nomor 86 Tahun 2021 tentang Desain Besar Olahraga Nasional (DBON) menegaskan pentingnya pengelolaan dan pengembangan industri olahraga secara profesional (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2021, 2022). Nilai ekonomi olahraga Indonesia pada 2024 dilaporkan mencapai Rp39,45 triliun, meningkat Rp2,17 triliun dibandingkan tahun sebelumnya (Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia, 2024), sedangkan industri olahraga diproyeksikan mencapai Rp96 triliun pada 2027 (Maulana, 2024). Perkembangan tersebut menunjukkan pentingnya kemampuan manajerial, pemasaran, dan pengelolaan organisasi dalam mendukung keberlanjutan penyedia jasa olahraga.

Salah satu cabang olahraga yang berkembang adalah panahan. Pada *MilkLife Archery Challenge* 2025 di Kudus tercatat partisipasi 1.360 atlet dari 116 klub dan 22 provinsi (PB PERPANI, 2026). Aktivitas panahan juga berkembang melalui sekolah, pondok pesantren, komunitas perumahan, dan berbagai organisasi (PERPANI Kepri, 2026). Namun, perkembangan aktivitas olahraga belum dengan sendirinya menjamin keberlanjutan setiap organisasi penyelenggara. Berdasarkan observasi peneliti terhadap klub panahan di Jabodetabek selama 2010–2025, terdapat sejumlah klub yang berkembang pada periode 2013–

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9699

2016 tetapi tidak lagi aktif pada periode berikutnya. Observasi tersebut memberikan indikasi awal mengenai pentingnya pengelolaan organisasi yang berkelanjutan, meskipun belum dapat digunakan untuk menyimpulkan pola keberlangsungan seluruh klub panahan. Dalam konteks ini, kemampuan memahami kebutuhan pengguna layanan, membangun diferensiasi, dan menjaga konsistensi pelayanan menjadi aspek yang relevan untuk dikaji.

Dalam perspektif pemasaran strategis, upaya memahami pasar dan membangun proposisi nilai dapat dijelaskan melalui *Segmenting, Targeting,* dan *Positioning* (STP). Ketiga komponen tersebut mencakup identifikasi kelompok konsumen, pemilihan pasar sasaran, dan pembentukan posisi yang relevan serta berbeda dalam persepsi konsumen (Kotler & Keller, 2022). Sejumlah penelitian telah membahas peran STP dalam strategi pemasaran dan respons konsumen (Sani & Aslami, 2022; Suyatno et al., 2023; Putri & Fauziya, 2024; Suhandito & Habib, 2024). Namun, hasil pengujian setiap komponen STP tidak selalu seragam. Putri dan Fauziya (2024), misalnya, melaporkan bahwa *Segmenting* dan *Targeting* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap keputusan pembelian, sedangkan *Positioning* menunjukkan pengaruh signifikan. Meskipun penelitian tersebut menggunakan keputusan pembelian sebagai variabel dependen, temuannya menunjukkan pentingnya membedakan hubungan masing-masing komponen STP dengan hasil yang dinilai pengguna. Oleh karena itu, diperlukan pengujian lebih lanjut terhadap hubungan masing-masing komponen STP dengan kinerja organisasi yang dipersepsikan pengguna layanan, khususnya dalam konteks jasa olahraga berbasis keanggotaan.

Klub Panahan ALC (*Archery Learning Center*) memberikan konteks empiris yang relevan. ALC dirintis pada 2010 dan pada Januari 2026 telah berkembang menjadi 45 sekolah mitra dengan 1.047 anggota aktif serta sekitar 200 anggota yang bergabung secara langsung. Pada kelompok anggota langsung, keputusan untuk menggunakan dan melanjutkan layanan dilakukan oleh orang tua/wali, sehingga kelompok ini relevan untuk mengevaluasi hubungan strategi pemasaran dengan penilaian terhadap hasil layanan organisasi. Dalam penelitian ini, Kinerja Organisasi Persepsian (*Customer-Perceived Organizational Performance*) merujuk pada penilaian orang tua/wali terhadap aspek kinerja nonfinansial ALC, seperti kepuasan terhadap program dan pelatih, loyalitas, perkembangan kemampuan dan karakter anak, partisipasi, serta kesediaan merekomendasikan klub. Pengukuran tersebut mencerminkan perspektif pengguna layanan dan tidak dimaksudkan untuk merepresentasikan seluruh dimensi kinerja objektif organisasi.

Hubungan strategi pemasaran dengan kinerja tidak hanya berkaitan dengan perumusan strategi, tetapi juga dengan kondisi organisasi yang mendukung pelaksanaannya. Strategi yang telah dirumuskan memerlukan proses implementasi dan koordinasi yang selaras dengan tujuan organisasi (Hax & Majluf, 1996). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan relevan karena berkaitan dengan pembentukan arah, penggerakan sumber daya, dan koordinasi pelaksanaan kegiatan. Secara konseptual, kepemimpinan institusional menekankan pembentukan nilai dan arah organisasi (Selznick, 1957), sedangkan perspektif kepemimpinan kolektif menyoroti pemanfaatan kontribusi dan keahlian anggota dalam proses kepemimpinan (Friedrich et al., 2009). Relevansi kepemimpinan terhadap kinerja juga dibahas dalam berbagai konteks organisasi dan olahraga (Mach et al., 2022; Wang, 2022; Oh, 2023; Sirait et al., 2024; Yu & Xiang, 2025). Berdasarkan argumentasi tersebut, Kepemimpinan Institusional dalam penelitian ini diposisikan sebagai kondisi organisasional (*boundary condition*) yang berpotensi mengubah kekuatan atau arah hubungan antara masing-masing komponen STP dan Kinerja Organisasi Persepsian. Pengukuran kepemimpinan dilakukan berdasarkan persepsi orang tua/wali terhadap praktik kepemimpinan yang tercermin melalui pengelolaan dan pelayanan klub.

Kajian terdahulu menyisakan tiga kesenjangan penelitian. Pertama, secara kontekstual, kajian STP pada jasa olahraga berbasis keanggotaan, khususnya klub panahan, masih memerlukan pengembangan. Penelitian panahan yang dirujuk dalam kajian ini lebih banyak membahas aspek atlet dan performa olahraga, seperti konsentrasi, kepercayaan diri, perhatian, serta faktor yang berkaitan dengan hasil memanah (Wang et al., 2022; Muskha & Sasmarianto, 2025). Kedua, secara empiris, penelitian STP yang digunakan sebagai rujukan lebih banyak membahas strategi pemasaran dan respons konsumen, sedangkan

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9699

hubungan setiap komponen STP dengan kinerja nonfinansial yang dipersepsikan pengguna layanan belum terjelaskan secara memadai. Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kontribusi setiap komponen STP dapat berbeda (Suyatno et al., 2023; Putri & Fauziya, 2024; Suhandito & Habib, 2024). Ketiga, secara teoretis, kajian kepemimpinan yang dirujuk telah membahas hubungan kepemimpinan dengan kinerja dan proses organisasional (Mach et al., 2022; Oh, 2023; Sirait et al., 2024; Yu & Xiang, 2025), tetapi belum secara khusus menjelaskan apakah Kepemimpinan Institusional mengubah hubungan setiap komponen STP dengan Kinerja Organisasi Persepsian. Kesenjangan terakhir ini penting karena kepemimpinan tidak harus memberikan efek moderasi yang seragam pada seluruh komponen strategi pemasaran.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kontribusi penelitian ini terletak pada pengujian hubungan masing-masing komponen STP dengan Kinerja Organisasi Persepsian serta pengujian Kepemimpinan Institusional sebagai *boundary condition* pada setiap hubungan tersebut dalam konteks jasa olahraga panahan berbasis keanggotaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung *Segmenting, Targeting,* dan *Positioning* terhadap Kinerja Organisasi Persepsian, mengevaluasi daya penjelasan dan relevansi prediktif model STP, serta menguji peran moderasi Kepemimpinan Institusional pada masing-masing hubungan STP dengan Kinerja Organisasi Persepsian di Klub Panahan ALC.

Studi Literatur

Segmenting, Targeting, dan Positioning

Segmenting, Targeting, dan *Positioning* (STP) merupakan komponen strategi pemasaran yang saling berkaitan dalam mengidentifikasi pasar, menentukan kelompok konsumen prioritas, serta membangun diferensiasi dan proposisi nilai organisasi (Kotler & Keller, 2022). Meskipun membentuk satu rangkaian keputusan strategis, setiap komponen memiliki fungsi berbeda sehingga kontribusinya terhadap hasil organisasi perlu dianalisis secara individual. Penelitian Suyatno dkk. (2023) menunjukkan relevansi *segmenting* dan *targeting* dalam mengarahkan strategi pemasaran, sedangkan Putri dan Fauziya (2024) menemukan bahwa *Positioning* berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian ketika *Segmenting* dan *Targeting* tidak menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan. Suhandito dan Habib (2024) juga mengkaji hubungan ketiga komponen STP dengan keputusan pembelian. Perbedaan tersebut memberikan dasar untuk menguji kontribusi masing-masing komponen STP terhadap Kinerja Organisasi Persepsian dalam konteks jasa olahraga berbasis keanggotaan.

Segmenting

Segmenting merupakan proses membagi pasar heterogen menjadi kelompok konsumen yang memiliki kesamaan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku (Kotler & Keller, 2022). Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan dimensi geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. Ketepatan segmentasi membantu organisasi memahami karakteristik konsumen dan menjadi dasar dalam mengarahkan strategi pemasaran kepada kelompok pasar yang relevan (Suyatno dkk., 2023).

Dalam konteks jasa olahraga, *Segmenting* memungkinkan organisasi memahami perbedaan karakteristik, kebutuhan, dan preferensi anggota sebagai dasar penyesuaian program serta layanan. Kesesuaian layanan dengan kebutuhan anggota secara konseptual dapat meningkatkan manfaat dan pengalaman yang dirasakan pengguna, sehingga berpotensi mendukung Kinerja Organisasi Persepsian. Namun, manfaat segmentasi bergantung pada kemampuan organisasi menerjemahkan informasi pasar menjadi pelayanan yang relevan. Berdasarkan argumentasi tersebut, dirumuskan:

H1**:** *Segmenting* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Persepsian Klub Panahan ALC.

Targeting

Targeting merupakan proses mengevaluasi dan memilih segmen pasar yang paling potensial untuk dilayani berdasarkan daya tarik segmen serta kesesuaiannya dengan tujuan dan kapasitas organisasi (Kotler & Keller, 2022). Ketepatan *targeting* memungkinkan sumber daya, program layanan, dan komunikasi

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9699

pemasaran diarahkan kepada kelompok konsumen yang sesuai dengan proposisi nilai organisasi (Sani & Aslami, 2022; Suyatno dkk., 2023).

Dalam jasa olahraga, *Targeting* membantu organisasi memprioritaskan kelompok konsumen yang sesuai dengan karakteristik program dan kapasitas pelayanan. Penentuan sasaran yang tepat memungkinkan pengalokasian sumber daya dan penyampaian layanan yang lebih terarah, sehingga secara konseptual dapat meningkatkan kesesuaian layanan dengan kebutuhan anggota dan mendukung penilaian positif terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan argumentasi tersebut, dirumuskan:
H2: *Targeting* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Persepsian Klub Panahan ALC.

Positioning

Positioning merupakan upaya membangun penawaran dan citra organisasi agar menempati posisi yang bermakna, berbeda, dan bernilai dalam benak konsumen sasaran (Kotler & Keller, 2022). *Positioning* yang efektif membutuhkan diferensiasi serta konsistensi antara proposisi nilai yang dikomunikasikan dan pengalaman yang diterima konsumen (Tridyanthi dkk., 2023).

Dalam jasa olahraga, *Positioning* yang jelas membantu organisasi membangun identitas, diferensiasi, dan proposisi nilai yang dapat dikenali oleh konsumen. Ketika nilai yang dikomunikasikan selaras dengan kualitas program, kompetensi pelatih, dan pengalaman layanan, pengguna berpotensi memberikan penilaian yang lebih positif terhadap pencapaian organisasi. Temuan Putri dan Fauziya (2024) mengenai pengaruh *Positioning* terhadap keputusan pembelian memberikan dukungan empiris pada tingkat respons konsumen, meskipun belum secara langsung membuktikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan argumentasi tersebut, dirumuskan:
H3: *Positioning* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Persepsian Klub Panahan ALC

Kinerja Organisasi Persepsian

Kinerja Organisasi merupakan konsep multidimensi yang mencakup pencapaian finansial maupun nonfinansial. Dalam konteks organisasi jasa, kinerja nonfinansial dapat tercermin melalui kemampuan organisasi menciptakan nilai, mempertahankan hubungan dengan konsumen, serta memberikan manfaat layanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna (Kotler & Keller, 2022). Penelitian ini menggunakan pendekatan Kinerja Organisasi Persepsian (*Customer-Perceived Organizational Performance*), yaitu penilaian pengguna layanan terhadap pencapaian nonfinansial organisasi berdasarkan pengalaman mereka. Orang tua/wali dipilih sebagai responden karena berperan dalam pengambilan keputusan keanggotaan sekaligus mengamati kualitas dan manfaat program yang diterima anak. Pengukuran mencakup loyalitas, kepuasan terhadap kualitas pelatih dan program, perkembangan kemampuan dan karakter anak, kesediaan merekomendasikan, serta partisipasi dalam kegiatan dan kompetisi. Dengan demikian, indikator tersebut merepresentasikan kinerja nonfinansial Klub Panahan ALC dari perspektif pengguna layanan, bukan keseluruhan kinerja organisasi yang juga mencakup aspek finansial dan operasional.

Kontribusi Segmenting, Targeting, dan Positioning terhadap Kinerja Organisasi Persepsian

Segmenting, *Targeting*, dan *Positioning* (STP) merupakan rangkaian keputusan strategis yang saling berkaitan dalam menciptakan nilai bagi konsumen. *Segmenting* berperan dalam mengidentifikasi karakteristik dan kebutuhan pasar, *Targeting* menentukan kelompok konsumen yang diprioritaskan, sedangkan *Positioning* membangun diferensiasi dan proposisi nilai organisasi (Kotler & Keller, 2022). Suyatno dkk. (2023) menunjukkan relevansi *segmenting* dan *targeting* dalam mengarahkan strategi pemasaran, sementara Putri dan Fauziya (2024) serta Suhandito dan Habib (2024) menunjukkan bahwa kontribusi masing-masing komponen STP terhadap respons konsumen dapat berbeda. Secara konseptual, keterkaitan ketiga komponen tersebut memberikan dasar untuk mengevaluasi kemampuan STP sebagai satu rangkaian strategi dalam menjelaskan Kinerja Organisasi Persepsian. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh individual masing-masing komponen STP, tetapi juga mengevaluasi daya penjelasan dan relevansi prediktif model yang mencakup ketiganya melalui koefisien determinasi (R^2) dan relevansi prediktif (Q^2), tanpa memperlakukannya sebagai pengujian signifikansi simultan.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9699

Kepemimpinan Institusional sebagai Variabel Moderasi

Kepemimpinan Institusional dalam penelitian ini dipahami sebagai praktik kepemimpinan pada tingkat organisasi yang dipersepsikan oleh orang tua/wali melalui interaksi dengan pelatih, tim, dan manajemen Klub Panahan ALC. Secara teoretis, *institutional leadership* menekankan peran kepemimpinan dalam membangun nilai, identitas, dan integritas institusi (Selznick, 1957), sedangkan *collective leadership* menekankan keterlibatan berbagai individu dalam menjalankan fungsi kepemimpinan berdasarkan keahlian dan kebutuhan organisasi (Friedrich dkk., 2009). Berbeda dari kedua konsep tersebut, *transformational leadership* menekankan kemampuan pemimpin memengaruhi, menginspirasi, menstimulasi pemikiran, dan memberikan perhatian individual (Bass & Avolio, 1994). Sementara itu, *adaptive leadership* menekankan kemampuan menghadapi perubahan dan tantangan organisasi melalui pembelajaran serta penyesuaian tindakan (Heifetz dkk., 2009).

Berdasarkan pembedaan konseptual tersebut, Kepemimpinan Institusional dalam penelitian ini dioperasionalisasikan melalui adaptasi dimensi kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), dengan penambahan aspek adaptif yang memperoleh landasan konseptual dari Heifetz dkk. (2009). Perspektif kepemimpinan institusional dan kolektif digunakan untuk menjelaskan konteks penerapan kepemimpinan pada tingkat organisasi, bukan sebagai dasar untuk mengklaim terbentuknya konstruk baru yang telah tervalidasi.

Kepemimpinan Institusional diposisikan sebagai variabel moderasi karena implementasi strategi pemasaran memerlukan koordinasi, pengelolaan sumber daya, dan konsistensi pelayanan. Mach dkk. (2022) menunjukkan keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kinerja tim olahraga, sedangkan Oh (2023) menegaskan relevansi komunikasi dan kohesi tim dalam hubungan kepemimpinan dengan kinerja atletik. Sirait dkk. (2024) juga menunjukkan fungsi kepemimpinan sebagai moderator dalam hubungan perilaku kepemimpinan dengan kinerja organisasi. Berdasarkan argumentasi tersebut, kepemimpinan dipandang sebagai kemungkinan *boundary condition* yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara strategi pemasaran dan Kinerja Organisasi Persepsian.

Dalam konteks ALC, kepemimpinan dapat membantu menerjemahkan informasi *Segmenting* menjadi layanan yang sesuai dengan kebutuhan anggota, mendukung koordinasi dan pengalokasian sumber daya dalam *Targeting*, serta menjaga konsistensi antara proposisi nilai dan pengalaman layanan dalam *Positioning*. Peran tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpotensi berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, tetapi juga dapat menjadi *boundary condition* yang memengaruhi efektivitas strategi pemasaran. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kajian hubungan STP dan Kinerja Organisasi Persepsian melalui pengujian apakah tingkat Kepemimpinan Institusional mengubah kekuatan atau arah hubungan masing-masing komponen STP dengan kinerja yang dipersepsikan pengguna layanan. Kontribusi teoretis yang diharapkan tidak hanya terletak pada penerapan STP dalam konteks klub olahraga, tetapi juga pada identifikasi kondisi organisasional yang dapat membedakan efektivitas setiap komponen strategi pemasaran.

Berdasarkan argumentasi tersebut, dirumuskan hipotesis berikut:

H4: Kepemimpinan Institusional memoderasi pengaruh *Segmenting* terhadap Kinerja Organisasi Persepsian Klub Panahan ALC.

H5: Kepemimpinan Institusional memoderasi pengaruh *Targeting* terhadap Kinerja Organisasi Persepsian Klub Panahan ALC.

H6: Kepemimpinan Institusional memoderasi pengaruh *Positioning* terhadap Kinerja Organisasi Persepsian Klub Panahan ALC.

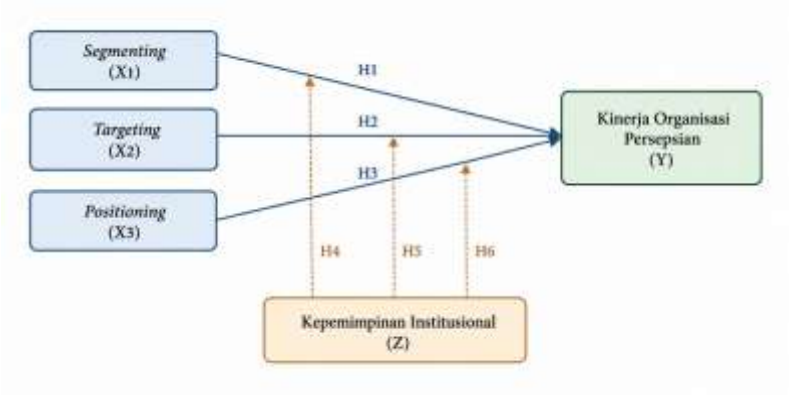
Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara *Segmenting*, *Targeting*, dan *Positioning* (STP), Kepemimpinan Institusional, serta Kinerja Organisasi Persepsian. Ketiga komponen STP diposisikan sebagai variabel independen yang diuji pengaruh langsungnya secara individual terhadap Kinerja Organisasi Persepsian (H1–H3). Selain pengujian pengaruh individual, penelitian ini mengevaluasi

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

kemampuan model STP dalam menjelaskan dan memprediksi Kinerja Organisasi Persepsian melalui koefisien determinasi (R^2) dan relevansi prediktif (Q^2), tanpa memperlakukannya sebagai hipotesis pengaruh simultan.

Kepemimpinan Institusional ditempatkan sebagai variabel moderasi yang merepresentasikan praktik kepemimpinan pada tingkat organisasi sebagaimana dipersepsikan oleh orang tua/wali anggota Klub Panahan ALC. Variabel ini diuji dalam memoderasi hubungan *Segmenting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian (H4), *Targeting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian (H5), serta *Positioning* dengan Kinerja Organisasi Persepsian (H6). Dengan demikian, model penelitian menguji pengaruh langsung masing-masing komponen STP sekaligus peran Kepemimpinan Institusional sebagai kondisi organisasional yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Strategi dan Kinerja Organisasi

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional* untuk menguji pengaruh *Segmenting*, *Targeting*, dan *Positioning* (STP) terhadap Kinerja Organisasi Persepsian serta peran moderasi Kepemimpinan Institusional (Creswell & Creswell, 2018). Analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten, kemampuan penjelasan dan prediksi model, serta efek interaksi dalam model struktural (Hair dkk., 2022).

Penelitian dilakukan dalam konteks *insider research* karena peneliti merupakan pendiri sekaligus pengelola aktif Klub Panahan ALC sejak 2010 (Coghlan & Brannick, 2014). Kondisi tersebut memberikan pemahaman kontekstual terhadap organisasi, tetapi juga menimbulkan potensi bias dalam pengumpulan dan interpretasi data. Untuk mengurangi risiko tersebut, Kepemimpinan Institusional dioperasionalisasikan sebagai persepsi orang tua/wali terhadap praktik kepemimpinan pada tingkat organisasi yang tercermin melalui pelatih, tim, dan manajemen, bukan penilaian terhadap satu figur pemimpin. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner anonim yang disampaikan kepada orang tua/wali anggota tanpa melalui hierarki manajemen klub. Meskipun demikian, langkah prosedural tersebut tidak sepenuhnya menghilangkan potensi bias akibat hubungan peneliti dengan organisasi maupun penggunaan satu sumber data.

Populasi penelitian mencakup 200 orang tua/wali anggota aktif Klub Panahan ALC melalui jalur keanggotaan langsung (non-sekolah). Seluruh populasi menjadi sasaran penyebaran kuesioner melalui pendekatan sensus. Kriteria responden meliputi orang tua/wali anggota aktif yang anaknya telah mengikuti program sekurang-kurangnya tiga bulan dan bersedia berpartisipasi secara sukarela. Pengumpulan data

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Volume : 06 | Nomor 03 | November 2026 | E-ISSN : 2797-7161 | DOI: doi.org/jebma.v6n3.9699

dilaksanakan pada Juni–Juli 2026. Setelah pemeriksaan kelengkapan dan kelayakan respons, diperoleh 100 respons valid untuk dianalisis, setara dengan 50% populasi sasaran. Kecukupan ukuran sampel dievaluasi dengan mempertimbangkan pendekatan *inverse square root* yang dikemukakan Kock dan Hadaya (2018), dengan parameter perhitungan yang perlu dijelaskan agar penentuan kebutuhan minimum sampel dapat diverifikasi.

Instrumen penelitian terdiri atas 27 item pernyataan menggunakan skala Likert lima poin, yang mencakup *Segmenting* (5 item), *Targeting* (5 item), *Positioning* (5 item), Kepemimpinan Institusional (6 item), dan Kinerja Organisasi Persepsian (6 item). Ketiga komponen STP diukur berdasarkan persepsi orang tua/wali terhadap praktik strategi pemasaran yang mereka alami atau amati. Kepemimpinan Institusional diukur melalui indikator yang diadaptasi dari dimensi kepemimpinan transformasional dengan mempertimbangkan konteks praktik kepemimpinan organisasi, sedangkan Kinerja Organisasi Persepsian diukur melalui penilaian pengguna terhadap loyalitas, kepuasan layanan, perkembangan anak, kesediaan merekomendasikan, serta partisipasi dalam kegiatan dan kompetisi. Dengan demikian, seluruh konstruk diinterpretasikan berdasarkan perspektif responden, bukan sebagai pengukuran objektif terhadap praktik internal dan kinerja keseluruhan organisasi.

Analisis PLS-SEM dilakukan secara bertahap. Pertama, model pengukuran dievaluasi melalui *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), reliabilitas konstruk, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Evaluasi mempertimbangkan nilai *outer loading* sekitar ≥0,70, AVE ≥0,50, reliabilitas konstruk ≥0,70, dan HTMT di bawah 0,90 (Henseler dkk., 2015; Hair dkk., 2022). Indikator dengan nilai pengukuran yang tidak memenuhi kriteria dievaluasi dengan mempertimbangkan bukti statistik sekaligus relevansi konseptualnya terhadap cakupan konstruk. Kedua, model struktural dievaluasi melalui kolinearitas, koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), serta estimasi koefisien jalur menggunakan prosedur *bootstrapping*. Kemampuan prediksi model juga dievaluasi melalui *PLSpredict* dengan membandingkan kesalahan prediksi model PLS terhadap model pembanding (Shmueli dkk., 2019).

Pengujian hipotesis dilakukan sesuai dengan kerangka konseptual yang telah direvisi. H1–H3 menguji pengaruh langsung masing-masing komponen STP terhadap Kinerja Organisasi Persepsian. Selain itu, model STP dievaluasi secara terpisah untuk mengetahui kemampuan ketiga komponen dalam menjelaskan dan memprediksi Kinerja Organisasi Persepsian melalui R^2 dan Q^2. Evaluasi tersebut bersifat eksplanatori dan prediktif, sehingga tidak diperlakukan sebagai pengujian hipotesis signifikansi simultan.

Selanjutnya, H4–H6 menguji efek moderasi melalui interaksi antara Kepemimpinan Institusional dengan masing-masing komponen STP terhadap Kinerja Organisasi Persepsian (Becker dkk., 2018). Pengujian signifikansi koefisien jalur dan interaksi dilakukan menggunakan *bootstrapping* pada tingkat signifikansi 5%. Interpretasi efek moderasi mempertimbangkan arah dan signifikansi koefisien interaksi. Untuk interaksi yang signifikan, analisis dapat dilengkapi dengan visualisasi hubungan pada tingkat moderator rendah, sedang, dan tinggi melalui *interaction plot* serta analisis *simple slopes* berdasarkan hasil estimasi model.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 100 orang tua/wali anggota aktif Klub Panahan ALC. Berdasarkan jenis kelamin anak, 51% merupakan laki-laki dan 49% perempuan. Usia anak berkisar antara 5–16 tahun dengan rata-rata 11,8 tahun, dan 70% berada pada rentang usia 10–15 tahun. Berdasarkan lama keanggotaan, 85% telah bergabung kurang dari empat tahun, termasuk 37% yang bergabung kurang dari satu tahun.

Statistik Deskriptif

Secara keseluruhan, 88,6% jawaban responden berada pada skala 4 dan 5. Konstruk Kinerja Organisasi Persepsian memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 4,31. Pada tingkat indikator, penilaian tertinggi terdapat pada kesediaan merekomendasikan ALC (F5 = 4,39) dan kesempatan mengikuti kegiatan atau kompetisi

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

(F6 = 4,37). Sementara itu, kemudahan jangkauan lokasi (B5 = 4,03; SD = 1,07) menunjukkan variasi penilaian terbesar. Pada konstruk Kepemimpinan Institusional, komunikasi visi dan misi (E3 = 4,06) memperoleh nilai relatif terendah dibandingkan indikator kepemimpinan lainnya.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui *outer loading*, validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan. Pada estimasi awal terhadap 27 indikator, B5 (0,547) dan E1 (0,642) dieliminasi karena memiliki *outer loading* rendah. Estimasi berikutnya menunjukkan nilai HTMT antara *Targeting* dan Kepemimpinan Institusional sebesar 0,949. Berdasarkan evaluasi *cross loading*, validitas diskriminan, dan kesesuaian konseptual, C4 dan C5 selanjutnya dieliminasi sehingga model final terdiri atas 23 indikator.

Pada model akhir, seluruh *outer loading* berada pada rentang 0,705–0,880 dan AVE berkisar antara 0,638–0,722. Nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan *Composite Reliability* seluruh konstruk berada di atas 0,70, sehingga model akhir memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen yang digunakan.

Tabel 1. Reliabilitas Konstruk dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
Segmenting	0,864	0,869	0,908	0,711
Targeting	0,807	0,807	0,886	0,722
Positioning	0,857	0,858	0,898	0,638
Kepemimpinan Institusional	0,878	0,880	0,911	0,673
Kinerja Organisasi	0,892	0,900	0,917	0,650

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026).

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Nilai HTMT antarkonstruk berada pada rentang 0,638–0,867, di bawah batas 0,90. Nilai tertinggi ditemukan pada hubungan *Targeting* dengan Kepemimpinan Institusional sebesar 0,867. Hasil ini menunjukkan bahwa model akhir memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan ambang HTMT yang digunakan.

Tabel 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	X1	X2	X3	Z	Y
X1 *Segmenting*	–				
X2 *Targeting*	0,674	–			
X3 *Positioning*	0,661	0,770	–		
Z Kepemimpinan Institusional	0,680	0,867	0,828	–	
Y Kinerja Organisasi	0,638	0,665	0,832	0,824	–

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026).

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural mencakup kolinearitas, koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Nilai VIF prediktor berada pada rentang 1,708–2,898, sehingga tidak mengindikasikan masalah kolinearitas berdasarkan kriteria evaluasi yang digunakan.

Model struktural menghasilkan R^2 Kinerja Organisasi Persepsian sebesar 0,642 dengan R^2 adjusted sebesar 0,627. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 64,2% variasi Kinerja Organisasi Persepsian. Nilai f^2 menunjukkan ukuran efek *Positioning* sebesar 0,215, Kepemimpinan Institusional sebesar 0,160, *Segmenting* sebesar 0,025, dan *Targeting* sebesar 0,006. Nilai Q^2 sebesar 0,332 menunjukkan relevansi prediktif model, sedangkan SRMR sebesar 0,074 memberikan informasi tambahan mengenai kesesuaian model.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Tabel 3. Evaluasi Model Struktural

Ukuran	Nilai
R^2 Kinerja Organisasi	0,642
R^2 adjusted	0,627
f^2 *Segmenting* → Y	0,025
f^2 *Targeting* → Y	0,006
f^2 *Positioning* → Y	0,215
f^2 Kepemimpinan Institusional → Y	0,160
Q^2	0,332
SRMR	0,074

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah peneliti (2026).

Daya Penjelasan dan Relevansi Prediktif Model STP

Evaluasi model STP yang mencakup *Segmenting, Targeting,* dan *Positioning* sebagai prediktor Kinerja Organisasi Persepsian menghasilkan R^2 sebesar 0,588, R^2 adjusted sebesar 0,575, dan Q^2 sebesar 0,290. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga komponen STP dalam model mampu menjelaskan 58,8% variasi Kinerja Organisasi Persepsian serta menunjukkan relevansi prediktif berdasarkan nilai Q^2 yang positif. Berdasarkan ukuran efek (f^2), *Positioning* menunjukkan kontribusi relatif terbesar (0,427), diikuti *Segmenting* (0,049) dan *Targeting* (0,011). Temuan ini mencerminkan kemampuan penjelasan dan relevansi prediktif model STP, bukan bukti

Kemampuan Prediktif Model

Evaluasi *PLSpredict* menunjukkan bahwa seluruh indikator Kinerja Organisasi Persepsian memiliki nilai Q^2predict positif, yaitu antara 0,238–0,517. Selain itu, nilai RMSE model PLS pada seluruh indikator F1–F6 lebih rendah dibandingkan RMSE model regresi linear pembanding (*linear model* atau LM). Berdasarkan hasil tersebut, model menunjukkan kemampuan prediktif yang baik relatif terhadap model pembanding pada indikator yang dievaluasi.

Tabel 4. Hasil PLSpredict Kinerja Organisasi

Indikator	Q^2predict	RMSE PLS	RMSE LM
F1	0,238	0,626	0,707
F2	0,272	0,580	0,653
F3	0,287	0,546	0,575
F4	0,517	0,475	0,509
F5	0,367	0,519	0,593
F6	0,409	0,523	0,578

Sumber: Diolah peneliti menggunakan PLSpredict, 10 folds × 10 repetitions (2026).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4 dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil menunjukkan bahwa *Segmenting* memiliki koefisien positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian ($\beta = 0{,}123$; $t = 1{,}251$; $p = 0{,}211$), sehingga H1 tidak didukung. *Targeting* menunjukkan koefisien negatif dan tidak signifikan ($\beta = -0{,}070$; $t = 0{,}659$; $p = 0{,}510$), sehingga H2 tidak didukung. Sebaliknya, *Positioning* berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0{,}422$; $t = 3{,}526$; $p < 0{,}001$), sehingga H3 didukung.

Selain hubungan yang dihipotesiskan, Kepemimpinan Institusional menunjukkan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian ($\beta = 0{,}407$; $t = 3{,}401$; $p = 0{,}001$). Hubungan ini

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

dilaporkan sebagai pengaruh langsung tambahan dalam model struktural dan tidak diberi nomor hipotesis tersendiri.

Pengujian moderasi menunjukkan bahwa interaksi Kepemimpinan Institusional × *Segmenting* memiliki koefisien negatif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian (β = −0,123; t = 2,105; p = 0,035). Dengan demikian, H4 didukung, dengan arah interaksi negatif yang menunjukkan bahwa hubungan *Segmenting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian cenderung melemah ketika tingkat Kepemimpinan Institusional meningkat. Interpretasi lebih lanjut mengenai pola hubungan tersebut memerlukan pemeriksaan *interaction plot* dan *simple slopes*.

Sebaliknya, interaksi Kepemimpinan Institusional × *Targeting* (β = −0,094; t = 0,754; p = 0,451) dan Kepemimpinan Institusional × *Positioning* (β = −0,114; t = 1,395; p = 0,163) tidak menunjukkan pengaruh moderasi yang signifikan. Oleh karena itu, H5 dan H6 tidak didukung.

Secara keseluruhan, dua dari enam hipotesis penelitian didukung, yaitu H3 mengenai pengaruh langsung *Positioning* dan H4 mengenai moderasi Kepemimpinan Institusional pada hubungan *Segmenting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian.

Tabel 5. Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Segmenting → Y	0,123	1,251	0,211	Tidak didukung
H2	Targeting → Y	−0,070	0,659	0,510	Tidak didukung
H3	Positioning → Y	0,422	3,526	<0,001	Didukung
H4	Z × Segmenting → Y	−0,123	2,105	0,035	Didukung (moderasi negatif)
H5	Z × Targeting → Y	−0,094	0,754	0,451	Tidak didukung
H6	Z × Positioning → Y	−0,114	1,395	0,163	Tidak didukung

Y = Kinerja Organisasi Persepsian; Z = Kepemimpinan Institusional. Pengaruh langsung Z → Y (β = 0,407; p = 0,001) dapat dilaporkan pada baris terpisah sebagai jalur tambahan tanpa nomor hipotesis.

Sumber: Output SmartPLS 4 Bootstrapping, diolah peneliti (2026).

Pembahasan

Pengaruh Segmenting terhadap Kinerja Organisasi Persepsian

Pengujian H1 menunjukkan bahwa *Segmenting* memiliki koefisien positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian (β = 0,123; p = 0,211). Secara konseptual, segmentasi memungkinkan organisasi mengenali perbedaan karakteristik dan kebutuhan konsumen sebagai dasar penyesuaian layanan serta pengalokasian sumber daya (Kotler & Keller, 2022; Suyatno dkk., 2023). Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan langsung tersebut belum memperoleh dukungan empiris pada Klub Panahan ALC. Temuan ini sejalan dengan Putri dan Fauziya (2024), yang menemukan bahwa *Segmenting* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian, meskipun variabel dependen yang digunakan berbeda. Dalam konteks ALC, informasi segmentasi yang dipersepsikan orang tua/wali belum tentu secara langsung tercermin dalam penilaian mereka terhadap hasil layanan. Informasi tersebut perlu diterjemahkan ke dalam program, kualitas pelayanan, dan proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan anggota agar berpotensi mendukung Kinerja Organisasi Persepsian.

Pengaruh Targeting terhadap Kinerja Organisasi Persepsian

Pengujian H2 menunjukkan bahwa *Targeting* memiliki koefisien negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian (β = −0,070; p = 0,510). Secara konseptual, *Targeting* membantu organisasi menentukan kelompok pasar prioritas sehingga sumber daya dan layanan dapat diarahkan secara lebih terfokus (Kotler & Keller, 2022). Namun, hubungan tersebut tidak memperoleh dukungan empiris dalam penelitian ini. Koefisien negatif tidak dapat diartikan bahwa *Targeting* menurunkan kinerja karena hubungan yang diuji tidak signifikan. Temuan ini sejalan dengan Putri dan Fauziya (2024), yang melaporkan tidak signifikannya pengaruh parsial *Targeting* terhadap keputusan pembelian, meskipun

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

konteks dan hasil yang diukur berbeda. Pada ALC, penentuan kelompok pasar sasaran yang dipersepsikan responden belum tentu berhubungan langsung dengan penilaian terhadap loyalitas, kepuasan, perkembangan anak, dan manfaat layanan lainnya. Oleh karena itu, ketepatan *Targeting* perlu diikuti kesesuaian program dan pengalaman layanan agar berpotensi mendukung Kinerja Organisasi Persepsian.

Pengaruh Positioning terhadap Kinerja Organisasi Persepsian

Pengujian H3 menunjukkan bahwa *Positioning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian ($\beta = 0{,}422$; $p < 0{,}001$). Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap *Positioning* yang lebih baik berkaitan dengan penilaian yang lebih positif terhadap kinerja nonfinansial ALC. Secara konseptual, *Positioning* membantu organisasi membangun identitas, diferensiasi, dan proposisi nilai yang bermakna bagi konsumen (Kotler & Keller, 2022). Ketika proposisi nilai yang dikomunikasikan selaras dengan pengalaman layanan, pengguna berpotensi memberikan penilaian yang lebih baik terhadap kualitas dan manfaat layanan. Temuan ini sejalan dengan Putri dan Fauziya (2024), yang menemukan pengaruh signifikan *Positioning* terhadap keputusan pembelian, meskipun belum secara langsung membuktikan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks ALC, hubungan tersebut dapat dipahami melalui pentingnya keselarasan antara identitas klub, kualitas program, kompetensi pelatih, dan pengalaman yang dirasakan orang tua/wali. Dibandingkan komponen STP lainnya, *Positioning* menunjukkan hubungan yang paling kuat dan signifikan dengan Kinerja Organisasi Persepsian dalam model yang diuji.

Daya Penjelasan dan Relevansi Prediktif Model STP

Evaluasi model STP menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,588 dan Q^2 sebesar 0,290. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Segmenting*, *Targeting*, dan *Positioning* dalam model mampu menjelaskan 58,8% variasi Kinerja Organisasi Persepsian serta menunjukkan relevansi prediktif berdasarkan nilai Q^2 yang positif. Secara konseptual, ketiga komponen STP membentuk rangkaian keputusan pemasaran yang mencakup identifikasi karakteristik pasar, pemilihan kelompok sasaran, dan pembentukan proposisi nilai (Kotler & Keller, 2022). Namun, nilai R^2 dan Q^2 tidak membuktikan bahwa seluruh komponen STP memiliki pengaruh individual yang signifikan atau bahwa terdapat pengaruh simultan yang telah diuji secara inferensial. Perbedaan ukuran efek menunjukkan bahwa *Positioning* memiliki kontribusi relatif terbesar dalam model STP ($f^2 = 0{,}427$), sedangkan *Segmenting* ($f^2 = 0{,}049$) dan *Targeting* ($f^2 = 0{,}011$) menunjukkan ukuran efek yang lebih kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan penjelasan model STP pada ALC lebih banyak ditopang oleh *Positioning* dibandingkan dua komponen lainnya.

Moderasi Kepemimpinan Institusional pada Pengaruh Segmenting

Pengujian H4 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Institusional memoderasi hubungan *Segmenting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian secara signifikan dengan arah negatif ($\beta = -0{,}123$; $p = 0{,}035$). Koefisien interaksi negatif menunjukkan bahwa hubungan antara *Segmenting* dan Kinerja Organisasi Persepsian cenderung melemah pada tingkat Kepemimpinan Institusional yang lebih tinggi. Temuan ini tidak berarti bahwa Kepemimpinan Institusional menurunkan kinerja organisasi, melainkan menunjukkan adanya perubahan hubungan antara *Segmenting* dan kinerja menurut tingkat moderator. Literatur mengenai kepemimpinan dalam olahraga menekankan relevansi komunikasi, kohesi, dan koordinasi dalam pencapaian kinerja (Mach dkk., 2022; Oh, 2023), sedangkan Sirait dkk. (2024) memberikan dasar empiris mengenai kemungkinan peran moderasi kepemimpinan dalam hubungan antarvariabel organisasi.

Dalam konteks ALC, arah interaksi negatif tersebut dapat ditafsirkan sebagai kemungkinan bahwa praktik kepemimpinan yang lebih kuat berkaitan dengan berkurangnya ketergantungan penilaian kinerja pada perbedaan karakteristik pasar yang tercermin dalam *Segmenting*. Koordinasi dan konsistensi pelayanan berpotensi membantu organisasi memenuhi kebutuhan anggota tanpa terlalu bergantung pada diferensiasi berdasarkan segmen. Namun, penjelasan ini masih bersifat interpretasi kontekstual dan belum membuktikan adanya mekanisme substitusi antara kepemimpinan dan segmentasi. Temuan ini

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

memperlihatkan bahwa kepemimpinan sebagai *boundary condition* tidak selalu memperkuat hubungan strategi pemasaran dengan kinerja, tetapi juga dapat berkaitan dengan pelemahan hubungan tertentu.

Moderasi Kepemimpinan Institusional pada Pengaruh Targeting

Pengujian H5 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Institusional tidak terbukti memoderasi hubungan *Targeting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian (β = −0,094; p = 0,451). Secara konseptual, *Targeting* berkaitan dengan pemilihan kelompok pasar prioritas, sedangkan kepemimpinan dapat mendukung koordinasi dan pengelolaan sumber daya dalam implementasi strategi (Kotler & Keller, 2022; Mach dkk., 2022). Namun, hasil penelitian tidak memberikan bukti bahwa tingkat Kepemimpinan Institusional mengubah hubungan antara *Targeting* dan kinerja yang dipersepsikan pengguna layanan. Salah satu kemungkinan penjelasan adalah bahwa keputusan penentuan pasar sasaran merupakan proses strategis internal, sementara orang tua/wali lebih langsung menilai kualitas dan manfaat layanan yang mereka terima. Penjelasan tersebut merupakan kemungkinan interpretatif, bukan mekanisme yang diuji secara langsung. Dengan demikian, penelitian ini belum menemukan dukungan empiris terhadap peran moderasi Kepemimpinan Institusional pada hubungan *Targeting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian.

Moderasi Kepemimpinan Institusional pada Pengaruh Positioning

Pengujian H6 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Institusional tidak terbukti memoderasi hubungan *Positioning* dengan Kinerja Organisasi Persepsian (β = −0,114; p = 0,163), meskipun *Positioning* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan. Secara konseptual, *Positioning* berkaitan dengan pembentukan diferensiasi dan proposisi nilai yang kemudian dinilai melalui pengalaman konsumen (Kotler & Keller, 2022). Tidak signifikannya koefisien interaksi menunjukkan bahwa penelitian ini belum memperoleh bukti adanya perubahan hubungan *Positioning* dengan Kinerja Organisasi Persepsian menurut tingkat Kepemimpinan Institusional. Di sisi lain, Kepemimpinan Institusional menunjukkan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian (β = 0,407; p = 0,001). Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap praktik kepemimpinan berkaitan secara positif dengan penilaian terhadap kinerja organisasi, meskipun tidak terbukti memoderasi hubungan *Positioning* dengan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi moderasi Kepemimpinan Institusional bersifat spesifik, yaitu hanya ditemukan pada hubungan *Segmenting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman kepemimpinan sebagai *boundary condition* dalam hubungan strategi pemasaran dan kinerja, dengan menunjukkan bahwa pengaruh moderasi dapat berbeda menurut komponen strategi yang diuji. Dengan demikian, efektivitas STP dalam kaitannya dengan kinerja yang dipersepsikan pengguna tidak dapat diasumsikan memiliki pola hubungan yang seragam pada seluruh komponen strategi pemasaran.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan strategi STP dengan Kinerja Organisasi Persepsian tidak bersifat seragam. *Positioning* menunjukkan hubungan langsung positif yang signifikan, sedangkan *Segmenting* dan *Targeting* tidak menunjukkan hubungan langsung yang signifikan. Selain itu, Kepemimpinan Institusional berperan sebagai *boundary condition* yang spesifik pada hubungan *Segmenting* dengan kinerja, dengan arah moderasi negatif. Temuan ini memperluas pembahasan strategi pemasaran dengan menunjukkan bahwa kondisi kepemimpinan dapat berkaitan dengan perbedaan kekuatan hubungan antarvariabel strategi dan kinerja yang dipersepsikan pengguna. Secara praktis, pengelola ALC dapat memprioritaskan konsistensi *Positioning* melalui kualitas program, kompetensi pelatih, dan pengalaman layanan, sekaligus mengevaluasi bagaimana informasi segmentasi dan penentuan pasar sasaran diterjemahkan menjadi pelayanan yang relevan bagi anggota. Praktik kepemimpinan perlu diarahkan pada koordinasi dan konsistensi layanan tanpa mengasumsikan bahwa penguatan kepemimpinan akan selalu memperbesar kontribusi setiap komponen STP.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian dilakukan pada satu organisasi, yaitu Klub Panahan ALC, dengan 100 responden orang tua/wali anggota aktif sehingga generalisasi temuan pada klub olahraga lain perlu dilakukan secara hati-hati. Desain *cross-sectional* juga membatasi kemampuan penelitian dalam menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu maupun menarik kesimpulan kausal. Kedua, penghapusan indikator B5 dan E1 menyebabkan cakupan dimensi geografis pada *Segmenting* dan Pengaruh Ideal pada Kepemimpinan Institusional menjadi lebih terbatas, sehingga berpotensi memengaruhi validitas isi konstruk. Ketiga, Kinerja Organisasi Persepsian diukur berdasarkan penilaian orang tua/wali dan belum mencakup ukuran kinerja objektif, seperti pertumbuhan anggota, kinerja finansial, prestasi atlet, dan efisiensi operasional.

Keempat, seluruh konstruk diukur menggunakan kuesioner dari sumber responden yang sama pada waktu pengumpulan data yang sama sehingga berpotensi menimbulkan *common method variance*. Posisi peneliti sebagai pendiri sekaligus pengelola ALC juga dapat menimbulkan risiko bias respons, termasuk kecenderungan responden memberikan penilaian positif. Meskipun penelitian menerapkan anonimitas kuesioner dan pengumpulan data tanpa melalui hierarki manajemen klub, langkah tersebut tidak sepenuhnya menghilangkan potensi bias pengukuran.

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa klub olahraga dengan karakteristik berbeda, menggunakan desain longitudinal, serta mengombinasikan data orang tua/wali, pelatih, pengelola, dan catatan organisasi. Pengukuran kinerja juga dapat dilengkapi dengan indikator objektif, seperti tingkat retensi anggota, pertumbuhan keanggotaan, pencapaian prestasi atlet, dan kinerja keuangan. Selain itu, pengembangan instrumen perlu mempertahankan keterwakilan seluruh dimensi konseptual serta melakukan validasi isi secara lebih mendalam untuk memperkuat kualitas pengukuran.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan *Segmenting*, *Targeting*, dan *Positioning* (STP) dengan Kinerja Organisasi Persepsian Klub Panahan ALC tidak seragam. *Segmenting* dan *Targeting* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, sedangkan *Positioning* berpengaruh positif dan signifikan serta memiliki ukuran efek terbesar di antara ketiga komponen STP. Model yang mencakup ketiga komponen STP mampu menjelaskan 58,8% variasi Kinerja Organisasi Persepsian berdasarkan nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0{,}588$). Kepemimpinan Institusional juga menunjukkan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Persepsian. Namun, efek moderasinya hanya signifikan pada hubungan *Segmenting* dengan Kinerja Organisasi Persepsian, dengan arah negatif yang mengindikasikan pelemahan hubungan tersebut pada tingkat kepemimpinan yang lebih tinggi. Sementara itu, moderasi pada hubungan *Targeting* dan *Positioning* tidak memperoleh dukungan empiris.

Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Institusional dapat berperan sebagai *boundary condition* yang spesifik, sehingga tidak selalu memperkuat hubungan antara setiap komponen strategi pemasaran dan kinerja yang dipersepsikan pengguna layanan. Secara praktis, pengelola ALC disarankan memprioritaskan konsistensi *Positioning* melalui kualitas program, kompetensi pelatih, dan pengalaman layanan, serta memperkuat koordinasi dan konsistensi praktik kepemimpinan. Selain itu, informasi *Segmenting* dan keputusan *Targeting* perlu diterjemahkan ke dalam program yang sesuai dengan kebutuhan anggota agar lebih relevan bagi pengalaman dan penilaian pengguna layanan.

Referensi

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Becker, J.-M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term generation and data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Modeling, 2*(2), 1–21. DOI:10.47263/JASEM.2(2)01

Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. The Leadership Quarterly, 20(6), 933–958. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach* (2nd ed.). Prentice Hall.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia. (2024). *Laporan indeks pembangunan olahraga 2024*. Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia.

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2021 tentang Desain Besar Olahraga Nasional*.

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan*.

Kock, N., and Hadaya, P. (2018) Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Info Systems J*, 28: 227–261. doi: 10.1111/isj.12131.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The future is immersive*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.

Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. M. (2022). *Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model*. *Applied Psychology*, 71(2), 662–694. https://doi.org/10.1111/apps.12342

Maulana, M. (2024, August 22). *Industri olahraga Indonesia diproyeksikan capai Rp96 triliun pada 2027* [Paparan narasumber]. Diskusi Industri Olahraga: Meningkatkan Partisipasi dan Memperbesar Kontribusi, Space Q Building, Jakarta, Indonesia. Kadin Indonesia.

Muskha, R. R., & Sasmarianto. (2025). Hubungan konsentrasi dan kekuatan otot lengan terhadap hasil memanah atlet UKM panahan Universitas Islam Riau. *Catha: Journal of Creative and Innovative Research, 2*(2), 30–37.

Oh, Y. (2023). Communication and Team Cohesion Moderate the Relationship Between Transformational Leadership and Athletic Performance. *Sage Open*, *13*(3). https://doi.org/10.1177/21582440231195196

PB PERPANI. (2026). *Kejurnas antarklub 2025 perkuat kompetisi panahan tanah air*.

PERPANI Kepri. (2026). *Club—PERPANI KEPRI*.

Putri, P. A., & Fauziya, F. (2024). Analisis strategi pemasaran segmentation, target, positioning (STP), dan brand awareness terhadap keputusan pembelian konsumen produk jas hujan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, *10*(4), 2326–2334. https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.258

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Sani, S. A., & Aslami, N. (2022). Strategi pemasaran STP (segmenting, targeting, dan positioning) pada produk kecantikan House of Beauty cabang Kota Pematangsiantar. *MAMEN: Jurnal Manajemen, 1*(1), 18–26. https://doi.org/10.55123/mamen.v1i1.5

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row, Peterson.

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing, 53*(11), 2322–2347. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189

Sirait, E., Hasmirati, H., Tawil, M. R., Salabi, A., & Sulastri, T. (2024). Peran fungsi kepemimpinan sebagai variabel moderasi antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika, 8*(2). https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.12938

Suhandito, R., & Habib, M. A. F. (2024). Pengaruh strategi segmenting, targeting, dan positioning terhadap keputusan pembelian produk di Warkop Kamandanu Tulungagung. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi, 2*(2), 52–68. https://doi.org/10.30640/trending.v2i2.2225

Suyatno, A., Arief, S., Asir, M., Anwar, M. A., & Sanusi, M. D. (2023). Penerapan strategi segmenting dan targeting dalam meningkatkan kinerja pemasaran: Literatur review. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING), 6*(2), 1598–1609. https://doi.org/10.31539/costing.v6i2.5434

Tridyanthi, K. A., Aidhawani, Fadillah, A., Annisa, A. S., & Suhairi. (2023). Strategi segmenting, targeting, positioning dalam pemasaran global. *MAMEN: Jurnal Manajemen, 2*(1), 151–158. https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1614

Wang, C.-J. (2022). Exploring the mechanisms linking transformational leadership, perceived organizational support, creativity, and performance in hospitality: The mediating role of affective organizational commitment. *Behavioral Sciences, 12*(10), 406. https://doi.org/10.3390/bs12100406

Wang, D., Hu, T., Luo, R., Shen, Q., Wang, Y., Li, X., Qiao, J., Zhu, L., Cui, L., & Yin, H. (2022). Effect of cognitive reappraisal on archery performance of elite athletes: The mediating effects of sport-confidence and attention. *Frontiers in Psychology, 13*, 860817. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.860817

Yu, J., & Xiang, K. (2025). Transformational leadership, organizational resilience, and team innovation performance: A model for testing moderation and mediation effects. *Behavioral Sciences, 15*(1), 10. https://doi.org/10.3390/bs15010010

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License