

APLIKASI STRUCTURAL EQUATION MODELLING DALAM PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN BERBASIS KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI (STUDI KASUS UKM BATIK TRADISIONAL)

Lusi Zafriana

Teknik Industri FT-UNKAR Surabaya

Persaingan usaha pada kelompok UKM Batik tradisional semakin lama semakin ketat. Hal ini menuntut perusahaan untuk merancang strategi bersaing yang sesuai dengan kemampuan internal perusahaan dan tuntutan eksternal lingkungan persaingan. Salah satu aktivitas penting dalam menjabarkan strategi bersaing kedalam strategi fungsional pemasaran adalah dengan mengembangkan budaya unggul pada semua entitas organisasi usaha tersebut. Budaya dan gaya kepemimpinan pemilik perusahaan akan mempengaruhi pilihan UKM Batik tersebut dalam strategi bersaingnya, khususnya strategi pemasaran produk mereka.

Penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) yang akan digunakan untuk memeriksa validitas dari faktor-faktor konfirmatori yang berupa variabel-variabel pembentuk gaya kepemimpinan seperti kharisma, inspirasi, stimulus intelektual, dan perhatian individual serta faktor-faktor budaya organisasi seperti simbol material, perilaku, linguistik, dan individu. SEM juga digunakan untuk menguji model berkaitan dengan hubungan antar variabel laten yang sesuai analisis path, serta mendapat model terstruktur yang bermanfaat untuk memperkirakan strategi pemasaran yang sesuai.

Dari variabel-variabel pembentuk gaya kepemimpinan, maka faktor stimulus intelektual ($=0,37$) memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap strategi pemasaran. Dari sisi faktor-faktor budaya organisasi, maka faktor simbol perilaku ($=0,69$) memiliki peran dominan. Berdasarkan hasil analisis SWOT dengan IFAS = 1,4 dan EFAS = 0,75, maka grand strategi agresif dirasa tepat diaplikasikan. Beberapa strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi dan diversifikasi produk.

Kata kunci : strategi bersaing, strategi pemasaran, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, SEM

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia usaha, khususnya UKM Batik Tradisional semakin ketat. Salah satu faktor penting dalam memenangkan persaingan tersebut adalah strategi bersaing dan pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Strategi bersaing dan pemasaran yang dilakukan dalam UKM Batik Tradisional banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan yang juga dipengaruhi oleh nilai-nilai dari pemilik UKM tersebut.

Semakin kecil ukuran perusahaan, maka pengaruh tersebut semakin besar, karena pemilik perusahaan tersebut juga merupakan top manajemen yang dominan. Nilai dan norma yang dimiliki top manajemen sekaligus pemilik dan pendiri perusahaan, melalui gaya kepemimpinan tertentu akan tertanam didalamnya, dan berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi terhadap strategi bersaing dan pemasaran UKM Batik Tradisional di Kabupaten Pacitan, Jawa Timur, memahami faktor dan indikator yang paling dominan dari gaya kepemimpinan transformational dan budaya organisasi dalam menentukan strategi bersaing

dan pemasaran UKM tersebut, serta menentukan strategi pemasaran terbaik yang akan diterapkan UKM tersebut.

Gaya kepemimpinan dan transformasi budaya organisasi yang dikaitkan dengan strategi pemasaran jarang dibahas, padahal hal tersebut memegang peranan penting terhadap berkembang tidaknya perusahaan, utamanya berkaitan dengan strategi pemasaran yang akan diterapkan. Dengan demikian, masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah faktor-faktor dari gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi; serta faktor –faktor budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap usaha pemasaran dari UKM yang diteliti ?
2. Dari faktor gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, faktor manakah yang paling dominan dalam penentuan strategi pemasaran di UKM yang diteliti ?
3. Strategi pemasaran bagaimanakah yang sesuai diaplikasikan pada UKM yang diteliti ?

Landasan Teori

Strategi bersaing adalah merupakan bagian strategis dari suatu organisasi untuk mampu bersaing. Salah satu bagian penting dari strategi bersaing tersebut adalah kemampuan dari strategi pemasaran. Pemasaran didefinisikan sebagai suatu proses sosial dan manajerial dimana individu atau kelompok memperoleh kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan sesuatu yang bernilai (Kotler, 1992).

Adanya peran dari proses sosial dan manajerial tersebut, maka pemasaran bisa dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya dalam organisasi. Bass dan Avolio (1994) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan antar orang lain, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Robbins (1998) menunjukkan ada empat pendekatan kepemimpinan, yaitu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional versus transformasional, dan kepemimpinan visioner.

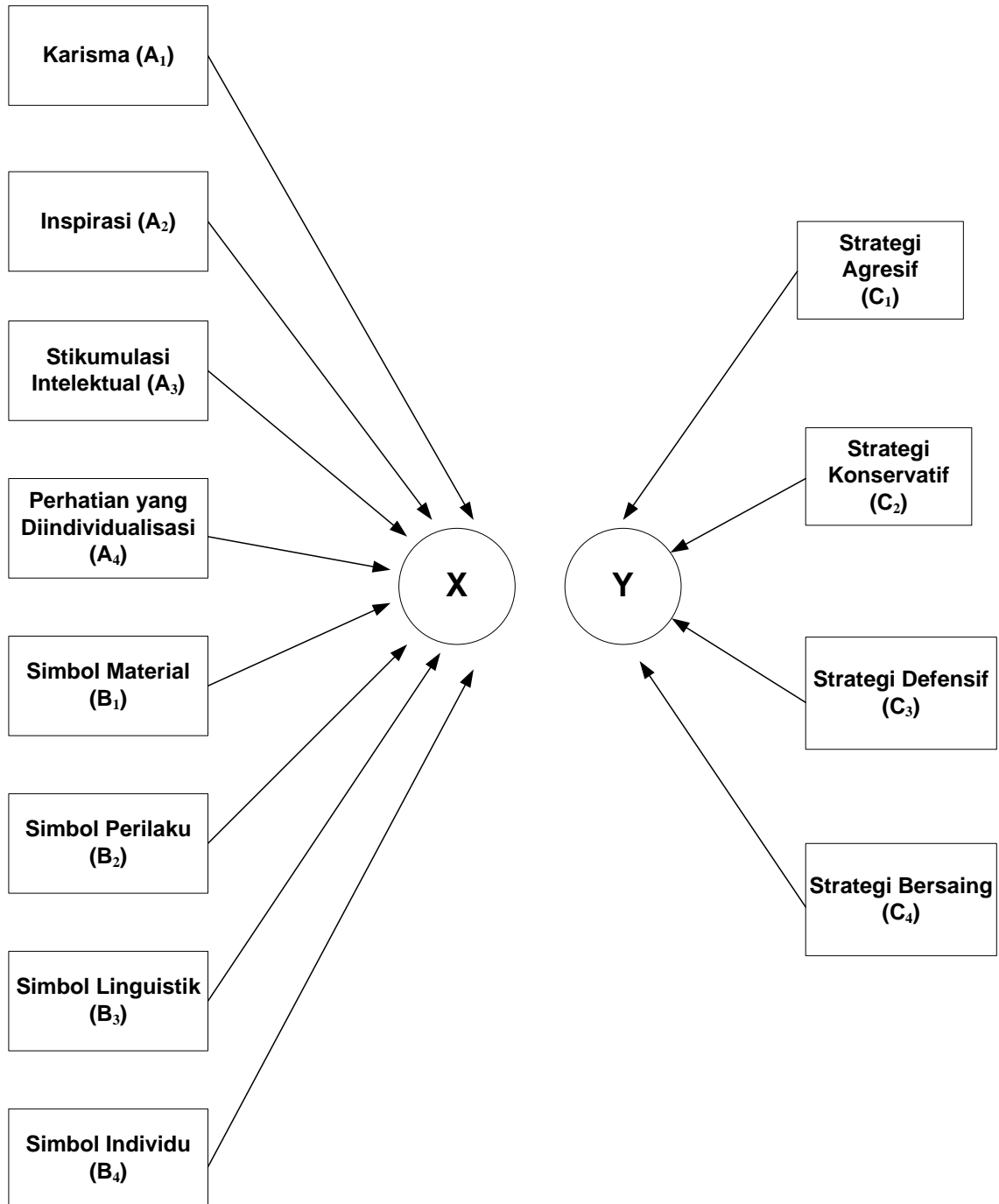
Dalam budaya UKM dengan pemimpin merangkap pemilik, maka kepemimpinan transformasional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencoba memunculkan kesadaran pengikut dengan idealisme dan nilai-nilai pimpinan (Burns,1994) adalah dianggap lebih tepat. Bass (1994) menyatakan bahwa teori kepemimpinan transformasional mencakup empat komponen, yaitu karisma (idealized influence), inspirasi (inspiration motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian yang diindividualisasi (individualized consideration).

Keempat komponen kepemimpinan transformasional tersebut akan membentuk nilai-nilai yang dianut stakeholder di organisasi dan pada akhirnya membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi tersebut diawali oleh para pendiri dan akan bisa diwariskan kepada generasi warga organisasi dan juga akan mempengaruhi strategi bersaing organisasi (Ndraha 2003).

Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas pengaruh gaya kepemimpinan dilakukan oleh Fitriani (2002). Penelitian ini berjudul “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Budaya Organisasi” menggunakan teknik analisis regresi linier berganda untuk memprediksi hubungan variabel bebas gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel terikat budaya organisasi. Adapun penelitian yang berhubungan dengan strategi bersaing dan pemasaran adalah Analisis pengaruh Strategi Pemasaran di Industri Manufaktur Terhadap Kepuasan Konsumen (Ilham Nur Alfian, 2003) serta Strategi dan Tantangan Mengelola Variasi Produk (Mahendrawati, 2005)

Design, Model, and Implementation

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, maka disusunlah kerangka berpikir dari penelitian ini dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir Model

Dalam kerangka berpikir model tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan transformal yaitu karisma (A₁), inspirasi (A₂), stimulasi intelektual (A₃), dan perhatian yang diindividualisasikan (A₄) maupun variabel budaya organisasi yang terdiri dari simbol material (B₁), simbol perilaku (B₂), simbol linguistik (B₃), serta simbol individu (B₄) terpenuhi dan terkondisikan dengan baik, maka strategi pemasaran pada usaha kecil batik yang terdiri dari alternatif

strategi agresif (C_1), strategi konservatif (C_2), strategi defensif (C_3), strategi bersaing (C_4) akan terbentuk dengan kuat.

Secara parsial variabel bebas ditunjukkan oleh X yang berpengaruh terhadap variabel terikatnya Y, dan secara simultan variabel bebas X berpengaruh terhadap variabel tidak bebas Y, yang merupakan strategi bersaing dalam pemasaran. Keterkaitan antara variabel gaya kepemimpinan transformal dengan variabel bebas X ini sesuai dengan konsep Bass (1994) dan Ndraha (2003). Adapun variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini dideskripsikan sebagaimana Tabel dibawah ini

Tabel 1. Deskripsi Variabel dan Indikator

Gaya Kepemimpinan Transformasional-Karisma (A_1)	
Variabel	Indikator
A _{1.1}	Pemimpin mampu menunjukkan perilaku kepemimpinan nyata dan sangat dihargai karyawannya
A _{1.2}	Terdapat kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan
A _{1.3}	Pemimpin mampu membuat bawahan percaya kepadanya
A _{1.4}	Pemimpin dapat menumbuhkan kebanggaan pada organisasi
A _{1.5}	Pemimpin dapat membangkitkan rasa hormat pada setiap orang
A _{1.6}	Pemimpin dapat dijadikan teladan atau panutan bagi bawahan
A _{1.7}	Pemimpin dapat memberikan rasa aman dan nyaman terhadap bawahan
Gaya Kepemimpinan Transformasional-Inspirasi (A_2)	
A _{2.1}	Pemimpin mampu memberikan masukan dalam setiap permasalahan yang dihadapi bawahan
A _{2.2}	Pemimpin mampu menyelesaikan permasalahan dalam organisasi
A _{2.3}	Pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan atau keinginannya terhadap bawahan
A _{2.4}	Pemimpin dapat memberikan perintah secara jelas dan sederhana sehingga bawahan merasa jelas
A _{2.5}	Pemimpin dapat memberikan ide pada bawahan tentang kemudahan penyelesaian penugasan
A _{2.6}	Pemimpin mampu memberikan tugas sesuai dengan keinginan dan kemampuan karyawan
Gaya Kepemimpinan Transformasional-Stimulus Intelektual (A_3)	
A _{3.1}	Pemimpin memahami prosedur pelaksanaan pekerjaan secara baik
A _{3.2}	Pemimpin memiliki pengalaman menangani organisasi secara baik
A _{3.3}	Pemimpin memiliki pengetahuan terhadap pekerjaan
A _{3.4}	Pemimpin memiliki cara yang baik dalam mencapai tujuan organisasi
A _{3.5}	Pemimpin mampu menyelesaikan permasalahan di organisasi
A _{3.6}	Pemimpin dapat meningkatkan kemampuan bawahannya
Gaya Kepemimpinan Transformasional-Perhatian yang Diindividualisasi (A_4)	
A _{4.1}	Pemimpin mendorong bawahan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan dan mencoba menerapkan usul dan gagasan bawahan

A _{4.2}	Pemimpin senantiasa memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi
A _{4.3}	Pemimpin berupaya mencari tahu keinginan dan harapan bawahannya
A _{4.4}	Pemimpin selalu memantau kinerja bawahannya
Budaya Organisasi-Symbol Material (B₁)	
B _{1.1}	Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pekerja selalu ditekankan secara kelompok atau tim dan berkaitan
B _{1.2}	Organisasi berfokus pada SDM (Sumber Daya Manusia)
B _{1.3}	Pekerjaan dalam organisasi merupakan pekerjaan yang saling berkaitan dan merupakan satu kesatuan tugas atau tanggung jawab
B _{1.4}	Organisasi memiliki peraturan, fungsi kontrol dan sanksi agar tujuan organisasi tercapai secara tepat dan efisien
B _{1.5}	Organisasi selalu memberi penghargaan bagi karyawan atau elemen organisasi yang mampu memberikan kontribusi bagi organisasi
Budaya Organisasi-Symbol Perilaku (B₂)	
B _{2.1}	Organisasi atau perusahaan memiliki kebiasaan dan tata cara tertentu
B _{2.2}	Organisasi memiliki perhatian untuk menghindari atau mengurangi hal-hal yang berkaitan dengan risiko dalam pekerjaan
B _{2.3}	Organisasi memiliki toleransi terhadap konflik
B _{2.4}	Organisasi memiliki aturan dan sistem yang terbuka
B _{2.5}	Organisasi selalu menilai hasil akhir karyawannya
Budaya Organisasi-Symbol Linguistik (B₃)	
B _{3.1}	Organisasi atau perusahaan memiliki slogan tertentu
B _{3.2}	Organisasi memiliki cerita atau mitos berkaitan dengan berdirinya organisasi itu sendiri
B _{3.3}	Organisasi memiliki nama yang bermakna
Budaya Organisasi-Symbol Individu (B₄)	
B _{4.1}	Organisasi dan seluruh anggotanya memiliki identitas tertentu
B _{4.2}	Organisasi memiliki cerita perjuangan atau perjalanan organisasi hingga sampai saat ini masih bertahan bahkan berkembang
B _{4.3}	Organisasi memiliki peraturan yang berbeda dengan organisasi lain
Strategi Pemasaran-Agresif (C₁)	
C _{1.1}	Tindakan keandalan SDM (Sumber Daya Manusia)
C _{1.2}	Tingkat potensi pasar dan memiliki peluang untuk membuka pangsa pasar baru
C _{1.3}	Tingkat relationship yang sangat bagus dengan pemerintah, institusi, lembaga keuangan, pemasok, dan lain-lain

C _{1.4}	Tingkat diversifikasi produk yang baik
Strategi Pemasaran-Konservatif (C₂)	
C _{2.1}	Tingkat ketersediaan bahan baku
C _{2.2}	Potensi armada pemasaran dan distribusi
C _{2.3}	Sistem manajemen organisasi
C _{2.4}	Tingkat kenaikan biaya operasional karena peningkatan inflasi
Strategi Pemasaran-Defensif (C₃)	
C _{3.1}	Tingkat pemenuhan pemesanan (tingkat produktivitas dan pemanfaatan kapasitas)
C _{3.2}	Tingkat kekuatan keuangan
C _{3.3}	Umur daur hidup produk
C _{3.4}	Tingkat hambatan masuk ke pasar baru di luar daerah
Strategi Pemasaran-Bersaing (C₄)	
C _{4.1}	Penurunan struktur modal perusahaan karena penurunan penjualan
C _{4.2}	Tingkat tekanan persaingan karena munculnya banyak pesaing yang berpengaruh pada pangsa pasar
C _{4.3}	Tingkat penguasaan teknologi (sebagai dampak daur hidup produk yang relatif cepat maupun tuntutan pelanggan atau variabilitas produk)
C _{4.4}	Tingkat risiko-risiko usaha (periode piutang yang lebih lama, ketidakstabilan nilai tukar rupiah, dan tingkat bunga pinjaman bank meningkat)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penyebaran kuesioner skala likert dengan jumlah sampel 130 responden dan metode sample proporsional yang digunakan untuk mengetahui respon responden terhadap variabel yang telah diidentifikasi sebelumnya, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk mendeteksi apakah alat ukur yang dibuat dapat digunakan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan.

Hasil dari distribusi jawaban dalam kuesioner dikelompokkan dalam skala likert mulai dari faktor karisma, inspirasi, stimulus intelektual, perhatian yang diindividualisasi, simbol material, simbol perilaku, simbol linguistik, dan simbol individu. Contoh dari pengelompokan tersebut dapat dilihat dalam tabel faktor karisma sebagai berikut :

Tabel 2 Distribusi Jawaban Untuk Variabel Faktor KARISMA (A_1)

Variabel	Skor Rata-rata Jawaban Responden	Skor Rata-rata Jawaban Responden									
		Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Cukup Setuju		Setuju		Sangat Setuju	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Faktor Karisma (A_1)	3,91	0	-	0	-	7	5,38	101	77,64	22	16,92

Sumber: Data olahan

Hasil Uji Validitas

Uji validitas (keabsahan) dapat diketahui dari kuisioner faktor-faktor perilaku konsumen (*costomer behavior*) dan nilai-nilai yang diharapkan konsumen (*costumer value*), untuk memastikan bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal untuk mengukur aspek yang sama dalam kuisioner.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Hasil korelasi (r) *Pearson* digunakan untuk mendeteksi validitas dari masing-masing item pertanyaan. Item pertanyaan dinyatakan valid jika nilai (r) *Pearson* lebih besar dari nilai kritis pada tabel (r) *Product Moment* korelasi *Pearson* sesuai dengan derajat kebebasan dan signifikansinya

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (keandalan) juga dilakukan pada kedua variabel bebas maupun variabel tergantung. Dari hasil uji validitas, item-item pernyataan dan indikator yang dinyatakan valid diukur reliabilitasnya atau keandalannya dengan menggunakan bantuan program SPSS ver. 10.0 for Windows. Begitu pula pendapat secara teori menurut Nazir (1983) suatu alat ukur dinyatakan memiliki reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat tersebut mantap. Dapat diartikan bahwa alat tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan juga dapat diramalkan (*predictability*).

Uji reliabilitas didasarkan pada nilai *Alpha Cronbach* (α), jika nilai *Alpha Cronbach* (α) lebih besar dari 0,60 maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliable untuk digunakan sebagai input dalam proses penganalisisan data guna menguji reliabilitas.

Faktor Simbol Individu

Hasil dari proses estimasi dengan metode Maximum Likelihood Estimation (MLE) untuk variabel simbol individu adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Faktor Simbol Individu

Simbol	Indikator	Indeks Pengaruh
B _{4,1}	Organisasi dan seluruh anggotanya memiliki identitas tertentu	1,05
B _{4,2}	Organisasi memiliki cerita perjuangan atau perjalanan organisasi hingga sampai saat ini masih bertahan bahkan berkembang	0,22
B _{4,3}	Organisasi memiliki peraturan yang berbeda dengan organisasi lain	0,18

Faktor Strategi Agresif

Hasil dari proses estimasi dengan metode Maximum Likelihood Estimation (MLE) untuk variabel strategi agresif adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Faktor Strategi Agresif

Simbol	Indikator	Indeks Pengaruh
C _{1.1}	Perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang handal	0,09
C _{1.2}	Perusahaan memiliki potensi pasar cukup bagus dan memiliki peluang untuk membuka pangsa pasar baru	0,32
C _{1.3}	Adanya relationship yang sangat bagus dengan pemerintah, institusi, lembaga keuangan, pemasok, dan lain-lain	0,57
C _{1.4}	Adanya diversifikasi produk yang baik	0,33

Faktor Strategi Konservatif

Hasil dari proses estimasi dengan metode Maximum Likelihood Estimation (MLE) untuk variabel Strategi konservatif adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Faktor Strategi Konservatif

Simbol	Indikator	Indeks Pengaruh
C _{2.1}	Tingkat ketersediaan bahan baku	0,04
C _{2.2}	Potensi armada pemasaran dan distribusi	0,50
C _{2.3}	Sistem manajemen organisasi	0,34
C _{2.4}	Tingkat kenaikan biaya operasional karena peningkatan inflasi	0,33

Faktor Strategi Defensif

Hasil dari proses estimasi dengan metode Maximum Likelihood Estimation (MLE) untuk variabel Strategi defensif adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Faktor Strategi Defensif

Simbol	Indikator	Indeks Pengaruh
C _{3.1}	Tingkat pemenuhan pesanan (produktivitas dan pemanfaatan kapasitas)	0,16
C _{3.2}	Tingkat kekuatan keuangan	0,24
C _{3.3}	Umur daur hidup produk	0,37
C _{3.4}	Tingkat hambatan masuk ke pasar baru di luar daerah	0,05

Faktor Strategi Bersaing

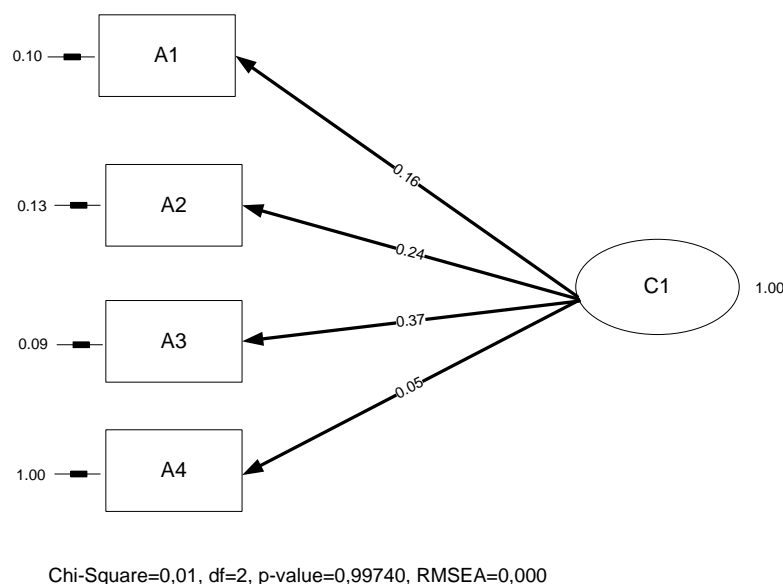
Hasil dari proses estimasi dengan metode Maximum Likelihood Estimation (MLE) untuk variabel Strategi bersaing adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Faktor Strategi Bersaing

Simbol	Indikator	Indeks Pengaruh
C _{4.1}	Tingkat penurunan struktur modal perusahaan karena penurunan penjualan	0,43
C _{4.2}	Tingkat tekanan persaingan karena munculnya banyak pesaing yang berpengaruh pada pangsa pasar	0,48
C _{4.3}	Tingkat penguasaan teknologi (sebagai dampak dari daur hidup produk yang relatif cepat maupun tuntutan pelanggan atau variabilitas produk)	0,07
C _{4.4}	Tingkat risiko-risiko usaha (periode piutang yang lebih lama, ketidakstabilan nilai tukar rupiah, dan tingkat bunga pinjaman bank meningkat)	0,21

Tabel 8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Strategi Pemasaran Agresif

Simbol	Indikator	Indeks Pengaruh
A ₁	Karisma	0,16
A ₂	Inspirasi	0,24
A ₃	Stimulus Intelektual	0,37
A ₄	Perhatian yang Diindividualisasi	0,05



Gambar 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Strategi Pemasaran Agresif

Pengaruh sangat dominan pada faktor gaya kepemimpinan transformasional terhadap strategi agresif ditunjukkan oleh variabel stimulus intelektual (0,37) dan inspirasi (0,24). Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh kuat gaya kepemimpinan transformasional terhadap strategi pemasaran agresif dengan dibentuk oleh variabel stimulus intelektual yang memiliki indikator pemimpin memiliki pengetahuan terhadap pekerjaan, pemimpin memiliki pengalaman menangani organisasi secara baik dan pemimpin mampu menyelesaikan permasalahan dalam organisasi.

Ataupun oleh variabel inspirasi dengan indikator pemimpin mampu menyelesaikan permasalahan dalam organisasi, pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan atau keinginannya terhadap bawahan, dan pemimpin mampu memberikan masukan dalam setiap permasalahan yang dihadapi bawahan.

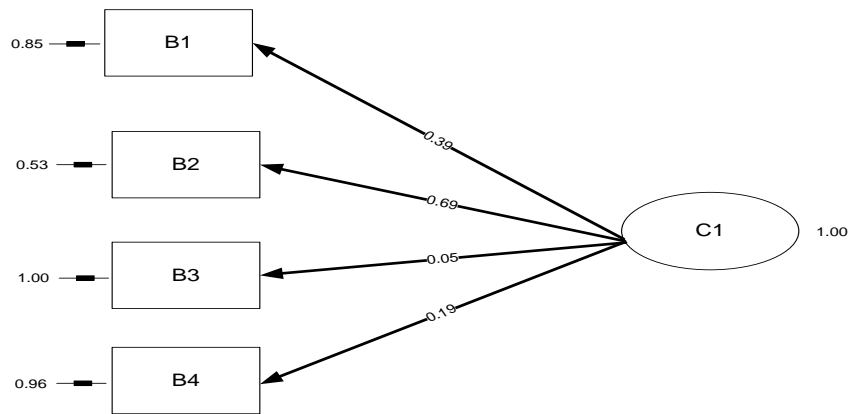
Sedangkan pengaruh kurang dominan berasal dari variabel perhatian yang diindividualisasi (0,07). Dimana memiliki pemahaman bahwa seluruh indikator variabel perhatian yang diindividualisasi yaitu pemimpin mendorong bawahan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan dan mencoba menerapkan usul dan gagasan bawahan, pemimpin senantiasa memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, pemimpin berupaya mencari tahu keinginan dan harapan bawahannya, pemimpin selalu memantau kinerja bawahannya serta merta berpengaruh terhadap pertimbangan pemilihan strategi agresif.

Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dengan Strategi Pemasaran Agresif

Hasil dari proses estimasi dengan metode Maximum Likelihood Estimation (MLE) untuk pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel strategi pemasaran agresif adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Strategi Pemasaran Agresif

Simbol	Indikator	Indeks Pengaruh
B ₁	Simbol Material	0,39
B ₂	Simbol Perilaku	0,69
B ₃	Simbol Linguistik	0,05
B ₄	Simbol Individu	0,19



Chi-Square=0,00, df=2, p-value=0,99912, RMSEA=0,000

Gambar 5.2 Pengaruh Budaya Terhadap Strategi Pemasaran Agresif

Pengaruh sangat dominan pada faktor budaya organisasi terhadap strategi agresif ditunjukkan oleh variabel simbol perilaku (0,69) dan simbol material (0,39).

Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh kuat budaya organisasi terhadap strategi pemasaran agresif dengan dibentuk oleh variabel simbol perilaku yang memiliki indikator organisasi atau perusahaan memiliki kebiasaan dan tata cara tertentu, dan organisasi memiliki toleransi terhadap konflik.

Ataupun oleh variabel simbol material dengan indikator organisasi memiliki peraturan, fungsi kontrol dan sanksi agar tujuan organisasi tercapai secara tepat dan efisien, organisasi selalu memberikan penghargaan bagi karyawan atau elemen organisasi yang mampu memberikan kontribusi bagi organisasi, dan pekerjaan dalam organisasi merupakan pekerjaan yang saling berkaitan dan merupakan satu kesatuan tugas atau tanggung jawab.

Sedangkan pengaruh kurang dominan berasal dari variabel simbol linguistik (0,05), dimana memiliki pemahaman bahwa seluruh indikator variabel simbol linguistik yaitu organisasi atau perusahaan memiliki slogan tertentu, organisasi memiliki cerita atau mitos berkaitan dengan berdirinya organisasi itu sendiri, dan organisasi memiliki nama yang bermakna tidak serta merta berpengaruh terhadap pertimbangan pemilihan strategi agresif.

Sebagai pembanding, analisis pemilihan strategi di atas sesuai atau selaras dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treatment*) yang telah dilakukan sebagaimana pada Tabel 10, maka didapatkan hasil untuk lingkungan internal sebesar 1,64 dan lingkungan eksternal sebesar 0,65. Hal ini menunjukkan bahwa strategi berada pada kuadran I yaitu strategi agresif. Dimana perusahaan berada pada situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ini harus lebih mendukung kepada kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Tabel 10. Hasil Analisis SWOT

Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
4	Kapasitas produksi terbatas	0,05	2	0,10
5	Daur hidup produk cepat	0,05	1	0,05
Jumlah		0,40		0,65
Nilai Total		1,00		1,4
Faktor Kesempatan (<i>Opportunities</i>)				
1	Proteksi pemerintah	0,15	2	0,30
2	Adanya kerjasama dengan instansi yang berdampak positif bagi pengembangan usaha (misal: lembaga keuangan)	0,10	4	0,40
3	Permintaan produk relatif tinggi (pangsa pasar masih luas)	0,15	3	0,45
4	Pemberitaan media local yang sekaligus sebagai iklan	0,05	1	0,05

	atau promosi			
5	Terjalannya kerjasama dengan banyak suplier	0,10	2	0,20
Jumlah		0,55		1,4
Faktor Ancaman (Treatment)				
1	Munculnya risiko-risiko usaha	0,15	3	0,15
2	Pesaing semakin banyak dan kompetitif	0,15	2	0,15
3	Tuntutan penggunaan dan penguasaan teknologi	0,05	2	0,10
4	Adanya hambatan masuk ke pasar di luar daerah	0,05	3	0,15
5	Meningkatnya harga bahan baku	0,05	2	0,10
Jumlah		0,45		0,65
Nilai Total		1		0,75

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dari variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap strategi pemasaran di usaha kecil batik, hal ini dibuktikan masing-masing faktor yaitu (A_1) memiliki nilai indikator sebesar 0,16; inspirasi (A_2) dengan nilai 0,24; stimulus intelektual (A_3) dengan nilai 0,37; perhatian yang diindividualisasi (A_4) dengan nilai 0,05. Sedangkan untuk faktor-faktor Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap strategi pemasaran di usaha kecil batik, hal ini dibuktikan masing-masing faktor yaitu simbol material (B_1) memiliki nilai indicator sebesar 0,39; simbol perilaku (B_2) dengan nilai 0,69; simbol linguistik (B_3) dengan nilai 0,05; maupun simbol individu (B_4) dengan nilai 0,19.

Dari faktor-faktor yang terdapat dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu karisma (A_1), inspirasi (A_2), stimulus intelektual (A_3) dan perhatian yang diindividualisasikan (A_4) maka faktor stimulus intelektual memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap strategi pemasaran usaha kecil batik di kabupaten Pacitan karena memiliki nilai indicator sebesar 0,37. Sedangkan untuk faktor-faktor budaya organisasi yaitu simbol material (B_1), simbol perilaku (B_2), simbol linguistik (B_3) maupun simbol individu (B_4) maka faktor simbol perilaku memiliki faktor dominan terhadap strategi pemasaran usaha kecil batik di kabupaten Pacitan karena memiliki nilai indicator sebesar 0,69.

Strategi pemasaran agresif merupakan alternative strategi yang sesuai untuk usaha kecil batik di kabupaten Pacitan karena dari hasil SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treatment*) dengan menggunakan model pembobotan diperoleh nilai lingkungan internal sebesar 1,4 dan nilai eksternal sebesar 0,75. Hal ini menunjukkan bahwa dalam diagram matriks berada di kuadran satu karena keduanya bernilai positif. Dimana dalam kuadran ini strategi yang tepat adalah strategi agresif misalnya dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi maupun diversifikasi. Sedangkan melalui analisis SEM strategi agresif dipilih karena memiliki indeks variabel yang lebih besar (V_9) daripada strategi konservatif, defensive maupun bersaing yaitu sebesar 4,73.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M and B.J Avolio,(1994), "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership", New York, *SAGE Publication*
- Burns,(1994), "Human Resources Management", 3rd Edition, Boston, *Houghton Mifflin Company*.
- Ilham Nur Alfian, (2003), "Analisis pengaruh Strategi Pemasaran di Industri Manufaktur Terhadap Kepuasan Konsumen", *Thesis ITS*, Surabaya
- Feinstein, H.Andrew, (2001), "A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employee", *Journal of Applied Psychology*.62(4).p 472-479
- Fitriani, (2002), "Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Budaya Organisasi", *TA ITS*, Surabaya

- Hezberg, Frederick,(1984), "Human Motivation in Work Place", *Quantum International*, South Carolina.
- Kotler, John P and James L Heskett, (1992), "Corporate and Performance, New York", *The Free Press*
- Mahendrawati, (2005), "Strategi dan Tantangan Mengelola Variasi Produk", Jakarta, *Manajemen Usahawan UI*.
- Nazir, Mohammad, (1999), "Metode Penelitian", edisi ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu,(2003), "Budaya Organisasi, Jakarta", *Rineka Cipta*, Jakarta.
- Orville C Walker,Jr.et all, (1992), "Marketing Strategy", *Homewood Publisher*, Illionis
- Pangeran, Perminas, (1999), "Transformasi Organisasi dan Pergeseran Peran Sumber Daya Manusia", *Usahawan Th XXVIII Nop.No.11*.
- Robbins, Stephen P,(1998), "Perilaku Organisasi", edisi 8, Jakarta, *PT Prenhallindo*
- Simon, T.L.,(1999), "Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership", *Journal of Organizational ChangeManagement*, Volume 12(2)