

# **FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN STRATEGIK TERHADAP KINERJA PEMASARAN (STUDI EMPIRIS PADA UMKM BORDIR DAN KONVEKSI KUDUS)**

Ratih Hesty Utami Puspitasari, SE, MM  
Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus

## **ABSTRAK**

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*), kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan stratejik, dimana perencanaan stratejik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah : (a) Menganalisis pengaruh dari faktor lingkungan terhadap perencanaan stratejik. (b) Menganalisis pengaruh dari faktor kultur/budaya organisasi terhadap perencanaan stratejik. (c) Menganalisis pengaruh dari perencanaan stratejik terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan.

Kata kunci: lingkungan, budaya, perencanaan strategik, kinerja pemasaran

## **ABSTRACT**

Good organization is one that has clear objectives based on the vision and mission of its founders agreed. To realize these goals required a way to achieve that is commonly referred to as a strategy. Furthermore drafted the plan (*plan*), policies (*policies*) to the achievement and program of action. In its application, the above elements may change as a result of non-fulfillment of the assumptions used in the planning, for example, because the resources are not obtained in accordance with expectations. Can also be caused by too abstract goal that is very far from what is expected. Each organization would have a plan, and the scope of the company we know the term strategic planning, where this strategic plan can help us evaluate on a regular basis to achieve the goal, helping the company to grow and progress, enlarge market share amid increasingly sharp competition. Goals to be achieved in this study are: (a) to analyze the influence of environmental factors on strategic planning. (B) to analyze the influence of cultural factors / organizational culture on strategic planning. (C) to analyze the influence of strategic planning and company performance. This study was a type of causal research is to identify a causal relationship between variables, researchers are looking for the real type of facts to help understand and predict relationships.

Keyword: cultural environmental, strategic planning, marketing performance

## **1. PENDAHULUAN**

Kabupaten Kudus menjadi salah satu daerah di Jawa Tengah yang tumbuh sebagai daerah usaha/industri berbasis masyarakat dalam berbagai skala. Industri yang tumbuh dan berkembang di Kabupaten Kudus berkontribusi terhadap PDRB lebih dari 60%. Oleh karena itu dalam pembangunan, usaha/industri mikro, kecil dan menengah (UMKM) selalu diakomodasi menjadi salah satu pilar penting dari bagian upaya strategis pengentasan kemiskinan redistribusi pendapatan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum. Oleh karenanya dalam upaya pengembangan ekonomi lokal, Kabupaten Kudus bertumpu pada pengembangan UMKM sebagai salah satu pilar yang stratejis dengan berbagai UMKM unggulan yang dimiliki.

Salah satu persoalan penting terkait pengembangan UMKM sebagai sumberdaya lokal adalah bahwa sebagian besar masih berkembang secara konvensional dan alami sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan kapasitas

masing-masing usaha. Paradigma yang digunakan untuk mengelola bisnis juga masih tradisional-konvensional sehingga belum berkembang menjadi usaha/industri dan bisnis yang bersifat modern, efisien dan kompetitif.

Kondisi tersebut diatas menyebabkan sampai saat ini secara kualitas belum semua kelompok usaha sejenis di Kabupaten Kudus menjadi *trigger* bagi aktivitas ekonomi lainnya karena belum dapat mengembangkan kapasitas usaha dan meningkatkan daya saing secara mandiri. Pengembangan usaha masih banyak di fasilitasi oleh pemerintah dan stakeholder lainnya. Sehingga perlu dilakukan upaya riil yang terintegrasi dan terkoordinasi oleh semua pihak agar pada saat ini telah ditentukan UMKM dapat mandiri dan memberikan dampak *multiplier* peningkatan pendapatan dan kesejahteraan sampai kepada jaringannya termasuk tenaga kerja.

Faktor lingkungan berperan penting bagi perusahaan terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan. Adanya perubahan dalam lingkungan baik internal ataupun eksternal menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja pemasaran sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing.

Mengenai penentuan obyek penelitian pada UMKM Bordir dan Konveksi di Kabupaten Kudus, merujuk pada beberapa alasan. Alasan pertama mengacu pada *research problem* yang ditemukan pada data yang tersusun pada tabel 1.1 berikut ini :

TABEL 1.1 DATA PERMASALAHAN UMKM BORDIR DAN KONVEKSI KABUPATEN KUDUS

| No | Permasalahan                        | Uraian  |
|----|-------------------------------------|---|
| 1  | Kelembagaan                         | Intervensi yang membingungkan pelaku usaha baik fungsi UMKM dan manajemen yang tidak tepat ditambah permasalahan yang terus berkembang baik intesitasnya dan substansinya |
| 2  | Paradigma Usaha                     | Paradigma usaha lama masih bersifat konvensional  |
| 3  | Jumlah dan Kualitas Produksi        | Jumlah terbatas dengan kualitas yang belum sesuai dengan pasar  |
| 4  | Sistem                              | Sistem belum terbangun ketergantungan tinggi, teknis terhambat lokasi   |
| 5  | Tidak ada Forum Komunikasi          | Cenderung berjuang sendiri, tidak ada kerjasama produksi atau bahan baku  |
| 6  | Jangkauan Informasi Kebutuhan Pasar | Terjadi secara alami, tidak berkelanjutan   |
| 7  | Promosi                             | Sederhana, belum menggunakan teknologi yang tersedia  |
| 8  | Permodalan                          | Terbatas  |

Sumber : Bapedda Kudus, Tahun 2014

## 1.2 Perumusan Masalah

Research Problem yang ditemukan pada data yang tersusun pada tabel 1.1 adalah : mengenai data permasalahan UMKM Bordir dan Konveksi Tahun 2014. maka dari uraian tersebut menunjukkan perumusan masalah yaitu ”Bagaimana menciptakan Kinerja Pemasaran pada produk bordir dan konveksi?”.

Dan dari penjelasan pada latar belakang tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian (*Research Question*) sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh faktor lingkungan terhadap perencanaan stratejik ?
2. Bagaimana pengaruh kultur/ budaya organisasi terhadap perencanaan stratejik?
3. Bagaimana pengaruh perencanaan stratejik terhadap kinerja pemasaran ?

## 1.3 Tujuan dan Luaran Penelitian

### 1.3.1. Tujuan Penelitian

Selanjutnya diuraikan tujuan penelitian dalam format yang lebih rinci sebagai berikut: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh dari faktor lingkungan terhadap perencanaan stratejik.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh dari faktor kultur/budaya organisasi terhadap perencanaan stratejik.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh dari perencanaan stratejik terhadap kinerja pemasaran.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1.1 PERENCANAAN STRATEJIK

Perencanaan stratejik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Artinya bahwa perencanaan stratejik menjadi pedoman sebuah organisasi harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan stratejik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan stratejik adalah pada pengelolaan stratejik, artinya penerapan pemikiran stratejik pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran stratejik (*strategic thinking*) dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran stratejik ini setidaknya mensistesisasikan intuisi dan kreativitas wirausaha kedalam visi masa depan (Rambat,2011).

Sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing, perlu ditelaah lebih jauh mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sebuah perencanaan stratejik sehingga mampu menciptakan nilai keunggulan yang kompetitif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dihipotesiskan terdiri dari variabel faktor lingkungan dan kultur organisasi.

### 2.1.2 FAKTOR LINGKUNGAN

Faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin and Covin,1990; Miller and Friesen,1982). Mengikuti lini pemikiran ini , premis dasar dari studi yang dilakukan oleh Miller,1997 adalah strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan. Akibatnya fokus dari penelitian tersebut adalah menguji keterkaitan antara faktor-faktor lingkungan sebagai pengaruh perencanaan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing yang maksimal.

Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa perumusan strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi kedepan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats & Hitt,1988), maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Hambrick, 1982 dalam Abdalla dan Sammy,1995)

Melihat lebih jauh lingkungan operasi terdekat organisasi bagi industri dimana ia berkompetisi telah lama dianjurkan, para manajer harus merubah pandangan

penelitian mereka terhadap lingkungan pada “daerah terdekat dimana organisasi bersaing dalam industri secara keseluruhan”. Porter (1980) mencatat bahwa isi dari formulasi strategi kompetitif adalah menguntungkan organisasi dengan lingkungannya dan aspek inti dari faktor lingkungan organisasi dalam industri-industri dimana organisasi itu bersaing.

### 2.1.3 KULTUR ORGANISASI

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan membuat para pengambil keputusan perlu melakukan kajian yang mendalam tentang budaya perusahaan atas 3 (tiga) elemen yang saling berkaitan yaitu faktor lingkungan, kultur organisasi, perencanaan stratejik dan keunggulan bersaing.

Budaya perusahaan mencakup mengenai nilai, aturan, kepercayaan didalamnya yang membentuk perilaku, sikap yang menguntungkan (Schein,1992) sehingga budaya perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karir seseorang dan komitmen organisasi. Karena ada persamaan mengenai tipologi dan dimensi dari budaya organisasi.

Menurut (Chen,2004) budaya perusahaan memberikan efek signifikan terhadap tanggung jawab dan komitmen karyawan pada organisasi mereka. Sikap dan perilaku langsung dari pimpinan akan mempengaruhi tanggung jawab dan komitmen karyawan serta perilaku mereka dalam berinteraksi untuk menciptakan budaya perusahaan.

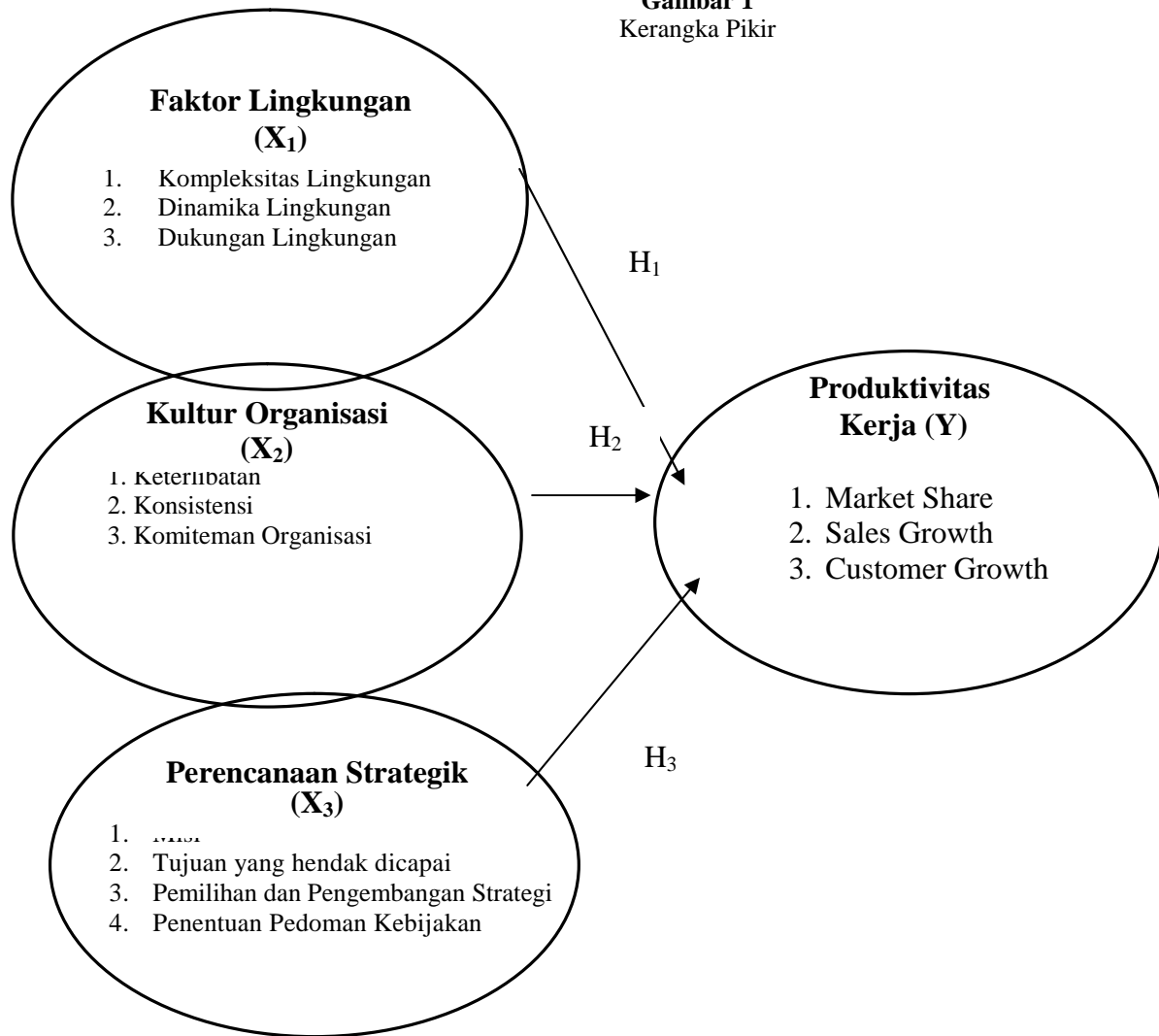
### 2.1.4 KINERJA PEMASARAN

Ferdinand A.T. (2000;p.116) menyatakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang sering kali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Ratio-ratio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan. Slater dan narver (1995;p.67) menggambarkan outcomes dari penerapan strategi perusahaan sebagai kepuasan konsumen , kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan dan profitabilitas. Sehingga pengukuran kinerja pemasaran perusahaan menggunakan ukuran-ukuran unit *sales, customer growth, customer turn over*, lebih menyatakan kinerja pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000;p.116). Sehingga indikator dari kinerja pemasaran yang digunakan dalam penelitian ini adalah pembagian pasar, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan pelanggan.

## 2.1. Kerangka Berfikir

Dengan kata lain pengalaman kerja, pelatihan kerja dan lingkungan kerja fisik yang baik akan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang bertambah baik dengan hasil yang baik, sehingga dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1**  
Kerangka Pikir



### 3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2011:39).

- H<sub>1</sub> : Ada pengaruh antara faktor lingkungan terhadap kinerja pemasaran pada UMKM bordir dan konveksi Kudus.
- H<sub>2</sub> : Ada pengaruh antara kultur organisasi terhadap kinerja pemasaran pada UMKM bordir dan konveksi Kudus.
- H<sub>3</sub> : Ada pengaruh antara perencanaan strategik terhadap kinerja pemasaran pada UMKM bordir dan konveksi Kudus.

### 3. METODE PENELITIAN DAN HASIL

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Kudus pada UMKM Bordir dan Konveksi untuk analisis sampelnya.

#### 3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

Pengertian populasi adalah jumlah keseluruhan responden dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995: 152). Sedangkan populasi menurut Hasan (1999 : 83), adalah

totalitas dari semua obyek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996,p.115).

Populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996,p.115) populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik garis kesimpulan (Sugiono, 1999) populasi dalam penelitian ini adalah UMKM Bordir dan Konveksi di Kabupaten Kudus yang berjumlah 738.

Hair, Anderson, (1998) menyatakan mengenai ukuran sampel yaitu  $(n) \times 5$  observasi untuk setiap *estimated parameter*, sehingga apabila jumlah  $(n) = 13$  maka besarnya sampel adalah 65 responden.

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p.55). jenis data ini diperoleh dari daftar pertanyaan yang disebarakan secara langsung kepada Pemilik UMKM bordir dan Konveksi di Kabupaten Kudus.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah pihak lain di luar penelitian ini (Marzuki, 2000,p.56). Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur, jurnal dan artikel-artikel perusahaan yang mendukung penelitian ini.

### 3.5 Hasil penelitian

#### Uji Hipotesis Parsial

Uji hipotesis parsial memiliki tujuan untuk menguji atas konfirmasi hipotesis secara individual. Uji parsial ini dalam perhitungan statistic ditunjukkan dengan t hitung. Sampel yang digunakan sebanyak 65 responden, sehingga pengujian menggunakan uji t dengan  $df = n-k-1$  atau  $df = 65-3-1 = 61$  dan tingkat signifikan ( ) = 5% diperoleh t table 1,096.

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Regresi dengan SPSS**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)          | 1.656                       | .663       |                           | 1.096 | .014 |
| Faktor Lingkungan     | .121                        | .090       | .118                      | 1.344 | .001 |
| Kultur Organisasi     | .003                        | .098       | .003                      | 1.132 | .035 |
| Perencanaan Straetgik | .228                        | .087       | .228                      | 2.622 | .010 |

a. Dependent Variable: Y (Kinerja Pemasaran)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016 (Lampiran 4)

Berdasarkan table 4.12. yang diperoleh dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS 18 maka diperoleh uji t dari tiap variabel X sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh faktor lingkungan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pemasaran (Y)

Hasil perhitungan statistic dengan data program SPSS variabel Faktor Lingkungan ( $X_1$ ) menunjukkan t hitung = 1,344, pada table 4.11 coefficients dan p value (sig) 0,001. Nilai t hitung ini jika

dibandingkan dengan t tabel dengan tingkat kebebasan  $df = n-k-1 = 65-3-1 = 61$  sebesar 1,096 maka t hitung > t table (1.344 > 1,096) maka hipotesis 1 diterima.

Dengan melihat p value (sig) sebesar ) 0,001 yang jauh dibawah 5%, maka dapat disimpulkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh kinerja pemasaran pada UMKM Bordir dan Konveksi Kudus.

### 2. Pengaruh Kultur Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pemasaran (Y)

Hasil perhitungan statistic dengan data program SPSS variabel kultur organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan t hitung = 1.132, pada table 4.11 coefficients dan p value (sig) 0,035. Nilai t hitung ini jika dibandingkan dengan t table dengan tingkat kebebasan  $df = n-k-1 = 65-3-1 = 61$  sebesar 1,096 maka t hitung > t table (1.132 > 1,096) maka hipotesis 2 diterima.

Dengan melihat p value (sig) sebesar 0,035 yang jauh dibawah 5%, maka dapat disimpulkan bahwa Kultur Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran pada UMKM Bordir dan Konveksi Kudus. .

### 3. Pengaruh Perencanaan Strategik ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pemasaran (Y)

Hasil perhitungan statistic dengan data program SPSS variabel Perencanaan Strategik ( $X_3$ ) menunjukkan t hitung = 2.622, pada table 4.11 coefficients dan p value (sig) 0,010. Nilai t hitung ini jika dibandingkan dengan t table dengan tingkat kebebasan  $df = n-k-1 = 65-3-1 = 61$  sebesar 1,096 maka t hitung > t table (2.622 > 1,096) maka Hipotesis 3 diterima.

Dengan melihat p value (sig) sebesar 0,010 yang jauh dibawah 5%, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Perencanaan Strategik berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran pada UMKM Bordir dan Konveksi Kudus.

#### 3.4.3. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi yang memiliki fungsi untuk menjelaskan sejauh mana kemampuan variabel independen (Faktor Lingkungan, Kultur Organisasi, Perencanaan Strategik) terhadap variabel dependen (Kinerja Pemasaran), Hasil olahan statistik yang dibantu program SPSS 18 for windows diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.**  
**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .315 <sup>a</sup> | .099     | .069              | 1.170                      |

a. Predictors: (Constant), Faktor Lingkungan, Kultur Organisasi, Perencanaan Strategik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2016 (Lampiran 5)

Dari table 4.14. diketahui koefisien determinasi dari variabel bebas yang dinotasikan dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,69 hal ini berarti 69 % variasi keputusan pembelian konsumen dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel bebas (Faktor Lingkungan, Kultur Organisasi, Perencanaan Strategik), sedangkan sisanya (100% - 69% = 31%) dijelaskan faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Standar Error of the Estimate (SEE) sebesar 1,170. Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

### 3.5. Kesimpulan

1. Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk memberikan jawaban atas *research question* (pertanyaan penelitian) melalui pengujian beberapa hipotesis seperti yang telah dijelaskan pada Bab I dan Bab II. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana menganalisis pengaruh antara faktor lingkungan, kultur organisasi dan perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan.

#### i. Faktor Manajerial

Faktor manajerial mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu: keahlian manajerial, keyakinan manajerial dan profesionalitas staff. Ketiga indikator dari faktor manajerial bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut keyakinan manajerial, keahlian manajerial dan profesionalitas staff. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

#### ii. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu : kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*), perubahan lingkungan (*environmental dynamism*) dan, dukungan lingkungan (*environmental munifence*). Dari ketiga indikator dari faktor lingkungan bila diurutkan berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut kompleksitas lingkungan, perubahan lingkungan dan dukungan lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik

#### iii. Kultur Organisasi

Kultur organisasi mempunyai tiga indikator yang signifikan dalam mempengaruhi perencanaan strategik yaitu : Keterlibatan, Konsistensi, dan komitmen organisasi. Dari ketiga indikator dari faktor lingkungan bila diurutkan

berdasarkan kuat pengaruhnya adalah sebagai berikut konsistensi, keterlibatan dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kultur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik.

Secara jelas dikembangkan beberapa pernyataan dalam konteks UMKM bordir dan Konveksi Kudus, seperti berikut:

1. Faktor lingkungan yang semakin mengalami perubahan mendorong tercapainya kinerja pemasaran yang tinggi, dan membutuhkan perencanaan strategik yang matang. Sebaliknya jika peranan perencanaan strategik dalam menghadapi perubahan dan kompleksitas lingkungan yang kurang baik akan maka menghambat kinerja pemasaran yang dihasilkan.
2. Kultur organisasi yang diterapkan industri kecil tenun ikat Troso berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan tersebut. Kultur organisasi yang tinggi mendorong tercapainya perencanaan strategik baik, dan sebaliknya jika kultur organisasi yang kurang baik akan menghambat kinerja pemasaran yang dihasilkan.
3. Semakin tinggi perencanaan strategik yang diterapkan pada industri kecil tenun ikat Troso maka semakin baik kinerja perusahaan yang dihasilkan. Namun jika perencanaan strategik yang diterapkan buruk maka kinerja perusahaan yang dihasilkan pun akan buruk pula.

## DAFTAR PUSTAKA

Arikunto 2007. "Buku Statistik". Jakarta:Badan Penerbit Erlangga.

Ewi, Nomastuti. J. 2005. "Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi terhadap Konsensus Strategi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi",*Journal Marketing*, p.42-54.

Ferdinand, Augusty 2002. "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian

Manajemen". Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang BPFE Undip.

Ghozali, Imam. 2004. "Model Persamaan Struktural. Konsep & Aplikasi dengan Program Amos ver.5.0". Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J.F. et. al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey : Prentice-Hall.International, Inc.

Fengki Octora Kurniawan. 2005. "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Produk Terhadap Kinerja Penjualan"(Studi Pada Industri Manufaktur di Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. IV, No.1 : 17-30, Mei 2005.

Husein , Umar. 2000. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT Gramedia Pustaka Utama dan Jakarta Business Research Center, Jakarta.

Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan kontrol*. Edisi Bahasa Indonesia.

Mustafa. 2005. "Analisis Keunggulan Bersaing Yang Dipengaruhi Oleh Faktor-Faktor Kinerja Selling-In Pada Perusahaan Operator Selular" (Studi Kasus Pada PT. Telkomsel GrahaPari Semarang). Tesis. Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Rahmad Rialdi. 2010. "Analisis Pengaruh Kompetensi Teknologi Informasi, Kualitas Pelayanan dan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan" (Studi Pada PT. Kimia Farma Apotek Wilayah Bisnis Manager Semarang). Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Rambat Lupiyoasi. 2011. "Pemasaran Jasa". Semarang:Badan Penerbit ErlanggaTjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa*. Andi Offset. Yogyakarta.

Wahyudi, 2002. "Analisis Kemampuan Tenaga Pemasaran dan Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Distribusi Selling-In. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*". Vol. 1 : 11-27.