

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN INDUSTRI TERHADAP STRATEGI PEMASARAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN

Studi pada Usaha Kecil Kerajinan Kulit Tanggulangin

Sendhang Nurseto

Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang

Email: sendhang_1981@yahoo.co.id

Abstract

The objective of this research is to analyze and explain the influence of industrial environment factors which include the Entry Restriction of Newcomer, Supplier Strength, Buyer Strength, the Availability of Substitution Supplies, Competitor Strength against Marketing Strategy (Z) and Marketing Performance (Y). Research was done in Tanggulangin with a sample of 77 respondents. The research employed Path Analysis. The result shows that all X variables have positive and significant influence towards variable Z and also Y mediated by Z. The conclusion demonstrates positive and significant influence between variable Z upon Y. The variable contributing the biggest influence upon Marketing Performance is variable Marketing Strategy. It is necessary for craftsmen of small scale business to anticipate the change of industrial environment by applying the right marketing strategy to yield good Marketing Performance in a hope that they can still compete and survive in the leather industry.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh faktor-faktor lingkungan industri yang meliputi Hambatan Masuk Pendetang Baru (X1), Kekuatan Pemasok (X2), Kekuatan Pembeli (X3), Ketersediaan Barang Substitusi (X4) dan Kekuatan Pesaing (X5) terhadap Strategi Pemasaran (Z) dan Kinerja Pemasaran (Y). Penelitian dilakukan di Tanggulangin, dengan jumlah sampel sebanyak 77 responden. Penelitian ini menggunakan Analisis Path. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variable X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z maupun Y yang dimediasi oleh Z. Kesimpulan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel Z terhadap Y. Variabel yang memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja Pemasaran adalah variabel Strategi Pemasaran. Pengrajin usaha kecil perlu untuk selalu dapat mengantisipasi adanya perubahan lingkungan Industri dengan menetapkan Strategi Pemasaran yang tepat sehingga menghasilkan Kinerja Pemasaran yang baik. Sehingga pengrajin usaha kecil kerajinan kulit tetap dapat bersaing dan dapat menjaga keberlangsungan hidup usahanya.

Keywords

Industrial Environment, Marketing Strategy, Market Performance
Lingkungan Industri, Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti sekarang ini yang disertai dengan perkembangan teknologi di segala bidang khususnya di bidang bisnis menuntut suatu perusahaan untuk selalu meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam menjalankan aktivitas usaha. Tuntutan dalam dunia usaha tersebut bersifat mutlak bagi perusahaan yang tetap ingin eksis dan beroperasi di lingkungan bisnis yang tidak menentu seperti sekarang ini. Pengaruh krisis ekonomi secara global mengkondisikan suatu perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien. Hal ini berhubungan dengan struktur organisasi perusahaan tersebut. Apabila struktur

organisasi perusahaan tersebut ramping maka perusahaan tersebut dapat menjalankan aktivitas usahanya secara efektif dan efisien sehingga diharapkan perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan pada awal pendiriannya. Begitu juga dengan keberadaan usaha kecil di Indonesia yang memegang peranan sangat penting dalam memajukan sendi-sendi perekonomian di Indonesia. Hal ini dapat dilihat pada waktu krisis ekonomi yang melanda Asia khususnya Indonesia. Banyak perusahaan besar yang gulung tikar karena tidak mampu lagi menanggung kerugian aktivitas usahanya tetapi di lain pihak, usaha kecil tetap mampu

menjalankan aktivitas usaha. Menurut Kuncoro (2008), usaha kecil terbukti tahan terhadap krisis dan mampu *survive* karena: pertama, tidak memiliki utang luar negeri. Kedua, tidak banyak utang ke perbankan karena mereka dianggap *unbankable*. Ketiga, menggunakan input lokal. Keempat, berorientasi ekspor. Selama 1997-2006, jumlah perusahaan berskala UKM yang di dalamnya terdapat usaha kecil mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha di Indonesia. Sumbangan terhadap produk domestik bruto mencapai 54%-57% dan terhadap penyerapan tenaga kerja sekitar 96%. Sebanyak 91% melakukan kegiatan ekspor melalui pihak ketiga eksportir/pedagang perantara dan hanya 8,8% yang berhubungan langsung dengan pembeli/importir di luar negeri (Kuncoro, 2008). Melihat kedudukan usaha kecil yang memegang peranan yang sangat penting bagi perekonomian di Indonesia mendorong peneliti untuk melakukan penelitian pada usaha kecil dan sebagai lokasi penelitian dipilih usaha kecil kerajinan kulit di Tanggulangin Sidoarjo. Dipilihnya lokasi tersebut dikarenakan di daerah Tanggulangin Sidoarjo sangat terkenal dengan kerajinan kulitnya seperti tas, koper maupun dompet.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan: Pengaruh antara Pendatang Baru Potensial, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi, dan Kekuatan Pesaing terhadap Strategi Pemasaran; Pengaruh antara Pendatang Baru Potensial, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi, dan Kekuatan Pesaing terhadap Kinerja Pemasaran; serta Pengaruh antara Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran.

KAJIAN TEORI

Menurut Hitt, et.al (2001), lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan kompetitifnya. Secara keseluruhan, interaksi di antara lima faktor ini menentukan laba potensi industri. Tantangannya adalah untuk menempatkan suatu posisi dalam suatu industri dimana

perusahaan dapat secara menguntungkan mempengaruhi faktor-faktor itu, atau dimana perusahaan itu dapat dengan sukses mempertahankan diri dari pengaruh-pengaruh mereka. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk lebih mempengaruhi lingkungan industri, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Porter (2008) mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing yang meliputi: hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan barang substitusi dan persaingan antar perusahaan.

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan seringkali sumber daya yang substansial. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing saat ini yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru cukup tinggi dan pendatang baru dapat mengharapkan adanya tindakan balasan yang tajam dari pesaing yang ada, maka pendatang baru tersebut mungkin tidak akan membawa ancaman yang serius ketika masuk. Terdapat enam sumber utama hambatan terhadap masuknya pendatang baru (Pearce and Robinson, 2008) yaitu: Skala Ekonomi, Diferensiasi Produk, Persyaratan Modal, Kerugian Biaya yang Tidak Dipengaruhi oleh Ukuran Perusahaan, Akses terhadap Saluran Distribusi, dan Kebijakan Pemerintah

Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa calon pendatang baru untuk masuk dengan skala yang besar atau menerima kerugian dari segi biaya. Skala ekonomi juga dapat menjadi penghalang terhadap distribusi, utilisasi tenaga penjualan, pendanaan dan hampir terhadap bidang-bidang lain dalam suatu perusahaan.

Diferensiasi produk atau identifikasi merek, menciptakan hambatan dengan memaksa pendatang baru untuk menghabiskan biaya yang besar guna memenangkan loyalitas konsumen. Iklan, layanan konsumen menjadi yang pertama dalam industri tersebut, dan perbedaan produk merupakan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan identifikasi merek. Hal ini mungkin merupakan hambatan masuknya

pendatang baru yang paling penting dalam industri minuman ringan, obat-obatan bebas, kosmetik, perbankan investasi, dan akuntan publik. Sebagai contoh, untuk membangun pagar yang tinggi di sekeliling usahanya, para produsen bir menggabungkan identifikasi merek dengan skala ekonomi dalam produksi, distribusi dan pemasaran.

Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan yang besar dalam bersaing menciptakan hambatan bagi masuknya pendatang baru, terutama jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang tidak bisa diperoleh kembali, seperti memasang iklan di awal usaha atau melakukan penelitian dan pengembangan awal. Modal diperlukan bukan hanya untuk fasilitas tetap melainkan juga untuk memberikan kredit kepada pelanggan, membeli persediaan, dan menyerap kerugian selama tahun-tahun pertama. Meskipun perusahaan besar memiliki sumberdaya keuangan untuk dapat menginvasi hampir semua industri, persyaratan modal yang sangat besar pada bidang-bidang tertentu, seperti manufaktur komputer dan ekstraksi mineral, membatasi pendatang baru yang mungkin masuk.

Perusahaan yang sudah masuk mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki oleh calon pesaingnya, tanpa melihat ukuran dan skala ekonominya. Keunggulan ini dapat berasal dari dampak kurva pembelajaran (kurva pengalaman), teknologi yang dimiliki, akses terhadap sumber bahan baku terbaik, aset yang dibeli dengan harga sebelum inflasi, subsidi pemerintah, atau lokasi yang menguntungkan. Kadang kala keunggulan biaya ini dapat ditegakkan secara hukum, seperti melalui paten.

Pendatang baru harus memastikan distribusi dari produk atau jasa yang ditawarkannya. Produk makanan baru misalnya, harus menggantikan produk-produk lama di rak-rak supermarket melalui potongan harga, promosi, upaya penjualan yang intens atau melalui sarana-sarana lain. Semakin terbatasnya saluran distribusi grosir atau ritel dan semakin terikatnya saluran-saluran ini dengan pesaing yang ada, akan semakin sulit untuk masuk ke industri ini. Apabila hambatan ini sangat besar sehingga menuntut pendatang baru untuk menciptakan saluran distribusi sendiri.

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya pendatang baru ke industri dengan pengendalian-pengendalian seperti persyaratan lisensi, pembatasan akses ke bahan baku dan insentif pajak. Industri yang diatur, seperti truk, ritel minuman keras dan jasa ekspedisi merupakan contoh-contoh yang sangat jelas. Batasan pemerintah yang lebih halus diberlakukan pada bidang-bidang seperti pengembangan area bermain serta penambangan batu bara. Pemerintah juga dapat memegang peranan utama secara tidak langsung dengan mempengaruhi hambatan terhadap masuknya pendatang baru melalui pengendalian atas standar polusi udara dan air serta peraturan keselamatan. Ekspektasi calon pesaing mengenai reaksi para pesaing yang sudah ada juga dapat mempengaruhi keputusannya untuk memasuki suatu industri. Perusahaan tersebut mungkin akan berpikir dua kali jika perusahaan yang sudah ada pernah berhasil mengusir pendatang baru atau jika perusahaan yang sudah ada memiliki sumber daya yang cukup besar untuk melawan, termasuk kelebihan kas, pinjaman yang belum digunakan, kapasitas produktif atau pengaruh terhadap saluran distribusi dan pelanggan. Perusahaan yang sudah ada kemungkinan besar akan menurunkan harga karena ingin mempertahankan pangsa pasarnya atau karena kelebihan kapasitas di tingkat industri tersebut. Pertumbuhan industri yang lambat, sehingga mempengaruhi kemampuannya menyerap pendatang baru dan kemungkinan akan menyebabkan penurunan kinerja keuangan dari seluruh pihak yang terlibat. Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada seperti kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang sudah ada. Ada beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk masuk ke dalam suatu industri yang sering disebut hambatan masuk yaitu skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, hambatan biaya bukan karena skala, akses ke saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan menawarnya terhadap partisipan dalam suatu

industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Pemasok yang berkuasa dapat mengurangi profitabilitas suatu industri yang tidak dapat menaikkan harga untuk menutup kenaikan biaya tersebut. Kekuatan dari setiap kelompok pemasok (atau pembeli) penting bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan seberapa pentingnya penjualan atau pembeliannya bagi industri tersebut relatif terhadap bisnisnya secara keseluruhan. Kelompok pemasok memiliki kekuatan apabila didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibandingkan industri kepada siapa mereka menjual, produknya unik atau paling tidak terdiferensiasi, atau jika kelompok tersebut memiliki biaya tukar yang besar, pemasok tidak perlu bersaing dengan produk lain untuk menjual ke industri tersebut, pemasok merupakan ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi ke hilir sampai ke bisnis industri tersebut, industri bukan merupakan pelanggan penting bagi kelompok pemasok tersebut (Pearce and Robinson, 2008).

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok memberikan modal, tenaga kerja, bahan, dan sebagainya kepada suatu perusahaan. Perencana strategi yang efektif berkepentingan dengan perubahan pemasok di dalam lingkungan dan harus meneliti biaya serta tersedianya semua faktor produksi yang digunakan dalam perusahaan. Proses produksi perusahaan sangat bergantung pada kekuatan dan kelemahan pemasok yang dimiliki yang dapat menghasilkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Tingkat pengaruh kekuatan pemasok ini berbeda-beda untuk tiap jenis faktor produksi dan industri yang dihadapi. Pemasok menjadi kuat apabila: jumlah pemasok sedikit, produk atau jasa yang ada adalah unik dan mampu menciptakan biaya pengalihan yang besar, tidak tersedia produk substitusi dan pemasok mampu melakukan integrasi ke depan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan industri.

Pembeli dengan kekuatan yang mereka miliki mampu mempengaruhi industri untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu produk dan layanan, serta mengadu domba sesama anggota industri. Pembeli juga dapat

memaksa harga turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi atau pelayanan lebih, dan mengadu pemasok yang saling bersaing sehingga dapat mengurangi laba industri. Kelompok pembeli akan berkuasa apabila (Pearce and Robinson, 2008): terkonsentrasi atau membeli dalam volume besar, produk yang dibeli oleh kelompok ini dari industri tersebut adalah produk standar atau produk yang tidak terdiferensiasi, produk yang dibeli oleh kelompok ini dari industri tersebut merupakan salah satu komponen dari produk yang dihasilkannya dan biaya komponen itu merupakan bagian yang signifikan dari total biaya produk tersebut, pembeli hanya memperoleh laba yang kecil, sehingga memiliki insentif yang tinggi untuk menurunkan biaya pembeliannya, produk industri tersebut tidak terlalu penting bagi kualitas dari produk atau jasa dari pembeli, produk industri tersebut tidak dapat menghemat biaya pembeli, pembeli merupakan ancaman yang kuat karena dapat melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri tersebut.

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bilamana konsumen dihadapkan pada biaya pengalihan yang sedikit dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri. Produk-produk substitusi yang perlu diperhatikan secara strategis adalah produk-produk substitusi yang memiliki kriteria (Pearce and Robinson, 2008): memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut dan produk substitusi tersebut diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi.

Produk substitusi seringkali timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan ini adalah jumlah peserta persaingan banyak dan

setara dalam hal ukuran dan kekuatan pertumbuhan industri lambat, produk atau jasa yang tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan, biaya tetap tinggi atau produk bersifat mudah rusak, penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar, hambatan keluar tinggi, dan para peserta persaingan beragam dalam hal strategi, asal-usul dan kepribadian. Kompetisi antar pesaing yang sudah ada terjadi dalam bentuk perebutan posisi dengan menggunakan taktik seperti kompetisi harga, pengenalan produk, dan iklan secara besar-besaran.

Bentuk persaingan ketat ini berkaitan dengan adanya sejumlah faktor (Pearce and Robinson, 2008): ada banyak pesaing atau pesaing yang ada memiliki ukuran dan kekuatan yang hampir sama, pertumbuhan industri lambat sehingga mempercepat perebutan pangsa pasar yang melibatkan anggota-anggota yang ingin melakukan ekspansi, produk atau jasa yang ditawarkan kurang memiliki diferensiasi (perbedaan) atau biaya menukar, yang dapat mengunci pembeli dan melindungi perusahaan agar pelanggannya tidak direbut oleh pesaingnya, biaya tetap tinggi atau produknya tidak tahan lama, sehingga menimbulkan dorongan yang kuat untuk memotong harga, kapasitas biasanya ditambah dalam jumlah besar, hambatan untuk keluar sangat tinggi, para pesaing memiliki strategi, asal, dan kepribadian yang beragam.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr. (dalam Tjiptono, 2008), strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan dan apa yang organisasi akhirnya lakukan. Menurut perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dalam strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang *turbulence* dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap

organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Menurut Tull dan Kahle (dalam Tjiptono, 2008), strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Menurut Tjiptono (2008), pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Kotler (dalam Tjiptono, 2008) mengemukakan bahwa inti pemasaran strategis modern terdiri dari tiga langkah pokok yaitu *Segmentation, Targeting dan Positioning*.

Segmentasi merupakan proses membagi pasar keseluruhan suatu produk atau jasa yang bersifat heterogen ke dalam beberapa segmen, dimana masing-masing segmennya cenderung bersifat homogen dalam segala aspek. Langkah yang dilakukan adalah mengidentifikasi variabel segmentasi dan segmentasi pasar serta mengembangkan bentuk segmen yang menguntungkan (Tjiptono, 2008).

Targeting merupakan tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki atau dilayani. Langkah-langkah yang dilakukan adalah mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen serta memilih segmen-segmen sasaran (Tjiptono, 2008).

Positioning merupakan tindakan membangun dan mengkomunikasikan manfaat pokok yang istimewa dari produk di dalam pasar. Langkah-langkah yang dilakukan adalah mengidentifikasi konsep positioning yang memungkinkan bagi masing-masing segmen sasaran serta memilih, mengembangkan, dan mengkomunikasikan konsep positioning yang dipilih. Positioning berkenaan dengan upaya identifikasi, pengembangan, dan komunikasi

keunggulan yang bersifat khas dan unik sedemikian rupa sehingga produk dan jasa perusahaan dipersepsikan lebih superior dan khusus dibandingkan produk dan jasa para pesaing dalam benak pasar sasaran. Fokus utama positioning adalah pada persepsi pelanggan dan bukan sekedar produk fisik yang dihasilkan. Keberhasilan positioning sangat ditentukan oleh kemampuan sebuah perusahaan untuk mendiferensiasikan dirinya secara efektif dibandingkan para pesaingnya yaitu dengan jalan menyampaikan atau memberikan nilai superior kepada pelanggannya (Tjiptono, 2008).

Ferdinand (dalam Putranto, 2003) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali 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. Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena indikator-indikator tersebut tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat *intangibel* dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing.

Menurut Ferdinand dan Weitz (dalam Widodo, 2008) kinerja pemasaran merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja pemasaran selalu dipandang sebagai hasil dari dijalakannya sebuah peran stratejik tertentu. Strategi manajemen pemasaran diterapkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran terbaik, yang merupakan ukuran prestasi dari sebuah aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi.

Menon et. al. (dalam Widodo, 2008), dalam penelitiannya menggunakan *perceptual measures* kinerja pemasaran yang ditaksir atau dinilai melalui pangsa pasar (*market share*) dan tingkat pertumbuhan penjualan (*sales growth rate*) untuk mengukur kinerja pemasaran. Ferdinand (dalam Widodo, 2008) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan

dalam tiga besaran utama yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Nilai penjualan menunjukkan rupiah ataupun unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan seberapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu, serta porsi besar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk menguasai pasar produk sejenis dibanding pesaing.

Menon et. al. (dalam Widodo, 2008), menyatakan bahwa *Outcome measures* yang mereka gunakan adalah kinerja pemasaran yang diukur dengan skala *three-items* itu ditangkap tingkat dimana pencapaian atau kinerja strategi dipertemukan dengan harapan-harapan bagi keseluruhan pencapaian atau kinerja penjualan dan keuntungan. Pada umumnya kinerja pemasaran perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, ROI dan ROA. Namun ukuran-ukuran tersebut dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran. Oleh karena itu, ukuran yang sebaiknya digunakan adalah *measure* yang dapat menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran itu.

Slater dan Narver (1995) 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 turnover*, lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand dalam Putranto, 2003).

Menurut Widodo (2008), Kinerja Pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing, serta memiliki porsi pasar yang lebih luas dibanding tahun-tahun sebelumnya, sedangkan kinerja pemasaran yang buruk

ditandai dengan menurunnya penjualan, kemunduran penjualan dibanding tahun sebelumnya maupun kompetitor industri yang sama dan menurunnya porsi pasar. Dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator kinerja pemasaran yaitu persepsi mengenai pertumbuhan penjualan dan persepsi tentang pertumbuhan jumlah pelanggan atau pembeli.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

- H₁: Pendetang Baru Potensial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran
- H₂: Kekuatan Pemasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran
- H₃: Kekuatan Pembeli berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran
- H₄: Ketersediaan Produk Substitusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran
- H₅: Kekuatan Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran
- H₆: Pendetang Baru Potensial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran dan Kinerja Pemasaran melalui Strategi Pemasaran
- H₇: Kekuatan Pemasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran, dan Kinerja Pemasaran melalui Strategi Pemasaran
- H₈: Kekuatan Pembeli berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran, dan Kinerja Pemasaran melalui Strategi Pemasaran
- H₉: Ketersediaan Produk Substitusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran, dan Kinerja Pemasaran melalui Strategi Pemasaran
- H₁₀: Kekuatan Pesaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran, dan Kinerja Pemasaran melalui Strategi Pemasaran
- H₁₁: Strategi Pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pemasaran

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah pengrajin usaha kecil kerajinan kulit di

Kecamatan Tanggulangin sebanyak 334 orang pengrajin (Disperindag Kabupaten Sidoarjo, 2005). Teknik sampling menggunakan *Proportional Random Sampling* dimana pengambilan sampel dari anggota populasi dilakukan secara acak dan proporsional. Besarnya sampel ditentukan dengan menggunakan rumus dari Slovin (Riduwan dan Kuncoro, 2008) dengan probabilitas sebesar 10% dan diperoleh sampel sebanyak 77 sampel. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei lapangan dengan kuesioner sebagai instrumen. Teknik analisis data menggunakan analisis korelasi, regresi, dan *Path analysis*.

HASIL

Secara geografis, usaha kerajinan kulit Tanggulangin berada di daerah dataran rendah dengan ketinggian ± 5 m di atas permukaan air laut.

Pendugaan koefisien jalur pertama digunakan untuk mengukur Pengaruh antara variabel Pendetang Baru Potensial (X₁), Kekuatan Pemasok (X₂), Kekuatan Pembeli (X₃), Ketersediaan Produk Substitusi (X₄) dan Kekuatan Pesaing (X₅) terhadap Strategi Pemasaran (Z). Persamaan struktur yang terbentuk adalah: $Z = B_{1Z} X_1 + B_{2Z} X_2 + B_{3Z} X_3 + B_{4Z} X_4 + B_{5Z} X_5 + e_1$.

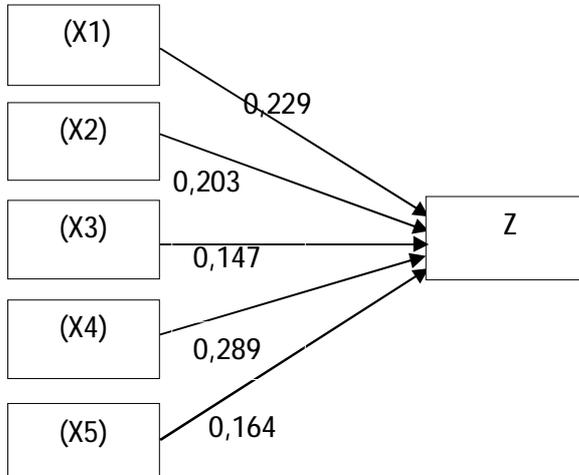
Berdasarkan hasil Analisis Jalur blok I pada tabel 1 dapat diketahui pada taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Z). Koefisien residual pada Blok I ini adalah sebesar 0.39. Koefisien residual e_1 untuk jalur Pengaruh blok I diperoleh dengan menggunakan rumus: $e_1 = (1-R^2) = (1-0.8475) = 0.39$.

Jika semua koefisien regresi antar variabel pada jalur blok I dimasukkan ke dalam model persamaan matematis, maka persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:

$$Z = B_{1Z}X_1 + B_{2Z}X_2 + B_{3Z}X_3 + B_{4Z}X_4 + B_{5Z}X_5 + e_1$$

$$Z = 0.229 X_1 + 0.203 X_2 + 0.147 X_3 + 0.289 X_4 + 0.164 X_5 + 0.391$$

Merujuk kepada hasil Analisis Jalur blok I dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan antara Pemandang Baru Potensial, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi, dan Kekuatan Pesaing dengan Strategi Pemasaran. Hasil Analisis Jalur pertama dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur 1

Pendugaan koefisien jalur kedua digunakan untuk mengukur pengaruh antara variabel Pemandang Baru Potensial (X1), Kekuatan Pemasok (X2), Kekuatan Pembeli (X3), Ketersediaan Produk Substitusi (X4) dan Kekuatan Pesaing (X5) terhadap Kinerja Pemasaran (Y). Persamaan struktur yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = B_{1Y}X_1 + B_{2Y}X_2 + B_{3Y}X_3 + B_{4Y}X_4 + B_{5Y}X_5 + e_2$$

Berdasarkan hasil Analisis Jalur blok II pada tabel dapat diketahui bahwa dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Koefisien residual pada Blok II ini adalah sebesar 0.400. Koefisien residual e_2 untuk jalur Pengaruh blok II diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$e_2 = (1-R^2) = (1-0.8406) = 0.399249.$$

Jika semua koefisien pengaruh antar variabel pada jalur pengaruh blok II dimasukkan ke dalam model persamaan matematis, maka persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = B_{1Y}X_1 + B_{2Y}X_2 + B_{3Y}X_3 + B_{4Y}X_4 + B_{5Y}X_5 + e_1$$

$$Y = 0.23X_1 + 0.17X_2 + 0.25X_3 + 0.20X_4 + 0.18X_5 + 0.40$$

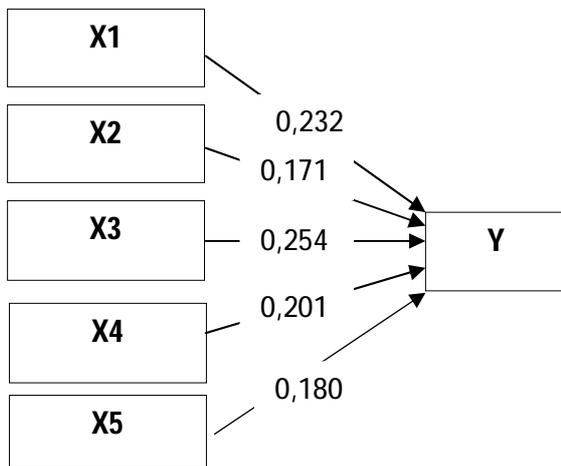
Merujuk kepada hasil Analisis Jalur blok II dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan antara Pemandang Baru Potensial, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi, dan Kekuatan Pesaing dengan Kinerja Pemasaran. Hasil Analisis Jalur kedua dapat dilihat pada gambar 3.

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Jalur Lingkungan Industri terhadap Strategi Pemasaran

| Model | Coefficients ^a | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|--|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | | |
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF | |
| 1 (Constant) | .696 | .578 | | 1.204 | .232 | | | |
| Hambatan Masuk Pemandang Baru | .140 | .062 | .229 | 2.281 | .026 | .213 | 4.690 | |
| Kekuatan Pemasok | .187 | .074 | .203 | 2.536 | .013 | .336 | 2.980 | |
| Kekuatan Pembeli | .118 | .057 | .147 | 2.090 | .040 | .434 | 2.307 | |
| Ketersediaan Produk Substitusi | .238 | .080 | .289 | 2.974 | .004 | .228 | 4.382 | |
| Kekuatan Pesaing | .129 | .062 | .164 | 2.090 | .040 | .348 | 2.872 | |

a. Dependent Variable: Strategi Pemasaran

Sumber: Hasil analisis data (2010)



Gambar 3. Hasil Analisis Jalur 2

Hasil analisis regresi yang pertama menghasilkan persamaan $Y = \beta_{ZY} Z + e_3$ (Y: Kinerja Pemasaran, Z: Strategi Pemasaran, β_{ZY} : Koefisien regresi antara Z dan Y, e_3 : Koefisien residual Blok 3).

Berdasarkan hasil Analisis Jalur pada blok III pada tabel 3 dapat diketahui bahwa β_{ZY} yang merupakan pengaruh langsung Strategi Pemasaran (Z) dengan Kinerja Pemasaran (Y) digambarkan dengan koefisien beta (β) = 0,937 dengan Sig sebesar = 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, sehingga dapat disimpulkan bahwa Strategi Pemasaran (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pemasaran (Y).

PEMBAHASAN

Hasil Analisis Jalur menjelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel Pendatang Baru Potensial,

Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi dan Kekuatan Pesaing terhadap Strategi Pemasaran. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa Lingkungan Industri memiliki Pengaruh positif dengan Strategi Pemasaran. Hal ini berarti bahwa dengan adanya perubahan lingkungan industri yang meliputi Pendatang Baru Potensial, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi dan Kekuatan Pesaing sangat berpengaruh pada Strategi Pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Pada variabel Pendatang Baru Potensial yang di dalamnya terdapat item bahwa pengrajin baru harus mempunyai modal yang kuat untuk masuk dalam persaingan usaha, begitu juga dengan adanya identitas merek, saluran distribusi, dan adanya peraturan pemerintah menuntut perusahaan untuk mempunyai strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi persaingan usaha. Begitu halnya dengan adanya variabel Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi dan Kekuatan Pesaing sangat berpengaruh pada strategi pemasaran yang akan digunakan oleh perusahaan untuk menjamin keberlangsungan hidup perusahaan tersebut.

Temuan penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Pipinuri (2004) yang menyatakan bahwa lingkungan sangat berpengaruh terhadap Strategi industri Kecil. Hal ini dapat dikaitkan dengan adanya perubahan lingkungan industri yang semakin dinamik mengharuskan suatu perusahaan mempunyai Strategi Pemasaran yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya suatu perubahan lingkungan industri merupakan suatu landasan pemikiran bagi perusahaan untuk menetapkan suatu

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Jalur Kedua Lingkungan Industri terhadap Kinerja Pemasaran

| | | Coefficients ^a | | | | | | |
|-------|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -3.837 | .601 | | -6.382 | .000 | | |
| | Hambatan Masuk Pendatang Baru | .145 | .064 | .232 | 2.258 | .027 | .213 | 4.690 |
| | Kekuatan Pemasok | .161 | .077 | .171 | 2.094 | .040 | .336 | 2.980 |
| | Kekuatan Pembeli | .208 | .059 | .254 | 3.524 | .001 | .434 | 2.307 |
| | Ketersediaan Produk Substitusi | .169 | .083 | .201 | 2.026 | .046 | .228 | 4.382 |
| | Kekuatan Pesaing | .144 | .064 | .180 | 2.238 | .028 | .348 | 2.872 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pemasaran

Sumber: data diolah, 2010

Strategi Pemasaran yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan. Demikian juga menurut Hitt et. al (2001) yang mengemukakan bahwa Lingkungan Industri merupakan serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan kompetitifnya. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya lingkungan industri sangat mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil analisis jalur menjelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel Pendatang Baru Potensial, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi dan Kekuatan Pesaing terhadap Kinerja Pemasaran. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa Lingkungan Industri memiliki Pengaruh positif dengan Kinerja Pemasaran. Dengan adanya perubahan lingkungan industri yang meliputi Pendatang Baru Potensial, Kekuatan Pemasok, Kekuatan Pembeli, Ketersediaan Produk Substitusi dan Kekuatan Pesaing sangat berpengaruh pada Kinerja Pemasaran yang dihasilkan oleh perusahaan.

Temuan penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Ward dan Duray (2000), Sulisyowati (1997), Wisardjo (2000), Sawitri (1999), Prasetyo (2003), serta Mujali (2004). Di samping itu temuan ini juga didukung teori yang dikemukakan Hitt et. al. (2001) yang mengemukakan bahwa Lingkungan Industri merupakan serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli,

produk pengganti dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan kompetitifnya.

Hasil Analisis Jalur menjelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara variabel Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa strategi pemasaran memiliki pengaruh positif dengan kinerja pemasaran. Hal ini berarti bahwa dengan adanya strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan sangat berpengaruh pada kinerja pemasaran yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Temuan penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Khairinal (1997) yang menunjukkan bahwa Strategi Pemasaran berpengaruh terhadap ekspor produk perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai ekspor dari tahun ke tahun selalu meningkat. Hal ini dapat dikaitkan dengan Kinerja perusahaan tersebut. Dengan adanya peningkatan ekspor dari tahun ke tahun mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan tersebut baik. Begitu juga dengan pendapat Ferdinand (dalam Putranto, 2003) yang menyatakan bahwa Kinerja Pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa penerapan Strategi Pemasaran yang tepat akan sangat berpengaruh pada Kinerja Pemasaran yang dihasilkan oleh perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dapat diajukan beberapa kesimpulan sebagai berikut: (a) Semua variabel Lingkungan Industri

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Jalur III: Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran

| | | Coefficients ^a | | | | |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| Model | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -3.742 | .424 | | -8.829 | .000 |
| | Strategi Pemasaran | .953 | .041 | .937 | 23.211 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pemasaran

Sumber: data primer diolah, 2010

berpengaruh terhadap variabel Strategi Pemasaran. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan lingkungan industri yang dinamik sangat mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan suatu strategi pemasaran untuk tetap dapat bersaing dan menjaga keberlangsungan usaha perusahaan tersebut; (b) Faktor Lingkungan Industri berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran; (c) Strategi Pemasaran memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pemasaran. Hal ini disebabkan karena penetapan strategi pemasaran oleh perusahaan sangat berpengaruh pada kinerja pemasaran yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Mengacu pada kesimpulan yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut : (a) pengrajin usaha kecil harus dapat mengantisipasi adanya perubahan lingkungan industri dengan menetapkan strategi pemasaran yang tepat sehingga menghasilkan kinerja pemasaran yang tepat; (b) perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh lingkungan industri terhadap strategi pemasaran dan kinerja pemasaran dengan jenis analisis lainnya untuk memperoleh model yang lebih kompleks; (c) dalam hal strategi pemasaran, pengrajin usaha kecil hendaknya selalu melihat perubahan fenomena lingkungan yang dinamis baik lingkungan internal maupun eksternal. Pengrajin hendaknya selalu memperhatikan segmen pasar yang dituju pada produk kerajinan yang dihasilkannya. Segmen pasar yang dituju hendaknya sesuai dengan produk kerajinan yang dihasilkan. Kemudian pada target pasar, pengrajin harus jelas mengena target pasar mana yang dituju agar tepat pada sasaran. Sehingga produk kerajinan yang dihasilkan akan tepat pada sasaran konsumen yang dituju. Kemudian dalam hal *positioning*, pengrajin harus mampu memposisikan produk kerajinannya di hadapan konsumen.

DAFTAR REFERENSI

- Hitt, M.A., Ireland. R.D. and R.E., Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis Edisi Daya Saing Globalisasi*, Jilid 1 & 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Khairinal. 1997. *Strategi pemasaran yang berpengaruh terhadap ekspor produk perusahaan industri furniture di daerah tingkat II Malang*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Tujuh Tantangan UKM di tengah krisis global*. Jakarta: Harian Bisnis Indonesia.
- Mujali, Eko Wahyu. 2004. *Analisis pengaruh lingkungan, strategi bersaing dan strategi manufaktur terhadap kinerja perusahaan*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Pearce John A. II & Richard B. Robinson. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Buku 1 Edisi ke 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Pipinuri, Erika. 2004. *Pengaruh Analisis lingkungan terhadap strategi industri kecil sepatu di Kabupaten Magelang*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Porter, Michael E. 2008. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Bandung: Karisma Publishing Group.
- Prasetyo, Dhany Eko. 2003. *Analisis faktor-faktor lingkungan dan pengaruhnya terhadap industri kripik tempe di sanan kota Malang*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Putranto, Samtim Eko. 2003. *Analisis peningkatan kinerja pemasaran melalui faktor karakteristik pemimpin, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analisis)*. Bandung: Alfabeta.
- Sawitri. 1999. *Faktor-faktor keunggulan strategis yang berpengaruh terhadap kinerja industri genting di kabupaten Trenggalek*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Slater, Stanley F. & John C. Narver. 1995. *Market Orientation and The Learning*

- Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59.
- Sulistyowati. 1997. *Analisis faktor lingkungan industri yang berpengaruh terhadap keberhasilan industri kerajinan tenun siak di Kotamadya Pekanbaru*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Tjiptono, Fandi. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Ward, Peter. T. & Rebecca Duray. 2000. Manufacturing Strategy in Context; Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy. *Journal of Operation Management*. 18 :123-138.
- Widodo.2008. Meningkatkan Kinerja Pemasaran dengan Kreativitas Strategi. *Integritas-Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. .2 Agustus - November. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung.
- Wisardjo, I Wayan. 2000. *Analisis lingkungan industri kerajinan ukiran kayu di Kabupaten Gianyar Provinsi Bali*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- _____. 2005. *Profil Sentra Industri Produk Unggulan Kabupaten Sidoarjo*. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sidoarjo.