

658-S1
WIR
2 21

**ANALISIS PENGARUH IDENTIFIKASI PESAING
DAN KREATIVITAS PROGRAM PEMASARAN
SEBAGAI STRATEGI BERSAING TERHADAP
KINERJA PEMASARAN EKSPOR
Studi Empiris pada Manajer Industri Mebel di Jepara**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh:

**Dewi Prapti Wirasati
NIM. C4A001208**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, Dewi Prapti Wirasati, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Dewi Prapti Wirasati

18 Maret 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH IDENTIFIKASI PESAING
DAN KREATIVITAS PROGRAM PEMASARAN
SEBAGAI STRATEGI BERSAING TERHADAP
KINERJA PEMASARAN EKSPOR
Studi Empiris pada Manajer Industri Mebel di Jepara**

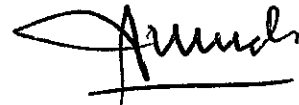
Yang disusun oleh Dewi Prapti Wirasati, NIM C4A001208
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Maret 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Suyudi M.

Pembimbing Anggota



Drs. H. Mudiantono, MSc

Semarang, 18 Maret 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo

Motto :

“ Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur “ (Filipi 4 : 6)

Karyaku ini kupersembahkan buat :

Ayah & Ibuku R. Kaseno Djojokoesoemo

Suamiku Yohan HS

Anak-anakku Yonathan, Yonas & Yoga

Dan Almamaterku

Kesemuanya tersebut senantiasa memberikan motivasi, spirit dan doa.

ABSTRACT

In the business world nowadays, a company claimed to have reliable strategy so that can stay. With good strategy hence expected company performance can be jacked up and company can reach for existing market share. A company ability in reaching for market share and can stay in tight emulation represents long-range bases to excellence competition.

The aim of this research is to analyse the influence marketing program creativity and the identity competitor as the competitive strategy to marketing export performance. A model was developed based on former research by Clark & Montgomery (1999) and Amabile (1997).

Statistic analysis using SEM was performed on the data collected from 120 manager companies of furniture export in Jepara. The result of this analysis that performance of export more influence by marketing program creativity (0.42) than identify competitor (0.38).

The result of this research presents theoretical implication and managerial. Thus, the implication of managerial, the manager can do that the effort able to raise export performance, passing both factor. Limitation of the research and the next research agenda can be used for further research reference.

ABSTRAKSI

Dalam dunia usaha saat ini perusahaan dituntut untuk mempunyai strategi yang handal supaya dapat bertahan. Dengan strategi yang baik maka diharapkan kinerja perusahaan dapat terdongkrak dan perusahaan dapat meraih pangsa pasar yang ada. Kemampuan sebuah perusahaan dalam meraih pangsa pasar dan dapat bertahan di dalam persaingan yang ketat merupakan basis jangka panjang bagi keunggulan bersaing.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran sebagai strategi bersaing terhadap kinerja ekspor. Model penelitian dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Clark & Montgomery (1999) dan Amabile (1997).

Analisis statistik dengan SEM yang dilakukan pada data yang diperoleh dari 120 manajer perusahaan mebel yang melakukan ekspor di Jepara. Dari hasil analisis ini bahwa kinerja ekspor lebih dipengaruhi oleh kreativitas program pemasaran (0.42) dan identifikasi pesaing (0.38).

Akhir dari penelitian ini disajikan implikasi teoritis dan manajerial. Adapun dalam implikasi manajerial, pihak manajer dapat melakukan usaha-usaha yang dapat meningkatkan kinerja ekspor, melalui kedua faktor tersebut. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “ Analisis Pengaruh Identifikasi Pesaing dan Kreativitas Program Pemasaran sebagai Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor” (Studi Empiris pada Manajer Industri Mebel di Jepara). Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Penulis dapat mewujudkan dan menyelesaikan tesis ini berkat motivasi, bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga secara khusus kepada bapak Prof.Dr.H Suyudi.M selaku pembimbing I sekaligus selaku Ketua program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Juga kepada bapak H Mudiantono, MSc sebagai pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran, kebijaksanaan memberikan petunjuk, bimbingan serta nasihat, sehingga penulis dapat mewujudkan tesis ini.

Ucapan terima kasih tak lupa juga penulis sampaikan kepada :

1. Drs. Harry Susanto,MMR, Drs. Susilo Toto Raharjo,MT, Dra. Ami Kusumawardani,MSc, serta Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberikan bekal pengetahuan bagi penulis.

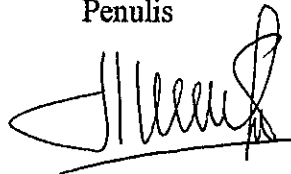
2. Kepala BAPPEDA Kabupaten Jepara, Kepala Deperindagkop Kabupaten Jepara serta perusahaan-perusahaan mebel di Kabupaten Jepara, atas pemberian ijin dan dukungan dengan memberi informasi yang berguna bagi penulisan ini.
3. Teman-teman angkatan XVI kelas sore dan pagi, atas segala dukungan dan dorongannya hingga terselesaikan tesis ini.
4. Semua pihak yang tak dapat disebutkan satu demi satu yang ikut pula membantu serta menunjang penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu dengan keterbukaan dan senang hati, penulis mengharapkan dari para pembaca berupa saran, koreksi ataupun gagasan-gagasan demi penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan menunjang bagi manajer/pimpinan perusahaan.

Semarang, 18 Maret 2004

Penulis



Dewi Prapti Wirasati

DAFTAR ISI

Surat Pernyataan Keaslian Tesis (Sertifikasi)	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Halaman Motto	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Telaah Pustaka	9
2.1.1 Identifikasi Pesaing	9
2.1.2 Kreativitas Program Pemasaran	13

2.1.3	Strategi Bersaing	16
2.1.4	Kinerja Ekspor	18
2.1.5	Hubungan Identifikasi Pesaing dengan Strategi Bersaing	19
2.1.6	Hubungan Kreativitas Program Pemasaran dengan Strategi Bersaing	22
2.1.7	Hubungan Strategi Bersaing dengan Kinerja Ekspor	24
2.2	Penelitian Terdahulu	25
2.3	Hubungan Penelitian ini dengan Penelitian Terdahulu	26
2.4	Pengembangan Model Penelitian	28
2.4.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	28
2.4.2	Hipotesis Penelitian	29
2.4.3	Definisi Operasional Variabel	29
2.4.4	Dimensionalisasi Variabel	31

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data	34
3.2	Populasi dan Sampel	34
3.2.1	Populasi	34
3.2.2	Sampel	35

3.3. Metode Pengumpulan Data	37
3.4. Teknik Analisis	38

BAB IV : ANALISIS DATA

4.1. Diskripsi Umum Obyek Penelitian dan Data Diskriptif	45
4.1.1. Diskripsi Umum Obyek Penelitian	45
4.1.2. Data Diskriptif	46
4.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner	47
4.2.1. Uji Reliabilitas Kuesioner	48
4.2.2. Uji Validitas Kuesioner	50
4.3. Proses dan Hasil Analisis Data	53
4.3.1. Pengembangan Model Teoritis	54
4.3.2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas	54
4.3.3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran	55
4.3.3.1. Persamaan-Persamaan Pengukuran	56
4.3.3.2. Persamaan-Persamaan Struktural	59
4.3.4. Pemilihan Matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun	59
4.3.4.1. Teknik analisis factor confirmatory	60
4.3.4.1.1 Analisis factor confirmatory konstruks	

	4.7. Kesimpulan	82
BAB V	: SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
	5.1. Simpulan Hipotesis	85
	5.1.1. Simpulan Hipotesis 1	85
	5.1.2. Simpulan Hipotesis 2	87
	5.1.3. Simpulan Hipotesis 3	88
	5.2. Simpulan Masalah Penelitian	89
	5.3. Implikasi Teoritis	91
	5.4. Implikasi Kebijakan Manajerial	93
	5.5. Keterbatasan Penelitian	97
	5.6. Agenda Penelitian Mendatang	98
Referensi	99
Daftar Riwayat Hidup	102
Lampiran	105

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Data Potensi Industri mebel di Kabupaten Jepara tahun 1998 s/d 2002.....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1	Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS	44
Tabel 4.1	Tingkat Pendidikan	47
Tabel 4.2	Komposisi Jumlah Karyawan	47
Tabel 4.3	Uji Reliabilitas Variabel Identifikasi Pesaing	48
Tabel 4.4	Uji Reliabilitas Variabel Kreativitas Program Pemasaran	49
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas Variabel Strategi Bersaing	49
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor.....	50
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel Identifikasi Pesaing	51
Tabel 4.8	Uji Validitas Variabel Kreativitas Program Pemasaran	52
Tabel 4.9	Uji Validitas Variabel Strategi Bersaing	52
Tabel 4.10	Uji Validitas Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor.....	53
Tabel 4.11	Model Pengukuran dan Persamaan Struktural	56
Tabel 4.12	Kovariance Sampel	60
Tabel 4.13	Goodness of Fit Indices Confirmatory Faktor Analysis Konstruk Eksogen	62
Tabel 4.14	Standardized Analisis Konfirmatory Konstruksi Eksogen	63
Tabel 4.15	Goodness of Fit Indices Confirmatory factor analysis Konstruk Endogen	65
Tabel 4.16	Standardized Analisis Konfirmatori Konstruksi Endogen	66

Tabel 4.17 Goodness of Fit Indices Full Model SEM	68
Tabel 4.18 Estimasi Parameter Model Persamaan Struktural	70
Tabel 4.19 Normalitas Data	71
Tabel 4.20 Statistik Diskriptif	72
Tabel 4.21 Standardized Direct Effect – Estimates	74
Tabel 4.22 Standardized Indirect Effect – Estimate	75
Tabel 4.23 Standardized Total Effect – Estimate	76
Tabel 4.24 Realibilitas Construct	78
Tabel 4.25 Standardized Residual Covariance	80
Tabel 5.1 Pembuktian Hipotesis	85
Tabel 5.2 Tabel Implikasi Teoritis	92

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	28
Gambar 2.2	Variabel Identifikasi Pesaing.....	31
Gambar 2.3	Variabel Kreativitas Program Pemasaran	32
Gambar 2.4	Variabel Strategi Bersaing	32
Gambar 2.5	Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor.....	33
Gambar 4.1	Diagram Alur Penelitian	55
Gambar 4.2	Model Pengukuran Identifikasi Pesaing	57
Gambar 4.3	Model Pengukuran Kreativitas Program Pemasaran	57
Gambar 4.4	Model Pengukuran Strategi Bersaing	58
Gambar 4.5	Model Pengukuran Kinerja Pemasaran Ekspor.....	59
Gambar 4.6	Analisis Faktor Konfirmatory Model Pengukuran Konstruk- Konstruk Eksogen	61
Gambar 4.7	Analisis Faktor Konfirmatory Model Pengukuran Konstruk Konstruk Endogen	64
Gambar 4.8	Struktural Equation Model	67

Daftar lampiran

- Lampiran 1 Ijin Melakukan Penelitian untuk Perusahaan-Perusahaan
- Lampiran 2 Draft Kuesioner
- Lampiran 3 Data Pengisian kuesioner
- Lampiran 4 Text Output

BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Penelitian

Persaingan adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.(Porter, 1996, p.3).

Sebuah perusahaan memiliki dua tingkat strategi : Strategi Unit Bisnis (kompetitif) dan Strategi perusahaan. Strategi kompetitif berkenaan bagaimana keunggulan kompetitif diciptakan pada tiap bisnis dimana perusahaan bersaing. Sedangkan strategi perusahaan berkenaan dengan dua masalah berbeda, dalam bisnis apa perusahaan seharusnya ada dan bagaimana manajemen perusahaan mengatur susunan unit bisnis (Porter, 1987,p.209).

Pengelolaan (manajemen) bisnis ini memberikan hasil yang optimal pada perusahaan, apabila perusahaan dapat memilih strategi yang tepat dan sesuai dengan perusahaannya. Dalam proses pelaksanaan strategi tersebut, perusahaan dituntut untuk selalu dinamis dan terus melakukan pembenahan dengan restrukturisasi terhadap langkah-langkah manajemennya. Perusahaan yang telah melakukan restrukturisasi harus memutuskan, apa langkah berikutnya supaya tidak mengulangi

kesalahan berkaitan dengan manajemen proses produksi dan pemasaran. Sedangkan perusahaan yang belum melakukan apapun harus bangkit dari kesalahan tersebut (Porter, 1987,p.209).

Restrukturisasi ini berkaitan dengan upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam tesis ini digunakan istilah kinerja pemasaran ekspor yang dimaksud adalah kinerja pemasaran untuk pasar ekspor. Untuk mencapai tujuan ini manajer perusahaan sebaiknya memahami dan menentukan dimensi-dimensi kegiatan yang efektif dan efisien, serta memberikan nilai tambah (Porter, 1987,p.217).

Hal penting yang patut mendapat perhatian dari para manajer untuk mencapai tujuan diantaranya adalah kegiatan yang berkaitan dengan identifikasi pesaing di lingkungan bisnis apa perusahaan berada. Hal ini didasari pendapat yang dikemukakan oleh Clark & Montgomery (1999,p.67), bahwa identifikasi pesaing adalah unsur penting dalam menyusun strategi bersaing. Dengan kata lain sebaiknya manajer tidak menganalisis semua perusahaan, tetapi hanya perusahaan yang diidentifikasi sebagai pesaing potensianya.

Pemahaman identifikasi pesaing ini berdimensi pada pesaing absolut yang selalu diawasi sebagai pesaing potensial. Kegiatan ini penting dilakukan karena berhubungan dengan efektifitas dan efisiensi kerja manajer serta berbagai keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan (Porac & Thomas, 1990,p.226). Kemudian dengan perusahaan sebesar apa perusahaan harus bersaing.(Clark & Montgomery,1999,p.70) Pertimbangan berikutnya adalah atribut-atribut perusahaan apa saja yang perlu mendapat perhatian, yang pengaruhnya besar pada perkembangan

dan kesinambungan perusahaan dimasa yang akan datang. Hal ini agar manajer suatu perusahaan itu mudah untuk menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi para pesaing. (Day & Nedungadi, 1994,p34). Hal senada juga dikemukakan Day dan Wensley, bahwa pentingnya kegiatan identifikasi pesaing ini karena dapat mendukung usaha perusahaan untuk tetap terjaganya aktivitas yang berkaitan dengan aliran dana ke perusahaan (Day & Wensley, 1988,p.1).

Dari beberapa pendapat peneliti terdahulu dapat disimpulkan bahwa kegiatan identifikasi pesaing merupakan suatu strategi yang handal, dan berpengaruh dalam mendukung usaha-usaha untuk memenangkan persaingan. Untuk selanjutnya Porter mengemukakan bahwa penentuan strategi itu penting karena di dalamnya terkandung kegiatan guna menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, namun aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri di mana perusahaan tersebut bersaing. (Porter, 1996,p.5).

Selain kegiatan identifikasi pesaing diperlukan juga kemampuan internal yaitu dengan kreativitas program pemasaran. Kreativitas program pemasaran ini merupakan faktor internal yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan yang ingin survive di dalam persaingan yang sangat ketat. Kreativitas ini dibutuhkan untuk mendukung usaha peningkatan kinerja. Untuk itu dibutuhkan perencanaan strategik yang dapat mengembangkan imajinasi pemikiran yang kreatif dalam prosedur penerapan strategi bersaing perusahaan. Oleh karena itu kreativitas program pemasaran merupakan usaha pemecahan bisnis yang dihadapi setiap hari.

Dalam kenyataannya, manajer pemasaran selalu dikritik oleh atasannya karena ketidakmampuannya dalam mendefinisikan metode strategi promosi produk ke konsumen, kegagalan positioning, kegagalan dalam distribusi dan kecenderungan untuk melakukan persaingan dengan cara-cara tradisional (Webster, 1988). Oleh karena itu perencana strategik harus mampu dalam mengembangkan kreativitas konsep strategi ke dalam penerapan program pemasaran.

Dari beberapa penelitian kreativitas, Menon dan Bharadwaj (1999,p.36) menyatakan bahwa variabel-variabel lain seperti penghargaan, pengaruh individual, pengaruh team, dan karakteristik produk atau pasar, dan konseptualisasi proses kreatifitas dalam pembuatan strategi pemasaran dan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran perlu diadakan penelitian.

Kinerja pemasaran ekspor dalam penelitian ini dibentuk oleh dimensi-dimensi pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar (Narver & Slater, 1990,p.22) yang merupakan konstruk yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan mebel di Jepara. Mebel merupakan salah satu produk furniture yang sangat dinamis, karena model yang mengikuti selera konsumen. Oleh karena itu, volume penjualan dan keuntungan dengan mudah berubah seiring dengan terjadinya perubahan harga, model, serta keunikan kusus lainnya. Kejelian manajemen dalam mengembangkan identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran yang berpengaruh terhadap sratrategi bersaing akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini memberikan justifikasi

terhadap penelitian yang akan dilakukan lebih lanjut, yaitu pengaruh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran pada strategi bersaing, kemudian bagaimana strategi bersaing yang dipilih suatu perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor. (Narver & Slater, 1990,p.25).

Jejara merupakan salah satu kota di Jawa Tengah yang memiliki jumlah perusahaan mebel terbesar. Saat ini industri mebel menghadapi persaingan dalam skala domestik (persaingan sesama pengusaha se daerah) dan krisis berkepanjangan yang mengharuskan para manajer berjuang untuk selalu mendapatkan peluang, guna kelangsungan hidup perusahaan. Ini disebabkan adanya komplain dan pengembalian produk dari konsumen Luar negeri. Sehingga mengakibatkan lima tahun terakhir ini industri mebel di Jejara mengalami pasang surut ekspor dari tahun ke tahun. Adapun data potensi industri meubel di kabupaten Jejara untuk tahun 1998 s/d 2002 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Data Potensi Industri Meubel di Kabupaten Jejara Tahun 1998 s/d 2002

	URAIAN	1998	1999	2000	2001	2002
1	Jumlah Perusahaan (unit)	3.008	3.965	3.400	3.593	3.720
2	Tenaga Kerja (orang)	43.916	45.780	57.000	57.488	58.210
3	Volume Produksi (Pcs)	1.957.070	2.124.650	2.357.950	2.378.135	2.403.180
4	Nilai Produksi (Rp.000.000)	522.720	543.735	589.735	594.828	742.500
5	Volume Export (000.Kg)	98.721	39.078	74.081	35.774	28.652
6	Nilai Export (000. USD)	169.251	201.418	200.515	74.738	58.807
7	Jumlah Exportir (orang)	221	322	358	443	451

Sumber : Dinas Perindagkop Jejara

Berdasarkan tabel di atas, maka terlihat bahwa industri mebel khususnya untuk ekspor mengalami pasang surut. Volume ekspor tahun 1998 – 1999 mengalami penurunan. Sedangkan untuk tahun 2000 ada kenaikan volume ekspor. Tetapi dari tahun 2000 – 2002 volume ekspor mengalami penurunan. Untuk nilai ekspor dari tahun 1998-1999 ada kenaikan, tetapi dari tahun 1999 – 2002 terjadi penurunan. Sedangkan apabila dilihat dari jumlah eksportirnya terdapat kenaikan jumlah eksportir dari tahun ketahun. Keadaan ini membuat para pengusaha berlomba-lomba untuk mendapatkan pangsa pasar ekspor yang semakin mengecil. Sehingga terjadi suatu persaingan antar eksportir dalam mendapatkan pangsa pasar untuk ekspor tersebut. Untuk mendapatkan pangsa pasar ini diperlukan suatu kinerja pemasaran ekspor yang baik dari setiap perusahaan. Adapun kinerja pemasaran ekspor dipengaruhi banyak variabel antara lain oleh identifikasi pesaing (Clark & Montgomery 1999p.67), kreatifitas program pemasaran (Menon dan Bharadwaj ,1999,p.24), orientasi pasar (Narver & Slater,1990,p.22). Dalam tesis ini diambil variabel kreativitas program pemasaran dan identifikasi pesaing. Variabel orientasi pasar tidak diambil karena salah satu kegiatan orientasi pasar adalah merupakan kegiatan identifikasi pesaing.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka akan diteliti hal-hal yang menjadi fokus manajer dalam melakukan aktivitas identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran sebagai strategi bersaing dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja pemasaran eksport.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan research problem, yaitu adanya kecenderungan penurunan nilai ekspor dalam industri mebel, sedangkan jumlah eksportir ada kecenderungan naik, maka perlu diadakan penelitian untuk para manajer/eksekutif pemasaran di Kabupaten Jepara. Penelitian ini menyangkut bagaimana cara para manajer/eksekutif pemasaran itu dapat meraih pangsa pasar yang semakin menurun itu. Dalam keadaan yang sulit tersebut, perlu adanya strategi bersaing yang handal dari para manajer/eksekutif pemasaran. Strategi bersaing ini dimaksudkan guna mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu dipilih variabel-variabel yang dapat mempengaruhi strategi bersaing sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya. Variabel-variabel tersebut antara lain identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran.

Atas dasar research problem di atas maka pada penulisan ini diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut: “Bagaimana pengaruh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran sebagai strategi bersaing dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor.

1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh identifikasi pesaing terhadap strategi bersaing.
2. Untuk menganalisis pengaruh kreativitas program pemasaran terhadap strategi bersaing

3. Untuk menganalisis pengaruh strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran ekspor.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan para pengusaha (eksekutif pemasaran) apa yang perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerjanya.

BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Identifikasi Pesaing

Identifikasi pesaing pada dasarnya adalah proses kategorisasi/penggolongan (Menon et al, 1999,p.25). Telah dikembangkan pula dasar penelitian yang mendalam dan menyatakan bahwa manajer mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu, melainkan dengan menempatkan diri mereka ke dalam suatu kategori kompetitif (Hodgkinson & Johnson, dalam Clark & Montgomery,1999,p.68)

Bukti-bukti dalam bidang psikologi sosial dan kognitif menunjukkan bahwa kategori-kategori ini seringkali dicirikan dengan “struktur berjenjang” (Barsalou,dalam Clark & Montgomery,1999,p.63). Struktur berjenjang ini terjadi bila beberapa anggota suatu kategori lebih mewakili kategori tersebut daripada yang lain. Struktur berjenjang ini juga berlaku dalam kategorisasi pesaing, menandakan adanya beberapa perusahaan yang lebih kompetitif dibanding dengan perusahaan lain, misalnya istilah pesaing “langsung” dan “kurang langsung”, pesaing potensial, yaitu pesaing yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan di masa mendatang (Czpiel dalam Day, 1988,p.1)

Clark & Montgomery (1999,p.68) menyatakan bahwa struktur berjenjang ini dianggap mewakili kesinambungan data tingkat persaingan dari lebih kompetitif

menjadi kurang kompetitif. Sehingga didalam mengidentifikasi pesaingnya perusahaan-perusahaan tertentu dipandang sebagai “pesaing” dan “bukan pesaing”.

Harapan bahwa identifikasi pesaing dapat mempengaruhi pandangan perusahaan dalam mengembangkan strategi perusahaan, terutama dapat dilihat lebih mendalam pada penelitian yang mengulas bahwa identifikasi ini akan menciptakan sebuah keadaan yang kondusif bagi aktifitas organisasi yang efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja pemasaran ekspor yang superior (Clark & Montgomery, 1999; Chen & Hambrick, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990).

Dari penelitian-penelitian terdahulu, maka dapat dikatakan bahwa identifikasi pesaing mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap naik turunnya kinerja pemasaran. Analisis identifikasi pesaing ini diarahkan untuk mempostulasikan sebuah hubungan antara identifikasi pesaing dengan kinerja pemasaran ekspor yang dihasilkan.

Di dalam mengidentifikasi perusahaan pesaing, para manajer selanjutnya akan menentukan pesaing pesaing absolut berdasarkan tingkat perekonomian perusahaan-perusahaan pesaingnya. Akan tetapi jumlah perusahaan-perusahaan pesaing ini akan berubah sejalan dengan waktu (Clark & Montgomery, 1999). Identifikasi pesaing merupakan suatu proses pertimbangan. Manajer akan mempertimbangkan perusahaan mana yang perlu dianalisis dan dianggap sebagai pesaing dari sejumlah perusahaan yang sudah diwaspadai. Dalam hal identifikasi pesaing, manajer mempunyai keterbatasan kognitif, maka manajer hanya akan mengidentifikasi sejumlah kecil pesaing saja (Clark & Montgomery, 1999).

Untuk mengidentifikasi pesaing, manajer harus dapat memilih cara yang paling tepat, yaitu efektif, efisien dan mempunyai nilai tambah; diantaranya dilingkungan usaha apa perusahaan berada. Hal ini mengacu pada pendapat Clark & Montgomery (1999) bahwa identifikasi pesaing adalah merupakan unsur penting didalam menyusun strategi bersaing. Ini berarti bahwa sebaiknya manajer tidak menganalisis semua perusahaan, tetapi hanya sejumlah perusahaan yang diidentifikasi sebagai pesaing potensialnya.

Ukuran perusahaan merupakan karakteristik penting dalam penelitian organisasional dan sudah banyak digunakan sebagai variabel klasifikasi dalam penelitian kelompok-kelompok strategis (Porter dalam Clark & Moutgomery, 1999). Selain itu juga digunakan sebagai prediktor perilaku dan proses-proses kompetitif penting (Chen & Hambrick, 1995,p.454). Manajer akan menganggap perusahaan besar sebagai pesaing karena dua alasan. *Pertama*, perusahaan besar umumnya memiliki sumber daya lebih yang dapat digunakan sebagai senjata kompetitif. *Kedua*, perusahaan besar yang kurang sukses pun tetap dianggap penting oleh manajer karena perusahaan besar lebih banyak diliput oleh pers dan analisis investasi serta memiliki tempat yang cukup lumayan di pasar sehingga ini harus menjadi pertimbangan manajer dalam membuat rencana.

Dalam penelitian-penelitian kelompok strategis perusahaan umumnya dikelompokkan sesuai dengan besarnya masing-masing . Jadi perusahaan harus memilih bersaing dengan perusahaan yang sama besar atau lebih kecil sumber dayanya. Akan tetapi dalam mengidentifikasi ancaman lingkungan, perusahaan besar

sangat relevan karena aksi-aksi mereka dapat berpengaruh besar pada usaha perusahaan yang melakukan identifikasi (Porter, 1979 dalam Clark & Montgomery, 1999).

Perusahaan memberikan variasi dalam mengambil inisiatif strategi bersaing, tergantung berapa (besar) ukuran mereka dan pesaingnya. Ukuran perusahaan identik dengan *sumber daya (Asset) yang tangguh* (Singh, 1990 dalam Chen & Hambrick, 1995) sehingga berkemampuan besar untuk memukul pesaing-pesaingnya. (Halberstam, 1986 dalam Chen & Hambrick, 1995). Ukuran juga sering identik dengan *jumlah karyawan* yang besar sehingga struktur dan birokrasi yang kompleks. Legitimasi institusional yang dinikmati perusahaan besar juga membuatnya menolak tekanan agar beradaptasi. Mereka juga tak menyukai langkah beresiko dan berada dibawah peraturan pemerintah serta publik yang membatasi langkah strategi bersaingnya (Chen & Hambrick, 1995). Ukuran besar perusahaan juga sering diidentikkan dengan *pangsa pasar* (Kohli, Venkatraman; 1986). Oleh karena itu dalam penelitian ini penemuan akan Asset, Jumlah Karyawan dan Pangsa Pasrat akan digunakan sebagai indikator ukuran perusahaan.

Sebaliknya perusahaan dengan ukuran kecil didorong oleh keinginan untuk tetap hidup, terus menerus mengamati ancaman dan peluang (Aldrich & Auster, 1986 dalam Chen & Hambrick, 1995). Perusahaan kecil memiliki kebutuhan besar di banding dengan pesaingnya yang besar sehingga bertindak agresif di pasar dan menantang status quo, mengambil inisiatif persaingan. Perusahaan kecil juga memiliki berbagai keunggulan yang tidak ada pada perusahaan besar. Perusahaan

kecil dicatat sering menggunakan taktik gerilya secara kontinyu membuat pukulan-pukulan untuk mempertahankan strategi bersaingnya (Haringgan, 1985 dalam Clark & Montgomery, 1999).

Penelitian mengenai struktur pasar obyektif yang menjadi ciri suatu industri menghasilkan dua pendekatan untuk mengidentifikasi pesaing. Thomas & Venkatraman (1988) mempunyai konsep mengenai struktur pasar obyektif yang menjadi ciri suatu industri menghasilkan pendekatan untuk mengidentifikasi pesaing. *Pendekatan berbasis suplai* yang menggolongkan pesaing berdasarkan atribut-atribut perusahaannya. Pendekatan ini mengidentifikasi pesaing berdasarkan kemiripan perusahaan dalam hal teknologi, strategi yang digunakan, produk yang ditawarkan. Namun Day (1997) menemukan konsep *pendekatan berbasis permintaan* yang menggolongkan pesaing berdasarkan atribut-atribut konsumennya. Pendekatan ini mengidentifikasi pesaing berdasarkan sikap dan perilaku konsumen. Sehingga perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melakukan kegiatan yang secara strategis dan relevan ini, lebih murah atau lebih baik ketimbang para pesaingnya.

2.1.2. Kreativitas Program Pemasaran

Kreatifitas program pemasaran didefinisikan sebagai perluasan tindakan yang diambil untuk memasarkan produk. Seperti perubahan kemasan, yang menggambarkan perbedaan yang berarti dalam pelaksanaan pemasaran di setiap kategori produknya (Andrews et al, 1996,p.175). Kreativitas berpusat pada sesuatu yang baru dari beberapa output, terhadap pelaksanaan yang umum dalam bidang

pemasaran (Hennesey dan Amabile dalam Andrews, et al, 1996). Kreativitas merupakan usaha pemecahan masalah bisnis yang dihadapi setiap hari (Ray & Myers, dalam Andrews, et al, 1996) dan Amabile (1995) menyatakan bahwa kreatifitas memerlukan pengembangan alternatif yang lebih baru dan radikal.

Untuk mencapai suatu kreativitas, seseorang tidak akan takut mengambil resiko, mampu mengendalikan situasi dan tidak takut akan kegagalan, tetapi memilih ketekunan (Fillis, et al, 2000). Selanjutnya seorang karyawan yang kreatif memiliki motivasi intrinsik dan orientasi kognitif dalam setiap tindakannya (Terney, et al, 1999).

Faktor yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran antara lain adalah faktor motivasi. Faktor ini didefinisikan sebagai motivasi dasar dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas dan bersedia untuk mencurahkan waktu dan usaha yang lebih banyak, termasuk kesediannya untuk menanggung resiko (Andrews, et al, 1996). Sebuah motivasi internal seseorang menunjukkan perasaan positif terhadap tugas yang telah dilakukan, ketterarikan, kesenangan dan tantangan yang bersasal dari keterikatan tugas (Amabile, 1997; Andrews & Smith, 1996). Ide kreatif diciptakan melalui proses analisis dimana seseorang menelaah lebih dalam pengetahuannya untuk menyerap semua hal yang mungkin berguna. Proses analisis memerlukan usaha-usaha yang keras dan seseorang yang termotivasi untuk melakukan usaha-usaha tersebut (Andrews & Smith, 1996)

Hubungan antara faktor motivasi dan kreativitas program pemasaran telah dibuktikan secara empiris oleh Spiro, et al (1990) yang menyatakan bahwa seseorang

yang melakukan pekerjaan dengan perasaan positif, senang dan merasakan tantangan yang berasal dari rasa tertarik akan tugas yang diberikan disebut memiliki motivasi.

Motivasi dasar yang disertai dengan inisiatif pemasaran biasanya muncul dari proses perencanaan pemasaran (Menon, et al, 1996). Disamping itu bahwa dasar yang memotivasi manajer puncak adalah mencurahkan waktu dan usaha yang lebih banyak dan menggunakan pendekatan non rutin untuk melakukan ide-idenya. Juga dikatakan bahwa semakin besar motivasi manajer untuk mengembangkan rencana pemasaran, semakin besar kreatifitas program pemasaran.

Kesediaan mengambil resiko juga merupakan dimensi dari kreatifitas program pemasaran. Seseorang menerima resiko ketika hasil yang dicapai dalam pelaksanaan tidak dapat dipastikan (Andrews & Smith, 1996). Tidak mengherankan, kesediaan mengambil resiko adalah faktor kunci dalam kontribusi kreatifitas, karena resiko memberikan motivasi untuk memunculkan ide yang menyimpang dari kondisi semula (Amabile, 19983; Amabile & Gryskieweiz, 1987).

Dimensi lain dari kreativitas program pemasaran adalah faktor lingkungan sosial. Lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkatan dan frekuensi perilaku kreativitas. Oleh karena itu luasnya lingkungan sosial dalam organisasi memerlukan adanya suatu pemahaman lebih jauh terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kreativitas (Amabile et al, 1996).

2.1.3. Strategi Bersaing

Faktor situasi dan persaingan yang harus dihadapi oleh suatu organisasi menjadi perhatian dalam pemilihan strategi. Strategi merupakan suatu rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan dan kegiatan perusahaan kedalam suatu kesatuan yang terpadu. Adapun strategi yang akan diteliti dalam penulisan ini yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor, yaitu identifikasi pesaing (Clark & Montgomery, 1999) dan kreatifitas program pemasaran (Amabile, 1997).

Strategi bersaing merupakan sarana perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Strategi bersaing dapat dipandang sebagai pembangunan pertahanan terhadap kekuatan-kekuatan persaingan. Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, namun aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri di mana perusahaan tersebut bersaing (Porter, 1997)

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang aman. Strategi bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter, 1997).

Dalam kenyataannya, strategi bersaing adalah suatu proses dinamis, dimana masing-masing pelaku pasar tarik menarik satu sama lain dalam satu deret taktik dan

penangkalnya, bahkan dengan langkah dari hari ke hari. Maka jika ingin mengerti bagaimana perusahaan bisa sukses dalam persaingan, harus diamati bagaimana perusahaan itu melakukan perangnya dari hari ke hari dan bagaimana perusahaan melakukan tarik menarik kepentingan dengan pesaing-pesaingnya. Selain itu juga mempelajari strategi secara keseluruhan dengan cara mengidentifikasi para pesaingnya (Chen, 1995).

Dalam bukunya Porter (1996) mengatakan bahwa strategi bersaing mempunyai dimensi-dimensi strategi bersaing yang akan berhasil untuk mengungguli kinerja perusahaan lain. Ketiga dimensi inilah yang membentuk keunggulan strategi bersaing suatu perusahaan. Ketiga dimensi tersebut adalah biaya menyeluruh yang lebih efisien, differensiasi produk yang lebih berkualitas dan segmen pasar yang terfokus. Keunggulan biaya menyeluruh, memungkinkan perusahaan bersaing dan merebut pasar. Biaya yang relatif rendah dibanding pesaing membuat perusahaan mendapat keuntungan di atas rata-rata dalam lingkungan industrinya.

Menurut Porter (1996), differensiasi produk yang lebih berkualitas dapat bermacam-macam bentuknya, bisa berupa jasa atau barang. Differensiasi, jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi persaingan. Sedangkan indikator yang ketiga yaitu segmen pasar yang terfokus, masih menurut Porter, strategi fokus ini dibangun untuk melayani target tertentu secara baik. Strategi ini didasarkan pada pikiran bahwa perusahaan akan mampu

melayani target strategiknya. Pemilihan strategi fokus ini juga dapat menghasilkan laba diatas rata-rata dalam industri.

2.1.4. Kinerja Pemasaran Ekspor

Kinerja pemasaran ekspor merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja pemasaran ekspor juga digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan yang dihasilkan dengan seluruh kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan (Menon, dkk; 1996).

Menurut Bharadwaj (1993), rasio akuntansi dan ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja. Akan tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik, karena dinilai tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat intangibel dan sering tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing.

Pada umumnya, kinerja penjualan diukur dalam rupiah penjualan, Return On Investment (ROI), dan Return On Asset (ROA). Namun ukuran-ukuran itu dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi secara tidak langsung menggambarkan aktifitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2000). Oleh karena itu, ukuran yang digunakan sebaiknya ukuran yang bersifat activity based measure yang dapat menjelaskan aktifitas-aktifitas pemasaran yang menghasilkan kinerja pemasaran ekspor.

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengatakan bahwa kinerja pemasaran ekspor dapat diukur dari volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pangsa pasar (Hopkins & Hopkins, 1997; Ferdinand, 1999). Mengacu pada peneliti terdahulu, dalam penelitian ini menggunakan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, pangsa pasar sebagai dimensi kinerja pemasaran.

Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada beberapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Dengan demikian banyak jumlah pelanggan walaupun dengan tingkat konsumsi rata-rata yang tetap, volume penjualan dapat ditingkatkan. Bukti empirik menunjukkan bahwa bagi manajemen pemasaran, tingkat pertumbuhan pelanggan lebih penting dari pada sekedar jumlah pelanggan yang dimiliki. Disamping itu ukuran keberhasilan pemasaran juga dapat dilihat dari pangsa pasarnya. Semakin besar pangsa pasarnya menunjukkan bahwa perusahaan tersebut kinerjanya semakin baik.

2.1.5. Hubungan Identifikasi pesaing dengan Strategi Bersaing

Menon (1999) menyatakan bahwa proses penyiapan strategi adalah prasyarat keberhasilan strategi itu dalam implementasi. Sebuah strategi yang baik adalah strategi yang bermutu yang dibangun karena adanya berbagai proses kajian.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, namun aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri di mana perusahaan tersebut bersaing. (Porter, 1997).

Dinyatakan bahwa manajer mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu, melainkan dengan menempatkan diri mereka ke dalam suatu kategori kompetitif. Anggota-anggota kategori lain itulah yang dianggap sebagai pesaing.

Czepiel (1992) menyebut istilah pesaing “langsung” dan “kurang langsung”. Day (1997) membahas tentang pesaing potensial, yaitu pesaing yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan di masa mendatang. Melalui pengembangan terhadap informasi yang berkaitan dengan pesaing maka dapat dibuat strategi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Perusahaan memberikan variasi dalam mengambil inisiatif strategi bersaing, tergantung berapa ukuran perusahaan mereka dan pesaingnya. Ukuran identik dengan sumber daya yang tangguh (Singh, 1990 dalam Chen & Hambrick, 1995) sehingga berkemampuan besar untuk memukul pesaing-pesaingnya. (Halberstam, 1986 dalam Chen & Hambrick, 1995). Besar juga sering identik dengan struktur dan birokrasi yang kompleks. Legitimasi institusional yang dinikmati perusahaan besar juga membuatnya menolak tekanan agar beradaptasi. Mereka juga tak menyukai langkah beresiko dan berada dibawah peraturan pemerintah serta publik yang membatasi langkah strategi bersaingnya (Chen & Hambrick, 1995).

Sebaliknya perusahaan dengan ukuran kecil didorong oleh keinginan untuk tetap hidup, terus menerus mengamati ancaman dan peluang (Aldrich & Auster, 1986 dalam Chen & Hambrick, 1995). Perusahaan kecil juga memiliki berbagai keunggulan yang tidak ada pada perusahaan besar. Perusahaan kecil dicatat sering menggunakan taktik gerilya secara kontinyu membuat pukulan-pukulan untuk

mempertahankan strategi bersaingnya (Haringgan, 1985 dalam Clark & Montgomery, 1999).

Pengembangkan model psikologis proses identifikasi pesaing, menyelidiki atribut-atribut yang digunakan sebagai dasar identifikasi pesaing oleh manajer. Selain itu juga menguraikan struktur dan muatan konsep “pesaing” dalam pikiran manajer. Akan tetapi penelitian kognitif kelompok-kelompok strategis dan teori psikologis tertentu menunjukkan bahwa manajer lebih cenderung menggunakan karakteristik berbasis supplier. Walton (dalam Clark & Montgomery, 1999) menemukan bahwa fitur yang paling banyak digunakan untuk mengelompokkan lembaga-lembaga keuangan adalah mulai dari yang paling sering digunakan, produk yang ditawarkan, kinerja perusahaan, cakupan geografis, gaya, distribusi, besar perusahaan, usia, dan bentuk kepemilikan. Namun demikian, sangatlah tidak rasional jika perusahaan yang melakukan identifikasi memilih untuk bersaing dengan perusahaan yang sangat sukses. Akan tetapi ancaman potensial yang dimilikinya serta peluang potensial untuk belajar dari mereka membuat perusahaan-perusahaan sukses patut untuk dijadikan tolok ukur dalam berusaha, dan tidak terlalu salah bila harus selalu diawasi.

Dalam menerapkan strategi bersaing guna mengenali lingkungan usahanya, maka salah satu hal yang tidak bisa dikesampingkan adalah mengenai identifikasi pesaing. Kegiatan identifikasi pesaing menjadi salah satu unsur yang penting dalam menyusun strategi bersaing. Kegiatan ini dapat mendukung usaha perusahaan untuk tetap terjaga aktivitas yang berkaitan dengan aliran dana ke perusahaan. Untuk dapat menentukan strategi bersaingnya (Day 1997).

Sedangkan Clark & Montgomery (1999) menggunakan istilah Identifikasi pesaing yang merupakan komponen penting dalam strategi bersaing. Identifikasi pesaing itu sendiri merupakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mencari informasi sebanyak-banyaknya yang berkaitan dengan pesaing. Sehingga orientasi pesaing yang dikatakan Narver & Slater (1990) kalau diperhatikan merupakan kegiatan yang sama-sama mencari informasi yang berkaitan dengan pesaing. Adapun informasi-informasi pesaing yang berpengaruh terhadap strategi selanjutnya akan dikembangkan untuk mendukung program pemasaran.

Apabila diperhatikan, pengembangan konsep identifikasi pesaing oleh Clark & Montgomery (1999), Narver & Slater (1990) menunjukkan bahwa melalui pengembangan informasi yang berkaitan dengan pesaing dapat memberikan suatu strategi bersaing yang menghasilkan kinerja pemasaran ekspor yang baik. Dengan demikian, identifikasi pesaing sangat penting untuk dilakukan, karena keberhasilan dalam melakukan identifikasi pesaing akan mempengaruhi strategi bersaing perusahaan (Clark & Montgomery, 1999).

Dengan latar belakang teori diatas, maka disimpulkan hipotesis 1, sbb :

Hipotesis 1 : Identifikasi Pesaing berpengaruh positif terhadap Strategi Bersaing

2.1.6. Hubungan Kreativitas Program Pemasaran dengan Strategi Bersaing

Dalam perencanaan strategi bersaing, kreativitas program pemasaran merupakan komponen penting untuk menciptakan perbedaan yang unik dan strategi bersaing. Dalam kenyataannya, bahwa manajer pemasaran sering dikritik karena

ketidakmampuannya dalam memperkenalkan produk ke konsumen, kegagalan memposisikan produk dan kecenderungan melakukan persaingan dengan cara-cara tradisional (Webster, 1988). Dengan strategi bersaing yang mampu untuk mengembangkan kreatifitas program pemasaran, maka strategi tersebut dapat dikatakan sebagai strategi yang berhasil.

Andrews, et al (1996), telah meneliti bahwa kreativitas program pemasaran akan mempengaruhi strategi bersaing suatu perusahaan dalam persaingan bisnisnya. . Kreativitas memerlukan pengembangan yang lebih baru dan alternatif yang lebih agresif. Jadi dilayani seperti halnya sebuah motor penggerak untuk proses pembelajaran baru dan potensial untuk melakukan pembedaan (Amabile, 1995). Meskipun peneliti pemasaran sebelumnya telah mempelajari beberapa variabel penegas dari kreativitas (Andrews & Smith, 1996; Moorman & Minner, 1997) bahwa konsekwensi kreativitas belum pernah diuji.

Pada akhirnya, kreatifitas akan mempengaruhi strategi bersaing yang memberikan mekanisme untuk melakukan pembedaan (Andrews & Smith, 1996).

Dari uraian tentang kreativitas tersebut, maka ditampilkan hipotesis ke dua, yaitu :

Hipotesis 2 : Kreativitas Program Pemasaran berpengaruh positif terhadap Strategi Bersaing.

2.1.7. Hubungan Strategi Bersaing dengan Kinerja Pemasaran Ekspor

Kinerja perusahaan merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran ekspor ataupun kinerja keuangan.(Ferdinand, 2002:153) Kinerja pemasaran ekspor merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja pemasaran ekspor juga digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi bersaing. Strategi selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja , pangsa pasar, kinerja keuangan dan tingkat pertumbuhan penjualan (Bharadwaj,1993).

Penelitian terdahulu yang dilakukan, menunjukkan bahwa hubungan antara mutu strategi dengan kinerja pemasaran ekspor seharusnya menjadi perhatian manajemen (Kohli, Jaworski, 1990; Menon, Bharadwaj, Howel, 1996, Menon, Bharadwal. Adidam dan Edison, 1999). Studi- studi tersebut menyatakan bahwa sasaran dari sebuah strategi bersaing adalah mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber-sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran strategi bersaing yang superior.

Kinerja pemasaran ekspor akan bergantung bagaimana proses strategi dikembangkan. Konsep strategi marketing menyatakan bahwa proses yang baik akan menghasilkan sebuah strategi yang baik pula dan akibatnya terjadi kinerja yang tinggi. Mengacu dari Montgomery (1999) dan Andrews (1996), dikembangkanlah

sebuah pemikiran strategik bahwa proses penyiapan strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang bermutu, yang dibangun berdasarkan identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran. Dengan kualitas dari strategi bersaing yang baik maka akan dapat memperbaiki kinerja pemasaran ekspor sebuah usaha. Dengan acuan diatas, maka diajukan hipotesis ketiga :

Hipotesis 3 : Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

2.2. Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu, diharapkan dapat memperluas dan mengembangkan konsep mengenai identifikasi pesaing yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemasaran. Adapun ringkasan dari penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1

**Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu**

No	Judul (Penulis, Tahun)	Variabel Yg Diteliti	Tujuan Studi	Alat Analisis	Hasil Yg Berhubungan Dg Penelitian
1.	The Effect of a Market Orientation on Business Profitability (John C Narver & Stanley F. Slater, 1990)	Kinerja Perusahaan. Orientasi Pasar	Menganalisis kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh orientasi pasar	Regresi	Kinerja perusahaan dihasilkan & ditingkatkan melalui pemusatan perhatian pada orientasi pelanggan, orientasi pesaing & Koordinasi antar fungsi
2.	Taxonomic Mental Models in Competitor Definition (Joseph F Porac & Howard Thomas, 1990)	Identifikasi pesaing, , Kategori kompetitor	Menganalisa pendekatan kognitif untuk mengatasi definisi kompetitor	Explanatory Fact Analysis	Manajer dalam mengidentifikasi pesaingnya tidak secara individu, melainkan dalam suatu kategori kompetitor

No	Judul (Penulis, Tahun)	Variabel Yg Diteliti	Tujuan Studi	Alat Analisis	Hasil Yg Berhubungan Dg Penelitian
3.	Speed, Stealth, and Selective Attack : How Small Firms Differ From Larger Firms in Competitive Behaviour (Ming Jer Chen, Donald C Hambrick, 1995)	Action Responsiveness Organizational performance	Menganalisa perilaku perusahaan-perusahaan kecil yang berbeda perilakunya dibanding pesaingnya yang besar, dan bagaimana implikasi perbedaan kinerja mereka	MANOVA	Korelasi antara variabel aksi & respon, ukuran perusahaan, dan kinerja perusahaan
4.	Managerial Identification of Competitors (Bruce H. Clark & David B. Montgomery, 1999)	Identifikasi pesaing, atribut perusahaan, besarnya perusahaan dan jumlah pesaing	Menganalisa bagaimana para manajer perusahaan dalam mengidentifikasi pesaing dalam bisnisnya.	Regresi Berganda	Manajer hanya menyebutkan sejumlah kecil pesaing saja, responden cenderung lebih mengandalkan atribut perusahaan dalam menentukan pesaing dan bukan pesaing. Besar perusahaan, kesuksesan, perilaku ancaman, terbukti signifikan, tetapi bukan merupakan atribut dominan dalam proses identifikasi pesaing.
5.	Assesing The Work Environment for Creativity (Amabile et al, 1996)	Kinerja, Kreativitas	Menganalisis lingkungan sosial yang mempengaruhi perilaku kreativitas	Regresi Berganda	Lingkungan sosial mempengaruhi tingkatan dan frekuensi perilaku kreativitas

2.3. Hubungan Penelitian ini dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian mengenai hubungan kinerja pemasaran telah banyak dilakukan. Seperti halnya yang dilakukan oleh Narver & Slater (1990), yaitu menghubungkan orientasi pasar sebagai strategi dengan kinerja pemasaran. Padahal dalam praktek tidak hanya strategi orientasi pasar saja yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, banyak variabel yang mempengaruhi kinerja.

Penelitian ini memodifikasi variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor. Adapun variabel yang diambil dalam penelitian ini adalah identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran. Pada penelitian terdahulu variabel identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran diteliti sendiri-sendiri hubungannya dengan kinerja pemasaran. Sedangkan dalam penelitian ini kedua variabel tersebut diteliti secara bersama.

Untuk dapat mempertahankan kinerja yang telah dicapai atau bahkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor, maka diperlukan pengidentifikasian pesaing. Pengidentifikasian pesaing ini dibutuhkan untuk dapat melihat pesaing, sehingga manajer dapat menentukan dimana akan bersaing. Selain itu dapat menentukan strategi bersaing yang tepat, karena dengan identifikasi pesaing ini akan diketahui berbagai informasi pesaing. Sedangkan kreativitas program pemasaran dimaksudkan untuk mendukung strategi bersaing perusahaan, yaitu dengan menyiapkan kemampuan dari dalam perusahaan. Sehingga strategi bersaing yang dijalankan akan berhasil didukung dari intern perusahaan. Dengan demikian diharapkan dengan penerapan strategi bersaing yang mengidentifikasi para pesaingnya, akan diimbangi pula dengan kemampuan perusahaan melalui sumber daya manusia yang mempunyai kreativitas tinggi. Variabel ini diambil untuk mendukung kegiatan identifikasi pesaing. Penelitian ini mengambil sampel manajer industri mebel di Jepara. Sementara itu untuk dimensi identifikasi pesaing, penelitian ini mengadopsi variabel yang telah dikembangkan oleh Clark &

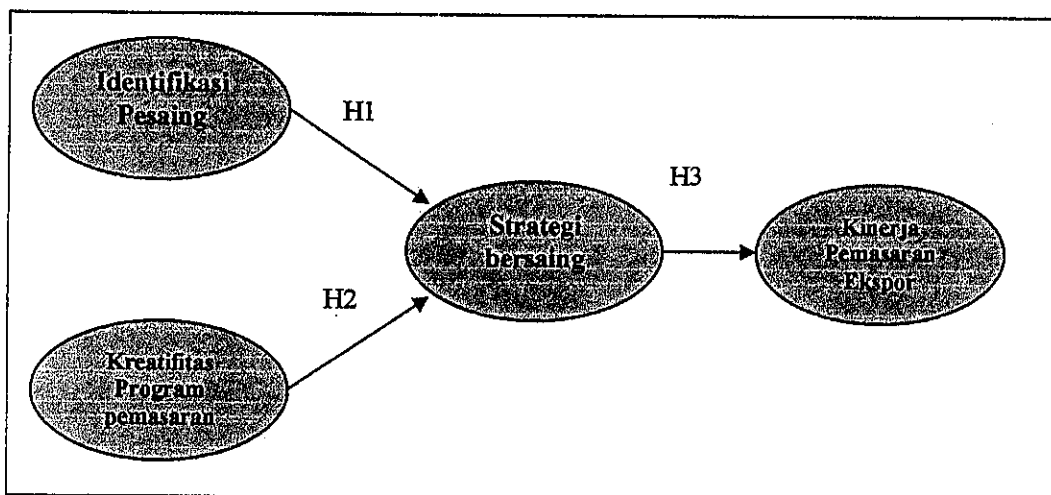
Montgomery (1999) dan Chen (1995). Sedangkan kreatifitas program pemasaran diadopsi dari Andrews, et al (1996) dan Mennon, et al (1999)

2.4. Pengembangan Model Penelitian

2.4.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai Identifikasi Pesaing dan Kreatifitas Program Pemasaran sebagai strategi bersaing yang mempengaruhi kinerja ekspor, maka dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis. Kerangka Pemikiran Teoritis ini yang nantinya akan dapat menjadi acuan di dalam pemecahan masalah. KPT tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : untuk dikembangkan

Identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran, yang dilakukan secara efektif dan efisien akan berpengaruh pada strategi perusahaan, dan

selanjutnya akan berpengaruh pada **kinerja pemasaran eksportnya**. Hubungan-hubungan konstruk tersebut telah dijelaskan berdasarkan pendapat hasil penelitian terdahulu.

2.4.2. hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 : identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing

Hipotesis 2 : kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap strategi bersaing

Hipotesis 3 : strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

2.4.3. Definisi Operasional Variabel

Karakteristik identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan sebuah setting yang kondusif bagi aktivitas organisasi yang efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja pasar yang superior.

Adapun dimensi-dimensi yang terkandung dalam variabel **identifikasi pesaing** adalah: Jumlah pesaing absolut yang selalu diamati, pertimbangan dalam menganalisa perusahaan mana yang perlu diwaspadai, informasi pesaing yang dimiliki, biaya dan waktu yang dipergunakan. *Ukuran perusahaan pesaing*, karena adanya asumsi perusahaan besar memiliki “tempat yang cukup lumayan” di pasar dan sumber daya yang lebih kompleks sehingga aksi-aksi mereka perlu diamati, sebaiknya

memilih bersaing dengan yang lebih kecil atau sama besar sumber dayanya. Atribut-atribut perusahaan, dilihat berdasarkan kemiripan teknologi, strategi yang dipergunakan, produk yang ditawarkan, dan atribut-atribut kusus suatu perusahaan, sikap serta perilaku konsumennya.

Dimensi- dimensi dari variabel **kreatifitas** : motivasi, kesediaan menanggung resiko dan faktor lingkungan sosial. Motivasi seseorang menunjukkan perasaan positif terhadap tugas yang dilakukan, kesenangan dan tantangan yang berasal dari keterikatan tugas (Spiro & Weitz, 1990). Kesediaan menanggung resiko merupakan faktor kunci dalam konstribusi kreatifitas, karena resiko memberikan motivasi untuk memunculkan ide yang menyimpang dari kondisi semula (Amabile & Gryskiewiez,1987). Sedangkan lingkungan sosial (kerja) yang sesuai akan mendukung penerapan strategi yang dipilih oleh suatu perusahaan (Grant, 1995)

Karakteristik **strategi**, merupakan jalur stratejik yang secara potensial dapat digunakan untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri guna mencapai kinerja yang unggul. Kegiatan ini juga bertujuan melanggengkan kinerja pemasarannya di masa mendatang. Keunggulan ini dilihat dari, biaya menyeluruh yang lebih efisien, diferensiasi produk yang lebih berkualitas, dan segmen pasar yang fokus.

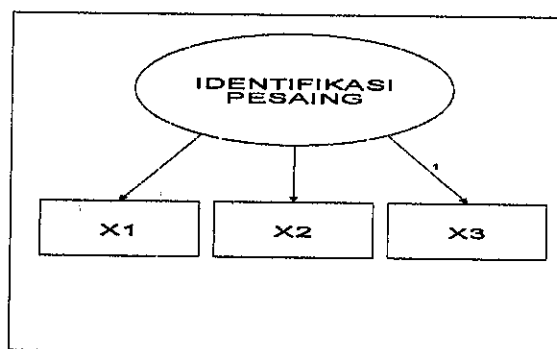
Karakteristik **kinerja pemasaran ekspor**, merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis, serta mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Acuan yang dipergunakan adalah, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan,

pangsa pasar (Hopkins & Hopkins, 1997; Ferdinand, 1999). Kinerja pemasaran ekspor di sini merupakan kinerja pemasaran di pasar ekspor yang diukur berdasarkan persepsi dari pada responden.

2.4.4. Dimensionalisasi Variabel

Dalam penelitian terdahulu, strategi identifikasi pesaing merupakan kegiatan manajer didalam mengenal lebih jauh para pesaingnya. Kegiatan ini dibentuk oleh dimensi-dimensi : pesaing absolut yang selalu diamati, mengamati ukuran perusahaan pesaing dan atribut perusahaan (Clark, Montgomery, 1999; Chen, 1995).

Gambar 2.2
Variabel Identifikasi Pesaing



Sumber : Clark, Montgomery (1999) dan Chen (1995)

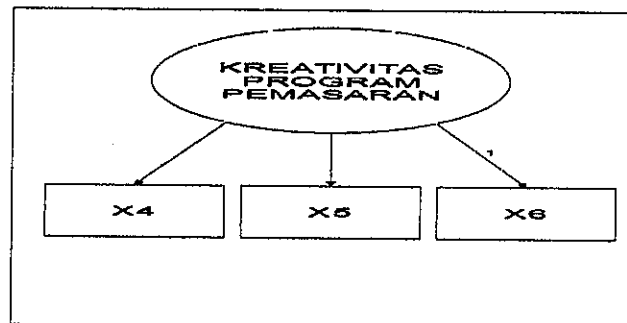
Keterangan :

- X1 : Pesaing absolut yang selalu diamati
- X2 : Ukuran perusahaan pesaing
- X3 : Atribut perusahaan

Variabel kreatifitas program pemasaran merupakan kemampuan internal perusahaan. Adapun variabel ini terdiri dari dimensi : motivasi dasar, kesediaan

menanggung resiko dan faktor lingkungan kerja (Andrews et al, 1996; Menon et al, 1999)

Gambar 2.3
Variabel Kreatifitas Program Pemasaran



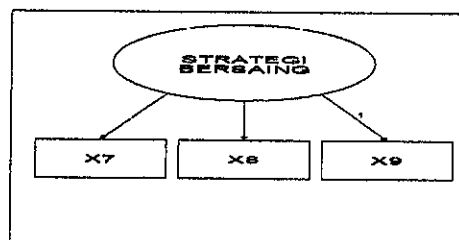
Sumber : Andrews et al, 1996; Menon et al, 1999

Keterangan :

- X4 : motivasi
- X5 : kesediaan menanggung resiko
- X6 : faktor lingkungan sosial

Strategi bersaing merupakan strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan di dalam persaingan bisnis. Variabel ini dibentuk oleh tiga dimensi (Porter, 1996) yaitu keunggulan biaya menyeluruh, differensiasi dan fokus.

Gambar 2.4
Variabel Strategi Bersaing



sumber : Porter,1996

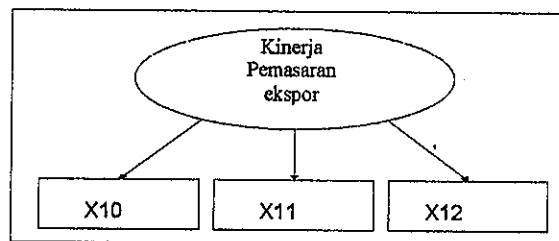
Keterangan :

- X7 : Keunggulan Biaya Menyeluruh
- X8 : Differensiasi produk yang lebih berkualitas

X9 : segmen pasar yang terfokus

Variabel kinerja pemasaran ekspor merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk, sebagai cermin keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. yang dibangun dari tiga dimensi, yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, market share (Hopkins & Hopkins, 1997; Ferdinand, 1999) Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 2.5
Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor



Sumber : Hopkins & Hopkins, 1997; Ferdinand, 1999

Keterangan :

- X10 : Pertumbuhan Penjualan
- X11 : Pertumbuhan Pelanggan
- X12 : pangsa pasar

BAB III METODE PENELITIAN

Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Menurut Cooper & Emory (1998) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini cara pengumpulan data dengan komunikasi tidak langsung, dengan menggunakan alat bantu yaitu questioner yang dikirim kepada responden. Adapun responden dari penelitian ini adalah manajer / pemilik / eksekutif pemasaran industri mebel di Jepara.

Pada penelitian ini sumber data diperoleh dengan sampel, yang diambil dari responden yaitu para manajer / pemilik / eksekutif pemasaran industri mebel di Jepara.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998).

Sebuah populasi adalah kumpulan secara keseluruhan dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan.

Untuk penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah manajer / pemilik / eksekutif pemasaran industri mebel di Jepara.

3.2.2. Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Purposive sampling ini merupakan teknik penentuan sampel/responden secara tidak acak, dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi yang diambil dari populasi para manajer industri mebel di kota Jepara. Adapun kriteria yang diambil, dengan pertimbangan sebagai berikut: manajer yang telah memiliki pengalaman di atas satu tahun, merupakan industri mebel yang melakukan kegiatan ekspor, memproduksi dari bahan mentah sampai barang jadi (*ready to use*), aktivitas sehari-hari langsung berhadapan dengan konsumen.

Pedoman ukuran sampel tersebut diantaranya tergantung pada jumlah dimensi yang digunakan dalam seluruh variabel laten (Ferdinand, 2002), yaitu :

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10 \dots\dots\dots(1)$$

Karena dalam penelitian ini terdiri terdiri dari 12 dimensi, maka jumlah sampel yang digunakan :

$$\text{Jumlah sampel} = 12 \times 5 \text{ sampai } 12 \times 10$$

= 60 sampai 120 responden.

Selain itu penentuan jumlah sampel ditentukan dengan beberapa metode, antara lain dengan menggunakan rumus Rao,1996:

$$n = \frac{N}{1+N(\text{moe})^2} \dots\dots\dots(2)$$

Diketahui : n = jumlah sampel

N = populasi

moe = *margin of error*

Berdasarkan rumus di atas, maka perhitungan jumlah sampel yang tidak diketahui populasinya dengan *margin of error* sebesar 8% adalah:

$$n = \frac{451}{1+ 451 (0,08)^2}$$

$$n = \frac{451}{1 + 2,8864}$$

$$n = \frac{451}{3,8864} = 116,05$$

n = 116,05 ≈> dibulatkan menjadi 120 responden.

Jadi jumlah sampel yang akan diambil adalah sebanyak 120 perusahaan mebel di Kabupaten Jepara yang melakukan ekspor. Hal ini sesuai dengan jumlah sampel hasil perhitungan dengan rumus Rao. Juga memenuhi jumlah sampel yang

representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM sesuai dengan rumus Hair (1995, p. 637).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini cara pengumpulan data dengan komunikasi langsung dan tidak langsung. Metode pengumpulan data ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan alat bantu kuesioner juga wawancara. Kuesioner ini berisi daftar pertanyaan yang disampaikan langsung kepada responden, yaitu para manajer/pemilik/eksekutif pemasaran industri meubel di Jepara. Kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan data tentang strategi bersaing industri meubel di Jepara dengan identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran yang dilakukan, serta data kinerja pemasaran yang dihasilkan sehubungan dengan strateginya.

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala Penilaian (rating scale). Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala penilaian, maka akan dicatat gejala menurut tingkatan-tingkatannya. (Marzuki, 2002)

Skala Penilaian merupakan pertanyaan/ pernyataan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif. Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Pertanyaan/pernyataan ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sebagai contoh untuk pernyataan dengan jawaban.

Sangat tidak setuju/sangat setuju

Sangat tidak setuju

sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Adapun skala penilaian ini dengan keterangan sebagai berikut :

Nilai dari skala 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai dengan skala 10 yang berarti sangat setuju.

- Jawaban 1 – 5 cenderung tidak setuju, makin mendekati 1 semakin tidak setuju.
- Jawaban 6 – 10 cenderung sangat setuju, makin mendekati 10 semakin setuju.

3.4 . Teknik Analisis

Model persamaan struktural, Structural Equation Model (SEM) merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2002).

Untuk menguji H1 – H3, alat analisis data yang dipakai adalah Structural Equation Model (SEM) dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktural, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand,A.T, 1999). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran, masalah yang struktural, digunakan untuk mengalisis dan

menguji model hipotesis. Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand, A.T (2002),

AMOS mempunyai keistimewaan dalam :

- Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
- Mengakomodasi model yang meliputi variabel latent
- Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
- Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Confirmatory Factor Analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel

Langkah – langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan Structural Equation Model, yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam pengembangan model teoritis ini, langkah pertama adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Ini didapat dengan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan model tetapi untuk mengkonfirmasi model teoritis, melalui data empirik

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram ini akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam path diagram dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs) atau independent variables. Secara diagram konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
 - Konstruk Endogen (Endogenous Constructs) merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.
3. Konversi diagram alur kedalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Persamaan yang didapat dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

- Structural Equation yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}$$

- Measurement model (Persamaan spesifikasi model pengukuran) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

Input data SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Hair

dalam Ferdinand,A.T (2002) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model, yaitu dengan evaluasi :

1. Asumsi-asumsi SEM

Yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data antara lain :

1.1. Ukuran sampel, minimal sampel yang digunakan adalah 100 sampel

1.2. Normalitas dan Linearitas, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah.

1.3. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar/histogram, sedangkan linearitas dapat dilihat dari pola penyebarannya.

1.4. Outliers, yaitu observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim

1.5. Multicollinearity dan Singularity Multicollinearity dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians

2. Evaluasi kriteria goodness-of-fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah pustaka terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan cut off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- χ^2 – Chi square statistik, model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model yang digunakan dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand, A.T, 2002)
- RMSEA- The Root Mean Square Error of Approximation, yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair,1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasar degree of freedom (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, A.T, 2002).
- GFI- Goodness of Fit Index, adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (Poor fit) hingga 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu better fit (Ferdinand,A.T, 2002)

- AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index, tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2002).
- CMIN/DF adalah The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF adalah chi square, X^2 / DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, A.T, 2002)
- TLI- Tucker Lewis Index merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0.95 (Hair, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit.
- CFI – Comparative Fit Index yang bila mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, A.T, 2002). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0.95.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka

sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan cukup besar yaitu lebih dari 2.58, maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

Adapun Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS adalah sebagaimana tabel 3.1 sebagai berikut.

Tabel 3.1
Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

BAB IV ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses analisisnya untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis data yang digunakan adalah Confirmatory Factor Analysis dari full model dengan SEM.

4.1. Deskripsi Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Umum Obyek Penelitian

Jepara adalah salah satu dari 35 kabupaten yang ada di propinsi Jawa Tengah, dengan luas area 1.000,13 Km² yang terbagi dalam 12 kecamatan. Disebelah barat dan utara berbatasan dengan laut jawa, di bagian timur dan selatan berbatasan dengan kabupaten Kudus dan kabupaten Demak. Karena lokasinya yang berbatasan dengan pantai tersebut, memungkinkan masyarakat mengembangkan usaha dalam bidang perairan seperti sebagai nelayan dan budidaya udang di tambak.

Selain usaha dalam bidang perairan, potensi lain yang menjadi andalan penghasilan masyarakat Jepara adalah industri mebel. Industri mebel terus berkembang seiring dengan semakin meluasnya pasar produk mebel, baik lokal maupun ekspor ke mancanegara. Perkembangan industri mebel di jepara tidak hanya terpusat di kota Jepara saja, tetapi menyebar hampir keseluruhan wilayah Kabupaten Jepara. Menurut data Deperindagkop Jepara pada tahun 2002 jumlah nilai produksi sebesar Rp 875.486.600.000,- Dari jumlah tersebut sebesar Rp 742.500.000.000,-

merupakan nilai produksi dari industri mebel (84,81%). Sedangkan untuk tenaga kerja jumlah seluruh industri di Jepara mampu menyerap 86.200 orang. Untuk industri mebel mampu merekrut sebanyak 58.210 orang (60,44%).

Pertumbuhan usaha ini, membuat persaingan akan menjadi lebih kompleks. Karena pada saat yang sama, para pengusaha ini juga dituntut untuk mengantisipasi persaingan secara global. Pada kondisi ini tentunya akan memaksa para pengusaha untuk dapat melakukan identifikasi terhadap para pesaingnya. Selain itu dibutuhkan kreativitas dari pengusaha untuk dapat bersaing. Kegiatan ini sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan, karena berkaitan dengan strategi bersaing yang akan mempengaruhi kinerja pemasarannya.

4.1.2. Data Diskriptif

Responden pada penelitian ini adalah para manajer / pemilik / eksekutif pemasaran industri mebel di Jepara yang melakukan ekspor. Menurut data Deperindagkop Kabupaten Jepara tahun 2002, jumlah perusahaan mebel yang melakukan ekspor ada 451 perusahaan. Dengan tingkat kesalahan pengambilan sample 8%, maka jumlah sample yang digunakan dalam penelitian ini 120 perusahaan.

Sedangkan hasil penelitian lapangan yang didapat dari 120 responden adalah sebagai berikut : tingkat pendidikan responden bervariasi dari SMA s/d sarjana seperti ditunjukkan tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA	45	37,50%
Diploma	27	22,50%
Sarjana	48	40,00%
Total	120	100%

Sumber : data primer 2003

Besar perusahaan yang diteliti adalah ukuran sedang, yaitu jumlah karyawannya antara 20 – 99 karyawan. Hasil di lapangan menunjukkan bahwa jumlah karyawan di perusahaan-perusahaan acak, sebagaimana dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2
Komposisi Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah Perusahaan	Prosentase
20 - 40	29	24,17%
41 - 60	35	29,17%
61 - 80	22	18,33%
81 - 99	34	28,33%
Total	120	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2003

4.2. Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.

Dalam sebuah penelitian manajemen, pada umumnya variabel-variabel penelitian dirumuskan sebagai sebuah variabel laten (atau faktor atau konstruk). Variable laten yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, namun dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati. Biasanya indikator-indikator atau dimensi tersebut diamati dengan menggunakan kuisisioner atau angket yang bertujuan untuk mengetahui pendapat responden tentang suatu hal.

4.2.1. Uji Reliabilitas Kuesioner

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, disajikan dalam tabel-tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Uji Reliabilitas Variabel Identifikasi Pesaing

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
Variabel Identifikasi Pesaing				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1A	27,1333	105,2930	,8741	,9588
X1B	27,0917	104,4873	,8711	,9592
X2A	27,2333	103,3401	,8965	,9565
X2B	27,2583	104,6470	,8930	,9568
X3A	27,2167	104,5577	,8943	,9567
X3B	27,2333	104,7182	,8847	,9577
Reliability Coefficients				
N of Cases = 120.0			N of Items = 6	
Alpha = ,9644				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.9644 , angka ini jauh di atas 0.60 , sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel identifikasi pesaing tinggi.

Tabel 4.4
Uji Reliabilitas Variabel Kreatifitas Program Pemasaran

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Variabel Kreatifitas Program Pemasaran				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4A	22,2750	58,4027	,8631	,9183
X4B	22,2750	58,4027	,8631	,9183
X5	22,4500	61,7454	,7785	,9336
X6A	22,4333	58,3989	,8322	,9241
X6B	22,4333	58,3989	,8322	,9241
Reliability Coefficients				
N of Cases = 120.0		N of items = 5		
Alpha = ,9381				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.9381 , angka ini jauh di atas 0.60 , sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel kreatifitas program pemasaran tinggi.

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas Variabel Strategi Bersaing

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
Variabel Strategi Bersaing				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X7	11,5250	20,6884	,7758	,9399
X8	11,3917	18,3075	,8886	,8490
X9	11,3000	19,1025	,8653	,8690
Reliability Coefficients				
Alpha = ,9224		N of item = 5		

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.9224 , angka ini jauh di atas 0.60 , sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel strategi bersaing tinggi

Tabel 4.6
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
Variabel Kinerja Pemasaran				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X10	10,9167	16,4468	,8121	,8765
X11	11,1250	19,4548	,8348	,8497
X12	11,0750	19,8011	,8087	,8702
Reliability Coefficients		N of item = 3 items		
Alpha = ,9057				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil Cronbach Alpha sebesar 0.9057 , angka ini jauh di atas 0.60 , sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari variabel kinerja pemasaran tinggi

4.2.2. Uji Validitas Kuisisioner

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah tidaknya atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan/ pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Misalkan kita ingin mengukur motivasi seorang karyawan dan karyawan tersebut diberi 8 pertanyaan, maka pertanyaan tersebut harus dapat secara tepat mengungkapkan tingkat motivasi. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuisisioner yang telah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghozali, 2001 : 135).

Tabel 4.7
Uji Validitas Variabel Identifikasi Pesaing

		X1A	X1B	X2A	X2B	X3A	X3B
X1 A	Pearson	1,000	,948	,787	,782	,770	,761
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
X1 B	Pearson	,948	1,000	,788	,786	,763	,754
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
X2 A	Pearson	,787	,788	1,000	,954	,810	,800
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
X2 B	Pearson	,782	,786	,954	1,000	,805	,795
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
X3 A	Pearson	,770	,763	,810	,805	1,000	,983
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,	,000
	N	120	120	120	120	120	120
X3 B	Pearson	,761	,754	,800	,795	,983	1,000
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,
	N	120	120	120	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Sumber : Data penelitian yang diolah,2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pertanyaan untuk x1-x3 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 4.8
Uji Validitas Variabel Kreatifitas Program Pemasaran

		X4A	X4B	X5	X6A	X6B
X4A	Pearson Correlation	1,000	1,000	,765	,668	,668
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
X4B	Pearson Correlation	1,000	1,000	,765	,668	,668
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
X5	Pearson Correlation	,765	,765	1,000	,659	,659
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
X6A	Pearson Correlation	,668	,668	,659	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000
	N	120	120	120	120	120
X6B	Pearson Correlation	,668	,668	,659	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	120	120	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pernyataan untuk x4-x6 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 4.9
Uji Validitas Variabel Strategi Bersaing

		X7	X8	X9
X7	Pearson Correlation	1,000	,769	,738
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000
	N	120	120	120
X8	Pearson Correlation	,769	1,000	,887
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000
	N	120	120	120
X9	Pearson Correlation	,738	,887	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,
	N	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pernyataan untuk x7-x9 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 4.10
Uji Validitas Vriabel Kinerja Pemasaran Ekspor

		X10	X11	X12
X10	Pearson Correlation	1,000	,782	,750
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000
	N	120	120	120
X11	Pearson Correlation	,782	1,000	,780
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000
	N	120	120	120
X12	Pearson Correlation	,750	,780	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,
	N	120	120	120

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tampilan output di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing score butir pernyataan untuk x10-x12 terhadap total score butir-butir pertanyaan adalah valid.

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Structural Model* atau model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk sebuah pemodelan yang lengkap, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

Proses pengumpulan sampel data diambil secara purposive random sampling. Dari sejumlah populasi di wilayah obyek penelitian yaitu 451 responden, diambil 120 responden representatif. Data diambil melalui wawancara, hal ini untuk menghindari

penyimpangan serta bias dari maksud yang ingin dicapai. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Teknik analisis data ini telah diuraikan dalam Bab III, yang meliputi 7 tahap, yaitu :

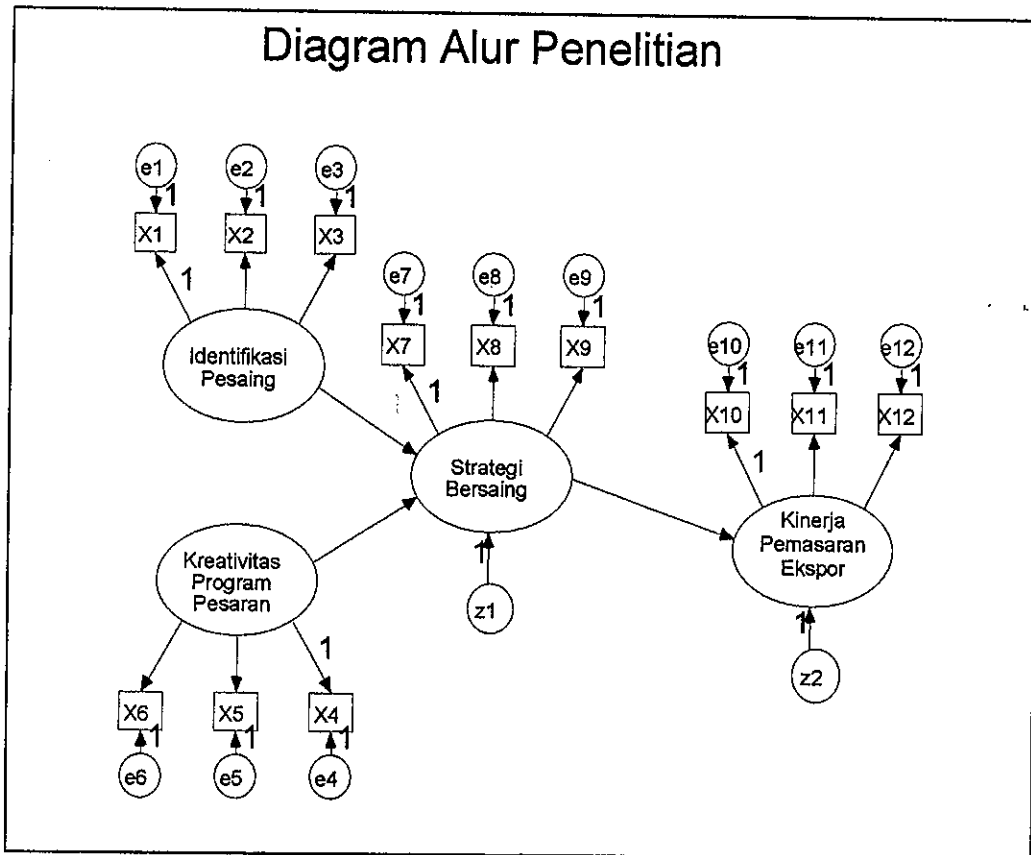
4.3.1 Pengembangan Model Teoritis

Dalam penelitian ini, model teoritis telah digambarkan pada gambar 2.1 dalam Bab II tesis ini. Dimensi yang digunakan dalam model penelitian ini berjumlah 12. Dimensi-dimensi ini digunakan untuk menguji adanya hubungan antara variabel identifikasi pesaing, kreatifitas program pemasaran, strategi bersaing dan kinerja pemasaran.

4.3.2 Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Diagram alur untuk menguji model penelitian dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini. Diagram alur tersebut dibuat berdasar kerangka pikir teoritis pada gambar 2-1 Bab II.

Gambar 4.1
Diagram Alur Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian, 2003

4.3.3 Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Pada tahap ini, model yang telah digambarkan dalam diagram alur, dinyatakan dalam 2 kategori dasar persamaan, seperti pada tabel 4.11 dibawah ini :

Tabel 4.11
Model Pengukuran dan Persamaan Struktural

Model Pengukuran	
Konsep Eksogen	Konsep Endogen
$X1 = \lambda_1 \text{ Identifikasi Pesaing} + e1$ $X2 = \lambda_2 \text{ Identifikasi Pesaing} + e2$ $X3 = \lambda_3 \text{ Identifikasi Pesaing} + e3$ $X4 = \lambda_4 \text{ Kreativitas Program Pemasaran} + e4$ $X5 = \lambda_5 \text{ Kreativitas Program Pemasaran} + e5$ $X6 = \lambda_6 \text{ Kreativitas Program Pemasaran} + e6$	$X7 = \lambda_7 \text{ Strategi Bersaing} + e7$ $X8 = \lambda_8 \text{ Strategi Bersaing} + e8$ $X9 = \lambda_9 \text{ Strategi Bersaing} + e9$ $X10 = \lambda_{10} \text{ Kinerja Pemasaran Ekspor} + e10$ $X11 = \lambda_{11} \text{ Kinerja Pemasaran Ekspor} + e11$ $X12 = \lambda_{12} \text{ Kinerja Pemasaran Ekspor} + e12$
<p align="center">Model Persamaan Struktural</p> <p>Strategi Bersaing = $\beta_1 \text{ Identifikasi Pesaing} + \beta_1 \text{ Kreativitas Program Pemasaran} + Z1$ Kinerja Pemasaran Ekspor = $\beta_1 \text{ Strategi Bersaing} + Z2$</p>	

Keterangan :

- λ = Loading faktor
- β = Regression Weight
- z = Disturbance Term
- e = Error

4.3.3.1. Persamaan-Persamaan Pengukuran

Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk eksogen identifikasi

pesaing adalah :

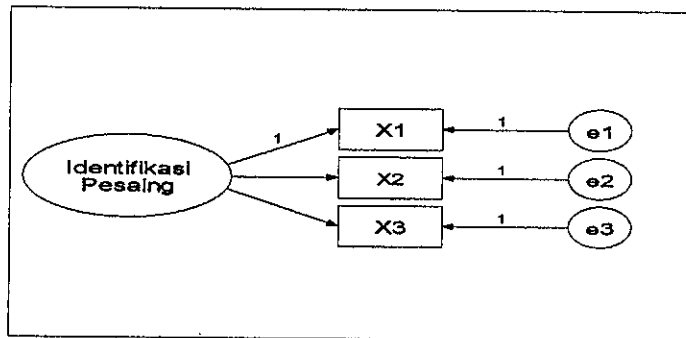
$$X1 = \lambda_1 \text{ Identifikasi pesaing} + e1$$

$$X2 = \lambda_2 \text{ Identifikasi pesaing} + e2$$

$$X3 = \lambda_3 \text{ Identifikasi pesaing} + e3$$

Apabila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut :

Gambar 4-2
Model Pengukuran Identifikasi Pesaing



Sedang spesifikasi untuk model pengukuran konstruk eksogen kreatifitas program pemasaran adalah :

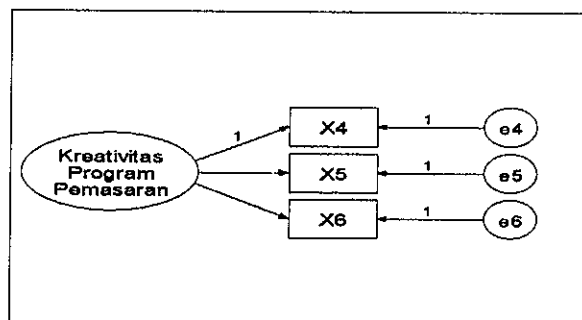
$$X4 = \lambda4 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e4$$

$$X5 = \lambda5 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e5$$

$$X6 = \lambda6 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e6$$

Apabila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut :

Gambar 4.3
Model Pengukuran Kreatifitas program Pemasaran



Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen strategi bersaing adalah sebagai berikut :

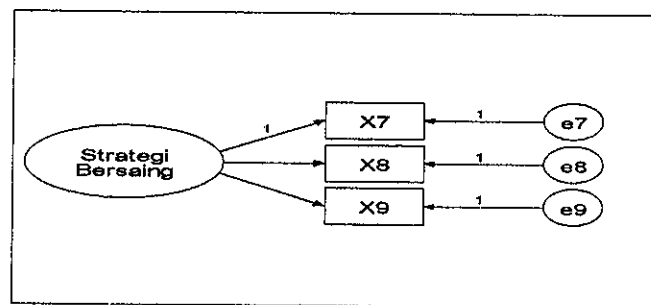
$$X7 = \lambda.7 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e7$$

$$X8 = \lambda8 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e8$$

$$X9 = \lambda9 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e9$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk endogen ini nampak pada gambar 4.4 sebagai berikut :

Gambar 4.4
Model Pengukuran Strategi Bersaing



Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen kinerja pemasaran adalah sbb :

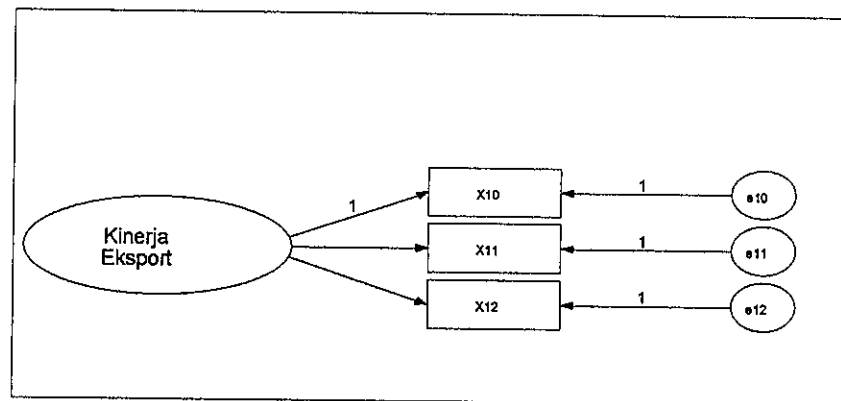
$$X10 = \lambda.10 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e1$$

$$X11 = \lambda11 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e11$$

$$X12 = \lambda12 \text{ Kreatifitas program pemasaran} + e12$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk endogen kinerja pemasaran adalah sebagai berikut gambar 4.5:

Gambar 4.5
Model Pengukuran Kinerja Pemasaran Ekspor



4.3.3.2. Persamaan-persamaan Struktural

Persamaan-persamaan struktural yang diajukan untuk model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Strategi Bersaing} = \beta_1 \text{ Identifikasi Pesaing} + \beta_1 \text{ Kreatifitas Program Pemasaran} + Z_1$$

$$\text{Kinerja Pemasaran Ekspor} = \beta_1 \text{ Strategi Bersaing} + Z_2$$

4.3.4 Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians / matriks korelasi untuk seluruh estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden. Data ini disajikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.12
Kovarians Sampel

	X6	X5	X4	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X3	X2	X1
X6	2.332											
X5	1.467	2.966										
X4	1.549	1.789	2.779									
X12	0.594	1.016	1.041	3.096								
X11	0.810	1.036	1.209	1.917	2.808							
X10	0.698	0.685	0.965	1.453	1.644	2.272						
X9	0.433	0.491	0.473	0.849	0.818	0.556	1.732					
X8	0.779	0.835	1.133	1.363	1.259	1.081	1.417	2.805				
X7	0.919	0.806	0.874	0.922	1.257	0.833	1.043	1.637	2.660			
X3	0.312	0.545	0.901	0.131	1.159	0.969	0.528	0.852	0.971	3.061		
X2	0.256	0.562	0.844	1.110	1.108	0.917	0.453	1.039	1.016	2.109	3.137	
X1	0.356	0.381	0.430	0.831	0.503	0.339	0.458	0.643	0.565	1.237	1.381	2.071

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* dengan program Amos 4.1. Estimasi dilakukan secara bertahap :

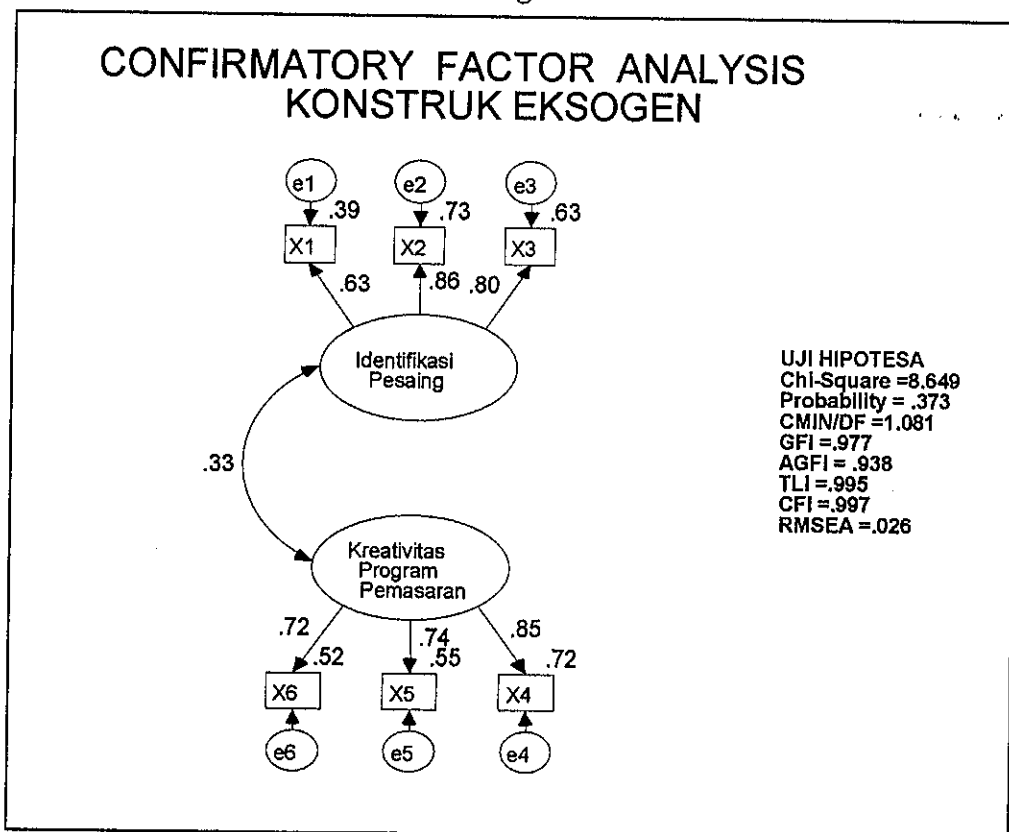
4.3.4.1 Teknik analisis faktor konfirmatory.

Teknik analisis factor konfirmatori dalam model ini ada 2 jenis yaitu analisis factor konfirmatori konstruk eksogen dan endogen.

4.3.4.1.1 Analisis factor konfirmatori konstruk eksogen

Model pengukuran untuk analisis factor konfirmatori eksogen meliputi variabel identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran. Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.6 dan pada table 4.11 berikut ini

Gambar 4.6
Analisis Faktor Konfirmatory
Model Pengukuran Konstruk-Konstruk
Eksogen



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian, 2003

Keterangan

X1 = Pesaing absolute yang selalu diamati
 X2 = Besar perusahaan pesaing
 X3 = Atribut perusahaan

X4 = motivasi
 X5 = Kesiediaan menanggung resiko
 X6 = Faktor lingkungan social

Dalam analisis factor konfirmatori untuk konstruk-onstruk ini terdapat 2 uji dasar, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot factor, seperti dijelaskan dibawah ini .

1. Uji Kesesuaian Model

Untuk menguji kelayakan sebuah model, indeks-indeks yang digunakan adalah sebagaimana tabel 4.13 dibawah ini

Tabel 4.13
Goodness Of Fit Indices
Confirmatory Factor Analysis Construct Exogen

Goodness of Fit Index	CUT OFF VALUE	HASIL ANALISIS	KETERANGAN
X ² Chi Square	≤ 67.505*	8.649	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.373	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.028	Baik
GFI	≥ 0.90	0.977	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.938	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1.081	Baik
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2003

Keterangan : * nilai chi-square table dengan df 50, pada tingkat signifikan 5%

Confirmatory Factor Analysis pada measurement model di atas menunjukkan bahwa model dapat diterima.

2. Uji Signifikan Bobot Faktor

2.1 Nilai Lamda / Loading Factor

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus lebih dari 0,40 (> 0,40).

Dari hasil proses analisis, ternyata setiap indikator yang membentuk variabel bernilai mempunyai nilai lambda lebih dari 0,40.

Table 4.14
Standardized Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Std.Est.	Estimate	SE	CR
X ¹ ←----- Identifikasi Pesaing	0.63	1.00		
X ² ←----- Identifikasi Pesaing	0.86	1.68	0.25	6.621
X ³ ←----- Identifikasi Pesaing	0.79	1.53	0.26	6.507
X ⁴ ←---- Kreatifitas Program Pemasaran	0.85	1.00		
X ⁵ ←---- Kreatifitas Program Pemasaran	0.74	0.91	0.12	7..52
X ⁶ ←----- Kreatifitas Program Pemasaran	0.73	0.79	0.11	7..35

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Pada table 4.14 dapat dilihat bahwa nilai lambda untuk variable yang menjelaskan identifikasi pesaing masing masing sebesar 0.63, 0.86 dan 0.79. Variabel Kreativitas program pemasaran mempunyai lamda sebesar masing-masing 0.85, 0.74 dan 0.73. Seluruh nilai lamda pada kedua variable ini memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.4. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kedua variable tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas.

2.2 Bobot Faktor atau Regression Weight

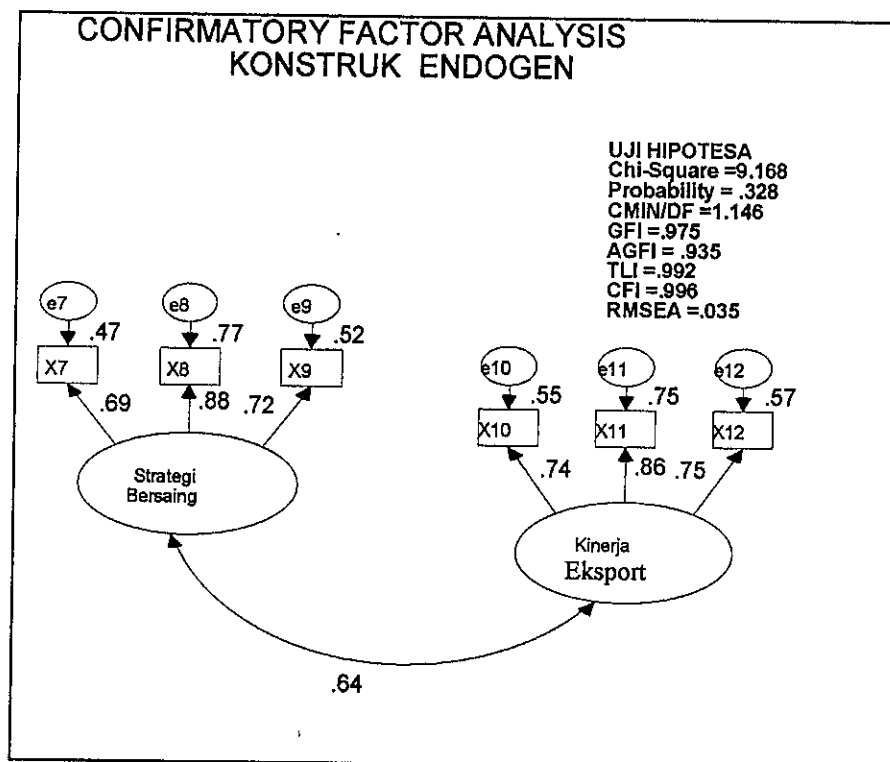
Bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk factor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap regression weight yang dihasilkan oleh model. Indikator untuk ini adalah CR (Critical Ratio) > 2 menunjukkan bahwa variable-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Dalam tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai CR (Critical Ratio) untuk dimensi-dimensi > 2. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variable-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

4.3.4.1.2 Analisis factor konfirmatori konstruk endogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen meliputi variabel Strategi Bersaing dan Kinerja Pemasaran. Hasil dari proses computer dapat dilihat pada gambar 4.7 dan tabel 4.13

gambar 4.7
Analisis Faktor Konfirmatory
Model Pengukuran Konstruk-Konstruk Endogen



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian, 2003

Keterangan

X7 = Keunggulan biaya menyeluruh

X8 = Differensiai produk yang lebih berkualitas

X9 = Segmen pasar yang terfokus

X10 = Pertumbuhan pelanggan

X11 = Pertumbuhan penjualan

X12 = Pangsa pasar

Dalam analisis factor konfirmatori untuk konstruk-konstruk ini terdapat 2 uji dasar, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot factor, seperti dijelaskan dibawah ini .

1. Uji Kesesuaian Model

Untuk menguji kelayakan sebuah model, indeks-indeks yang digunakan adalah sebagaimana tabel 4.15 dibawah ini

Tabel 4.15
Goodness Of Fit Indices
Confirmatory Factor Analysis Construct Endogen

Goodness of Fit Index	CUT OFF VALUE	HASIL ANALISIS	KETERANGAN
X ² Chi Square	≤ 67.505*	9.168	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.328	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.035	Baik
GFI	≥ 0.90	0.975	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.935	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1.146	Baik
TLI	≥ 0.95	0.992	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Keterangan : * nilai chi-square table dengan df 50, pada tingkat signifikan 5%

Confirmatory Factor Analysis pada measurement model di atas menunjukkan bahwa model dapat diterima.

2. Uji Signifikan Bobot Faktor

2.1 Nilai Lamda / Loading Factor

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus lebih dari 0,40 (> 0,40). Dari hasil proses analisis, ternyata setiap indikator yang membentuk variabel mempunyai nilai lambda lebih dari 0,40.

Table 4.16
Standardized Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen

	Std.Est.	Estimate	SE	CR
X7 ←----- Strategi Bersaing	0.714	1.000		
X8 ←----- Strategi bersaing	0.845	1.215	0.159	7.660
X9 ←----- Strategi bersaing	0.691	0.781	0.118	6.630
X10 ←----- Kinerja Ekspor	0.743	1.000		
X11 ←----- Kinerja Ekspor	0.866	1.296	0.153	8.490
X12 ←----- Kinerja Ekspor	0.753	1.183	0.155	7.657

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Pada table 4.16 dapat dilihat bahwa nilai lambda untuk variable yang menjelaskan strategi bersaing masing masing sebesar 0.714, 0.845 dan 0.691. Variabel kinerja pemasaran mempunyai lamda sebesar masing-masing 0.743, 0.866 dan 0.753. Seluruh nilai lamda pada kedua variable ini memenuhi syarat yaitu lebih dari 0.4. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kedua variable tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas.

2.2 Bobot Faktor atau Regression Weight

Indikator untuk ini adalah CR (Critical Ratio) > 2 menunjukkan bahwa variable-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

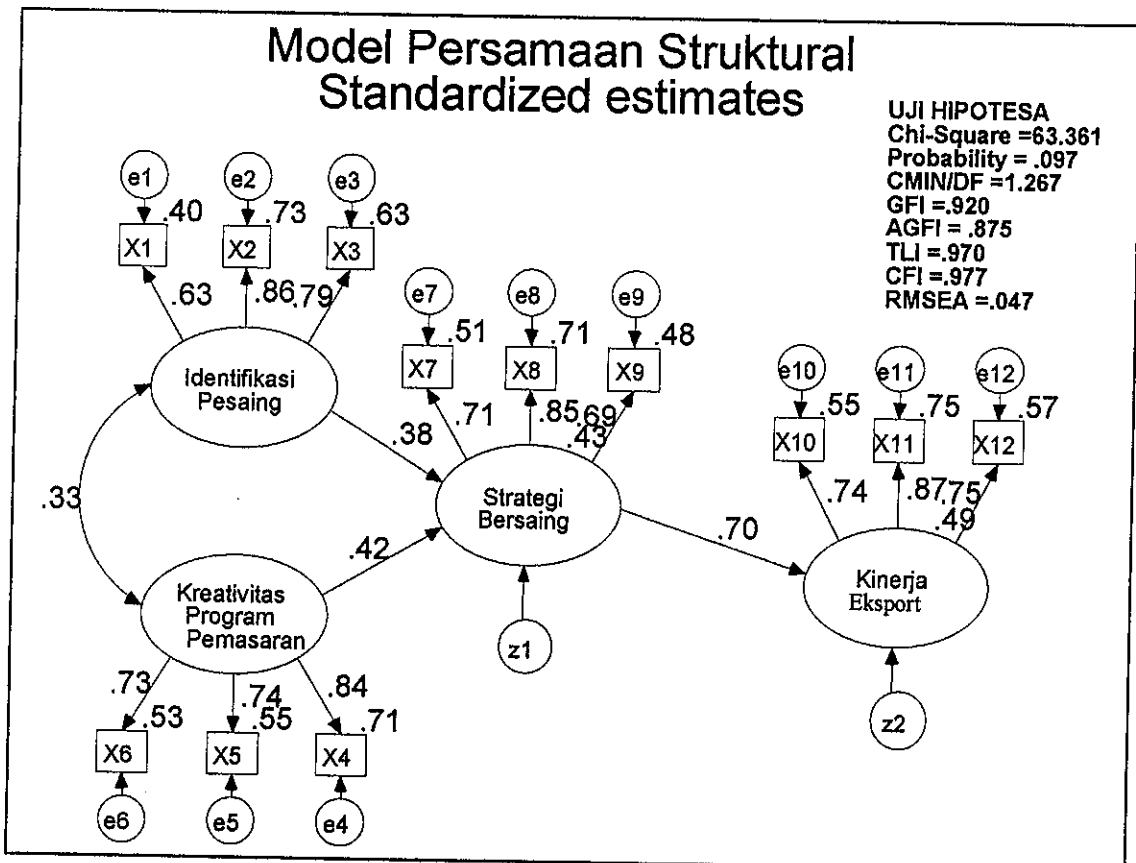
Dalam tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai CR (Critical Ratio) untuk dimensi-dimensi > 2. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variable-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

4.3.4.2 Teknik Full Structural Equation Model

Setelah model pengukuran dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori dan hasilnya variabel-variabel ini dapat digunakan dalam penelitian. Langkah selanjutnya

adalah analisis full struktural equation model. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yan diuji. Hasil pengolahan AMOS disajikan sebagai berikut :

Gambar 4.8
Structural Equation Model



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

Keterangan :

- | | |
|----------------------------------|--|
| X1 = pesaing absolut | X7 = keunggulan biaya menyeluruh |
| X2 = besar perusahaan pesaing | X8 = deferensiasi produk yang lebih berkualitas. |
| X3 = atribut perusahaan | X9 = segmen pasar yan terfokus |
| X4 = motivasi | X10 = pertumbuhan pelanggan |
| X5 = kesediaan menanggung resiko | X11 = pertumbuhan penjualan |
| X6 = faktor lingkungan sosial | X12 = pangsa pasar |

Pengujian terhadap Struktural equation model dilakukan dengan 2 macam uji, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Kedua uji tersedut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Uji kesesuaian Model.

Pengujian model pada SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Uji ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan berdasarkan indeks kelayakan model (tabel 4.11). Hipotesis kesesuaian yang diajukan adalah :

Hipotesis nol : tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hipotesis alternatif : terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil uji kesesuaian model untuk SEM seperti disajikan dalam tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4-17
Goodness Of Fit Indices
Full Model SEM

Goodness of Fit Index	CUT OFF VALUE	HASIL ANALISIS	KETERANGAN
X ² Chi Square	≤ 67.505*	63.361	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.097	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.047	Baik
GFI	≥ 0.90	0.920	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.875	Marjinal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.267	Baik
TLI	≥ 0.95	0.970	Baik
CFI	≥ 0.95	0.977	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Ket : Nilai Chi Square table df 50, pada tingkat signifikansi 5%

Dari hasil pengolahan data tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan di atas adalah $X^2 = 63.361$, dengan probabilitas sebesar 0.097. ini menunjukkan bahwa hipotesis nol dapat diterima.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia. Ini ditunjukkan oleh tingkat signifikansi terhadap Chi-Square dalam model ini yaitu 0.097. selain indeks AGFI = 0.875 yang tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu > 0.90 , maka indeks-indeks yang lain memenuhi persyaratan, sehingga model dapat diterima.

2. Uji Kausalitas : koefisien regresi

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian, dilakukan uji hipotesis nol. Uji hipotesis nol ini menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t dalam model regresi. Hasil disajikan dalam tabel 4.18 sbb :

Tabel 4.18
Estimasi Parameter
Model Persamaan Struktural

	Std.Est.	Estimate	SE	CR
Strategi Bersaing ← Kreativitas PP	0.424	0.351	0.094	3.742
Strategi Bersaing ← Identifikasi Pesaing	0.377	0.485	0.150	3.240
Kinerja Ekspor ← Strategi Bersaing	0.699	0.671	0.122	5.526
X ¹ ←----- Identifikasi Pesaing	0.629	1.000		
X ² ←----- Identifikasi Pesaing	0.857	1.677	0.253	6.621
X ³ ←----- Identifikasi Pesaing	0.793	1.533	0.236	6.507
X ⁷ ←----- Strategi Bersaing	0.714	1.000		
X ⁸ ←----- Strategi Bersaing	0.845	1.215	0.159	7.660
X ⁹ ←----- Strategi Bersaing	0.691	0.781	0.118	6.630
X ¹⁰ ←----- Kinerja Ekspor	0.743	1.000		
X ¹¹ ←----- Kinerja Ekspor	0.866	1.296	0.153	8.490
X ¹² ←----- Kinerja Ekspor	0.753	1.183	0.155	7.657
X ⁴ ←---- Kreatifitas Program Pemasaran	0.845	1.000		
X ⁵ ←---- Kreatifitas Program Pemasaran	0.742	0.907	0.121	7.521
X ⁶ ←---- Kreatifitas Program Pemasaran	0.728	0.789	0.107	7.348

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tabel 4.18, nilai CR yang identik dengan nilai uji-t dalam regresi, semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol. Oleh karena itu hipotesis nol ditolak, dan hipotesis alternatif dapat diterima, yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian ini dapat diterima.

4.3.5 Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala yang timbul dalam problem identifikasi antara lain -Standard Error pada satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar

- Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan

- Munculnya angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (lebih dari 0.90).

Dari hasil proses analisis model ini, diketahui bahwa besaran Standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.3.6 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

4.3.6.1 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas Univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji. Dengan menggunakan kriteria ± 2.58 pada tingkat signifikan 5%, tidak ada data yang menyimpang. Adapun hasilnya seperti dalam tabel 4.19.

Tabel 4.19
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X6	4.000	10.000	0.269	1.204	-0.751	-1.680
X5	4.000	10.000	0.393	1.757	-0.676	-1.511
X4	4.000	10.000	0.413	1.849	-0.613	-1.372
X12	4.000	10.000	0.299	1.337	-0.665	-1.486
X11	4.000	10.000	0.133	0.596	-0.730	-1.633
X10	4.000	10.000	0.431	1.927	-0.090	-0.201
X9	4.000	10.000	0.434	1.942	-0.037	-0.082
X8	4.000	10.000	0.423	1.890	-0.313	-0.699
X7	4.000	10.000	0.393	1.757	-0.396	-0.886
X3	4.000	10.000	0.317	1.419	-0.696	-1.557
X2	4.000	10.000	0.023	0.104	-0.857	-1.917
X1	4.000	10.000	0.418	1.868	-0.254	-0.568
Multivariate					5.334	1.594

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

4.3.6.2 Evaluasi Outliers

4.3.6.2.1 Univariate Outliers

Univariate Outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers. Caranya adalah dengan mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam standard score atau Z-score yang memiliki nilai rata-rata nol dan standard deviasi sebesar 1.00 (Hair, dkk,1995 dalam Ferdinand, 2002). Pengujian Univariate outliers dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00. Data yang mempunyai Z-score > 3.00 akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers ditunjukkan pada tabel 4.20 di bawah ini :

Tabel 4. 20
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-1.89728	2.25483	9.08E-16	1.0000000
Zscore(X2)	120	-1.67271	1.70082	7.16E-16	1.0000000
Zscore(X3)	120	-1.54159	1.87363	1.16E-16	1.0000000
Zscore(X4)	120	-1.64022	1.94387	-1.1E-16	1.0000000
Zscore(X5)	120	-1.53475	1.93471	-5.8E-16	1.0000000
Zscore(X6)	120	-1.86542	2.24682	2.82E-16	1.0000000
Zscore(X7)	120	-1.70962	1.95385	-9.5E-16	1.0000000
Zscore(X8)	120	-1.42207	2.14550	1.68E-15	1.0000000
Zscore(X9)	120	-1.86634	2.67341	5.98E-16	1.0000000
Zscore(X10)	120	-1.78168	2.20210	4.40E-16	1.0000000
Zscore(X11)	120	-1.57970	1.98578	7.98E-17	1.0000000
Zscore(X12)	120	-1.54708	1.84892	-1.0E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil yang disajikan terlihat bahwa semua nilai Z-Score mempunyai rata-rata nol, standar deviasi sebesar 1, tidak ada satupun variabel yang mempunyai

Z-Score lebih dari 3. Dengan demikian data yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari univariate outliers.

4.3.6.2.2 Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance). Untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 12 (indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(13, 0.001)} = 32.909$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 7,511 dan maksimal adalah 27.828. Berdasarkan nilai chi-square dengan derajat bebas 12 (indikator) pada tingkat signifikansi 0.001 yaitu 32.909, maka dalam penelitian ini tidak terdapat multivariate outliers.

4.3.6.2.3 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks

kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah : 3.935e+002. angka ini sangat jauh dari nol.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.4 Evaluasi atas Goodness Of Fit

4.4.1 Analisis atas Direct, Indirect dan total Effect

Peneliti dapat menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun totalnya. Efek langsung (direct effect) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui variabel antara. Sedangkan efek total adalah efek dari segala hubungan.

Tabel 4.21
Standardized Direct Effect - Estimates

Standardized Direct Effects				
	KPP	IP	SB	KE
Kinerja_Eksport	0.000	0.000	0.699	0.000
Strategi_Bersaing	0.424	0.377	0.000	0.000
X6	0.728	0.000	0.000	-0.000
X5	0.742	0.000	0.000	0.000
X4	0.845	0.000	0.000	0.000
X12	0.000	0.000	0.000	0.753
X11	0.000	0.000	0.000	0.866
X10	0.000	0.000	0.000	0.743
X9	0.000	0.000	0.691	0.000
X8	0.000	0.000	0.845	0.000
X7	0.000	0.000	0.714	0.000
X3	0.000	0.793	0.000	0.000
X2	0.000	0.857	0.000	0.000
X1	0.000	0.629	0.000	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.21 menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari :

- Strategi bersaing terhadap kinerja Ekspor sebesar 0.699.
- Kreativitas program pemasaran (KPP) terhadap Strategi bersaing sebesar 0.424
- Identifikasi pesaing (IP) terhadap strategi bersaing sebesar 0.377

Efek langsung dari variabel lainnya adalah loading factor atau nilai lambda dari masing-masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.22
Standardize Indirect Effect - Estimates

Standardized Indirect Effects				
	Kreativi	Identifi	Strategi	Kinerja_
	-----	-----	-----	-----
Strategi_	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_E	0.296	0.263	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000
X12	0.223	0.198	0.526	0.000
X11	0.257	0.228	0.605	0.000
X10	0.220	0.196	0.519	0.000
X9	0.293	0.261	0.000	0.000
X8	0.358	0.319	0.000	0.000
X7	0.303	0.269	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000

sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.22 menunjukkan efek tidak langsung dari :

- Kreativitas Program Pemasaran (KPP) terhadap kinerja Ekspor sebesar 0.296
- Identifikasi Pesaing (IP) terhadap kinerja Ekspor sebesar 0.263

Tabel 4.23
Standardidize Total Effect - Estimates

Standardized Total Effects -Estimate				
	Kreativi	Identifi	Stracegi	Kinerja_
	-----	-----	-----	-----
Strategi_	0.424	0.377	0.000	0.000
Kinerja_E	0.296	0.263	0.699	0.000
X6	0.728	0.000	0.000	0.000
X5	0.742	0.000	0.000	0.000
X4	0.845	0.000	0.000	0.000
X12	0.223	0.198	0.526	0.753
X11	0.257	0.228	0.605	0.866
X10	0.220	0.196	0.519	0.743
X9	0.293	0.261	0.691	0.000
X8	0.358	0.319	0.845	0.000
X7	0.303	0.269	0.714	0.000
X3	0.000	0.793	0.000	0.000
X2	0.000	0.857	0.000	0.000
X1	0.000	0.629	0.000	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.23 menunjukkan efek total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu, efek total dari :

- Kreativitas program pemasaran (KPP) terhadap strategi bersaing adalah sebesar 0.424
- Kreativitas program pemasaran (KPP) terhadap kinerja Eksport sebesar 0.296
- Identifikasi pesaing (IP) terhadap Strategi bersaing sebesar 0.377
- Identifikasi pesaing (IP) terhadap kinerja Eksport sebesar 0.263
- Strategi Bersaing (SB) terhadap kinerja eksport sebesar 0.699

4.4.2 Uji reliability dan Variance Extract

4.4.2.1 Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$

4.4.2.2 Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading}^2)}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \epsilon_j}$$

Hasil dari perhitungan Construct-Reliability dan Variance-Extract disajikan dalam tabel 4.24

Tabel 4.24
Realibilitas Construct

Fakto	IP		KPP		SB		KP	
Variabel	Constr	Error	Constr	Error	Constr	Error	Constr	Error
X1	0.629	0.604						
X2	0.857	0.266						
X3	0.793	0.371						
X4			0.845	0.286				
X5			0.742	0.449				
X6			0.728	0.470				
X7					0.714	0.490		
X8					0.845	0.286		
X9					0.691	0.523		
X10							0.743	0.448
X11							0.866	0.250
X12							0.753	0.433
S o SL	2.279		2.315		2.25		2.362	
S o ME		1.241		1.205		1.299		1.131
C R	0.807		0.816		0.796		0.831	
V E	0.586		0.598		0.567		0.623	

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil perhitungan tersebut, bahwa data yang dipergunakan dalam penelitian ini reliabel. Ini tercermin dari nilai reliabel konstruk setiap variabel yang lebih besar dari 0.70 dan nilai variance extract yang melebihi 0.50.

4.4 Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>1.96), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Cut-off value sebesar $\pm 1,96$ dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.23.

Tabel 4.25
Standardeized residual covariance

	X6	X5	X4	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X3	X2	X1
X6	0.000				0.793	0.980	-0.640	-0.344	0.876	-0.803	-1.201	0.107
X5	0.169	0.000	-0.032	1.290	1.191	0.558	-0.685	-0.564	-0.044	-0.155	-0.284	-0.010
X4	-0.058	-0.032	0.000	1.173	1.598	1.521	-1.093	0.140	-0.102	0.921	0.483	0.032
X12	0.113	1.290	1.173	0.000	-0.017	-0.111	0.030	0.176	-0.560	1.612	1.305	1.687
X11	0.793	1.191	1.598	-0.017	0.000	0.072	-0.478	-0.610	0.276	1.554	1.107	0.126
X10	0.980	0.558	1.521	-0.111	0.072	0.000	-0.810	-0.107	-0.326	1.648	1.203	-0.137
X9	-0.640	-0.685	-1.093	0.030	-0.478	-0.810	0.000	0.552	-0.078	-0.574	-1.170	0.178
X8	-0.344	-0.564	0.140	0.176	-0.610	-0.107	0.552	0.000	-0.043	-0.581	-0.251	-0.089
X7	0.876	-0.044	-0.102	-0.560	0.276	-0.326	-0.078	-0.043	0.000	0.490	0.362	0.086
X3	-0.803	-0.155	0.921	1.612	1.554	1.648	-0.574	-0.581	0.490	0.000	0.009	-0.074
X2	-1.201	-0.284	0.483	1.305	1.107	1.203	-1.170	-0.251	0.362	0.009	0.000	0.028
X1	0.107	-0.010	0.032	1.687	0.126	-0.137	0.178	-0.089	0.086	-0.074	0.028	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil pengolahan data tersebut, tidak terdapat variabel yang memiliki nilai residual melebihi 1,96. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model ini dapat diterima, dan tidak perlu diadakan modifikasi terhadap model ini.

4.5 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis konfirmatori dan SEM, dapat disimpulkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil uji model telah memenuhi kriteria goodness-of fit sebagaimana tabel 4.14.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis tersebut, dilakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan.

4.5.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Identifikasi Pesaing berpengaruh positif terhadap Strategi Bersaing.

Faktor identifikasi pesaing dibentuk oleh dimensi-dimensi pesaing yang selalu diamati, besar perusahaan pesaing dan atribut perusahaan.

Parameter estimasi antara identifikasi pesaing dan strategi bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r = 3.240$ ($c.r > 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.05). Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 1 terbukti.

4.5.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Kreativitas Program Pemasaran berpengaruh positif terhadap Strategi Bersaing

Faktor kreativitas program pemasaran dibentuk oleh dimensi-dimensi motivasi, kesediaan menanggung resiko dan faktor lingkungan sosial.

Parameter antara kreativitas program pemasaran dan strategi bersaing mempunyai hasil yang signifikan dengan nilai $c.r = 3.742$ ($c.r > 2.00$ dengan taraf signifikan 0.05), sehingga hipotesis 2 terbukti.

4.5.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 : strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja Eksport.

Faktor strategi bersaing dibentuk oleh dimensi-dimensi keunggulan biaya menyeluruh, diiferensiasi produk yang lebih berkualitas dan segmen pasar yang terfokus.

Parameter estimasi antara strategi bersaing dan kinerja pemasaran menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r = 5.526$ ($c.r > 2.00$ dengan taraf signifikan 0.05), Oleh karena itu disimpulkan bahwa hipotesis 3 terbukti.

4.6 Kesimpulan

Dalam bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 3 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan dalam bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness-of fit dan hasilnya baik.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Dalam bab ini akan diuraikan simpulan hipotesis dan simpulan masalah penelitian, disertai dengan implikasi teoritis dan kebijakan manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang..

Pada bab I telah dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki strategi bersaing. Strategi bersaing ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja ekspor suatu perusahaan

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan tiga dasar teori, yaitu teori mengenai identifikasi pesaing yang berpengaruh pada strategi bersaing, kreativitas program pemasaran yang berpengaruh terhadap strategi bersaing dan strategi bersaing yang berpengaruh terhadap kinerja ekspor.

Selanjutnya, untuk menguji hipotesis-hipotesis di bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Purposive sampling yaitu teknik penentuan sampel/responden secara tidak acak, dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999: 131). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi yang diambil dari populasi para manajer industri mebel di kota Jepara.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan terbuka dan tertutup. Teknik analisis yang dipergunakan adalah SEM pada software AMOS 4.01.

Dalam Bab IV dipaparkan hasil analisis data. Dalam penelitian ini telah dilakukan analisis terhadap model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori. Hasilnya adalah bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten yang ada. Setelah itu dilanjutkan dengan analisis terhadap *full structural equation model*. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Hasil uji kesesuaian model untuk SEM adalah *chi-square* = 63.361, *significance probability* = 0.097, GFI = 0.920, AGFI = 0.875, TLI = 0.970, CFI = 0.977, RMSEA = 0.047, DF = 50 dan CMIN/DF = 1.267. Semua pengujian indeks memenuhi ketentuan minimum, kecuali AGFI (= 0.875) yang masih belum memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, yaitu lebih besar dari atau samadengan 0.90, namun demikian model ini masih layak untuk diterima, karena hasil uji yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

Sedangkan untuk uji kausalitas, melalui pengamatan terhadap nilai C.R., terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak samadengan nol. Maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak. Sehingga hipotesis alternatif yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian

terbukti. Dengan kata lain, penggunaan responden para pengusaha mebel, hasilnya dapat mendukung secara empiris model yang dibangun dalam penelitian ini.

5.1. Simpulan Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan 3 hipotesis, yang berkaitan dengan identifikasi pesaing, Kreativitas program pemasaran, strategi bersaing dan kinerja pemasaran. Pada Bab IV, hipotesis-hipotesis ini telah diuji dan dianalisis. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Table 5.1
Pembuktian Hipotesis

Hipotesis	CR	Cut of Value	Hasil
H1: Identifikasi Pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing	3.240	2.00	Hipotesis terbukti
H2: Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap strategi bersaing	3.742	2.00	Hipotesis terbukti
H3: Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja ekspor.	5.626	2.00	Hipotesis terbukti

Df =50, dengan taraf signifikan 0.05

Sumber : data penelitian yang diolah, 2003

5.1.1. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis 1 :

Identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing.

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t) menyatakan bahwa hipotesis 1 terbukti. Ternyata bahwa Identifikasi pesaing berpengaruh secara signifikan terhadap strategi bersaing. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat identifikasi pesaing yang terdiri dari tiga dimensi yaitu pesaing absolut yang selalu diamati , besar perusahaan, dan atribut perusahaan dapat mendukung kepentingan bisnis dari pengusaha mebel dan berpengaruh terhadap strategi bersaingnya

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel identifikasi pesaing berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan. Yaitu dengan nilai koefisien lamda (λ) untuk pesaing absolut yang selalu diamati sebesar 0,63 menunjukkan upaya manajer dalam mempertimbangkan perusahaan mana yang perlu dianalisa dan dianggap sebagai pesaing dari sejumlah perusahaan yang sudah ia waspadai. Hal ini selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Clark, karena banyak industri yang secara obyektif memiliki sedikit pesaing dan juga karena manajer memiliki keterbatasan kognitif, maka manajer hanya akan mengidentifikasi sejumlah kecil pesaing saja. (Clark, 1998 : 66). Begitu juga dengan besar perusahaan yang mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0,86. Ini menunjukkan bahwa besar perusahaan merupakan karakteristik penting untuk diamati oleh para manajer, dalam penelitian organisasional sudah banyak digunakan sebagai variabel klasifikasi dalam penelitian kelompok-kelompok strategis (Porter dalam Clark & Mountgomery, 1999 : 70). Atribut perusahaan mempunyai nilai koefisien lamda (λ) sebesar 0,79 menunjukkan bahwa analisis

pesaing yang dilakukan manajer tergantung pada pesaing yang mereka identifikasi. Memahami cara pengidentifikasian pesaing ini memiliki arti penting yang sangat potensial. Parameter estimasi antara identifikasi pesaing dan strategi bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 3.240$ ($c.r. \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Dari pengujian hipotesis 1 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya identifikasi pesaing berpengaruh pada tingginya strategi pemasaran.

5.1.2. Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 :

Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap strategi bersaing.

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t). Ini terbukti bahwa kreativitas program pemasaran yang dipilih dan diterapkan oleh manajer berpengaruh secara signifikan terhadap strategi bersaing. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat kreativitas program pemasaran yang terdiri dari tiga dimensi yaitu motivasi, kesediaan menanggung resiko dan factor lingkungan sosial berpengaruh terhadap kinerjanya.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel kreativitas program pemasaran berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien lamda (λ) untuk motivasi sebesar **0.845**, kesediaan menanggung resiko nilai koefisien lambda (λ) sebesar **0.742**, dan factor lingkungan nilai koefisien lamda (λ) sebesar **0.728**. Pemilihan variable kreativitas

program pemasaran yang dilakukan manajer merupakan karakteristik penting yang harus dipunyai oleh setiap manajer untuk dapat mendukung strategi bersaing yang dipilihnya.

Parameter estimasi antara kreativitas dengan strategi bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 3.742$ ($c.r. \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05) dapat diartikan responden setuju variable Kreativitas Program Pemasaran tersebut sebagai factor pendorong strategi bersaing, sehingga dapat disimpulkan hipotesis 2 terbukti.

5.1.3. Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 :

Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (*Critical Ratio*) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t). Ini terbukti bahwa bahwa Strategi bersaing yang dipilih dan diterapkan oleh manajer berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ekspor. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat strategi bersaing yang terdiri dari tiga dimensi yaitu keunggulan biaya menyeluruh, differensiasi produk yang lebih berkualitas dan segmen pasar yang terfokus, akan berpengaruh positif terhadap kinerja ekspor.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel strategi bersaing berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lamda (λ) cukup signifikan. Nilai koefisien lamda (λ) untuk keunggulan biaya menyeluruh efisien sebesar 0.714,

differentiasi produk yang lebih berkualitas mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0.845, dan segmen pasar yang fokus mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0.691. Pemilihan strategi bersaing yang dilakukan manajer merupakan pelaksanaan konsep multi dimensi yang mencakup semua kegiatan suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan (Sidik, 2000, p: 14).

Parameter estimasi antara strategi bersaing dan kinerja ekspor menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $c.r. = 5.626$ ($c.r. \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 3 terbukti.

5.2. Simpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk membuktikan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran, dan strategi bersaing. Sesuai uraian pada Bab I yang mengemukakan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana pengaruh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran sebagai strategi bersaing dalam usaha untuk meningkatkan kinerja ekspor.

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan, yang memperkuat konsep bahwa kreativitas dan identifikasi pesaing sebagai strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Identifikasi pesaing yang dilakukan oleh Clark dan Montgomery (1999, p: 67), Chen dan Hambrick (1995) serta Narver

dan Slater (1990) yang secara khusus mempergunakan istilah orientasi pesaing, untuk kegiatan identifikasi pesaing ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa, melalui pengembangan terhadap informasi yang berkaitan dengan pesaing dapat memberikan jalur strategi guna menghasilkan kinerja yang baik dan sustainabilitasnya.(Ferdinand, 2002: 147). Sehingga kegiatan untuk mengidentifikasi pesaing tersebut, sebaiknya dilandaskan pada proses-proses berkesinambungan. Kegiatan tersebut sangat penting dilakukan, karena keberhasilan dalam melakukan identifikasi pesaing mempengaruhi keberhasilan kinerja pemasaran. Clark dan Montgomery (1999 : 68).

Dengan demikian, seperti telah diulas sebelumnya, dapat dibuktikan dan diterima bahwa identifikasi pesaing yang dilakukan oleh manajer/pengusaha mebel , berpengaruh positif terhadap strategi bersaing. Sedangkan penerapan strategi bersaing yang konsisten akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ekspor.

Berdasarkan jawaban atas permasalahan yang muncul tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti-bukti empirik dalam penelitian ini:

- Semakin baik identifikasi pesaing dilakukan, akan berpengaruh terhadap efektifitas penerapan strategi bersaing. sehingga berdampak pada peningkatan kinerja ekspor.
- Kreativitas program pemasaran yang dimiliki oleh seorang manajer, menunjang strategi bersaing yang digunakan. Sehingga berdampak pada kinerja ekspor yang baik.

- Strategi bersaing yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila strategi bersaing yang digunakan sesuai dengan keadaan, maka kinerja akan meningkat.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat diestimasi melalui pengkajian SEM. Dalam penelitian ini telah dikonsepsikan, bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi bersaing adalah sebagai berikut :

- Faktor-faktor identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing.
- Faktor-faktor kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap strategi bersaing.
- Faktor-faktor strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor.

5.3. Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori Identifikasi Pesaing, Kreativitas program pemasaran, Strategi bersaing dan Kinerja ekspor telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel. Hubungan kausalitas tersebut adalah sbb :

- Strategi bersaing dipengaruhi secara positif oleh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran. Dengan demikian, tinggi rendahnya strategi

bersaing dipengaruhi oleh identifikasi pesaing yang dilakukan serta kreativitas yang dimiliki oleh seorang manajer. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa strategi bersaing dipengaruhi oleh identifikasi pesaing. (Clark & Montgomery, 1999, p: 67) dan kreativitas program pemasaran (Andrews & Smith, 1996)

- Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor. Sehingga semakin baik strategi bersaing akan meningkatkan pula kinerja pemasaran ekspor. Dengan demikian, hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa strategi bersaing berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran ekspor. (Narver & Slater, 1990)
- Identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran yang dilakukan oleh manajer perusahaan terbukti berpengaruh positif terhadap strategi bersaing yang diterapkan dengan konsisten, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspor.

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

Tabel 5.2
Tabel Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini	Implikasi Teoritis
Clark & Montgomery (1999) meneliti pengaruh identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran secara langsung. Hasil penelitian mereka menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.	Analisis pengaruh identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran ekspor tidak secara langsung, akan tetapi melalui strategi bersaing. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.	Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Clark & Montgomery (1999) yaitu bahwa identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Dalam penelitian ini adalah kinerja pemasaran ekspor.

Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini	Implikasi Teoritis
Amabile at al (1996) meneliti pengaruh kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja pemasaran.	Analisis pengaruh kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran ekspor tidak secara langsung, akan tetapi melalui strategi bersaing. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan.	Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Amabile at al (1996). Yaitu bahwa kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif & signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja ekspor.
Clark & Montgomery (1999) meneliti pengaruh identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran. Amabile at al (1996) meneliti kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Jadi penelitian ini dilakukan secara terpisah atau sendiri dan hasilnya berpengaruh positif dan signifikan	Menganalisis pengaruh identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran sebagai strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran ekspor secara bersama-sama. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu bahwa identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor.	Penelitian ini mendukung penelitian-penelitian dari Clark & Montgomery (1999) dan Amabile at al (1996)

5.4. Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, dari kedua variabel yaitu identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran, ternyata keduanya secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja ekspor. Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu diperhatikan oleh para manajer industri mebel.

Dari variabel identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran di atas, implikasi manajerial yang dapat disampaikan yang didasarkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- ❖ Hasil temuan data di lapangan yang telah diproses, kreativitas program pemasaran mempunyai pengaruh yang lebih besar dari identifikasi pesaing. Oleh karena itu disarankan, para manajer untuk lebih berfokus pada variable kreativitas program pemasaran ini.

Untuk mendorong kreativitas program pemasaran yang berdampak pada kinerja perlu adanya motivasi karyawan terhadap ketertarikan, kesukaan, kebanggaan dan tantangan kerja untuk level manajerial. Ini terbukti dari hasil penelitian lapangan bahwa dimensi motivasi memberikan kontribusi terbesar terhadap penerapan strategi bersaing. Motivasi kerja ini dapat menurun jika manajemen kurang memberikan perhatian terhadap hal-hal berikut : kejelasan pengembangan jenjang karier dan kesempatan karyawan untuk maju. Adanya kesepakatan dan komitmen antara perusahaan dan manajer untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan harus benar-benar dilaksanakan. Dari sini akan muncul kesadaran dari dalam diri manajer untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dan satu hal yang paling penting yang harus diperhatikan adalah tingkat kepuasan kerja, karena untuk level manajerial kebutuhan ini sulit dicapai.

Kesediaan menanggung resiko dari para manajer juga merupakan unsur penting dan perlu mendapat perhatian dari manajer. Dalam perencanaan pemasaran, hasil yang didapat dari pengajuan perubahan program pemasaran tidak dapat diketahui. Apakah ide yang diajukan diterima atau ditolak ? akankah konsumen membeli produk seperti yang diharapkan ? Jadi seberapa besarkah manajer mau menanggung resiko atas perubahan-perubahan yang ada. Kesediaan menanggung

resiko ini memberikan pandangan yang membantu manajer dalam usaha untuk mengembangkan ide.

Selain itu faktor lingkungan kerja juga ikut berperan dalam meningkatkan kinerja. Adanya kebebasan didalam menentukan bentuk, model dari pada mebel, memberikan dukungan pada para manajer untuk berkreasi. Juga tingkat komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan membuat suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Jadi dengan lingkungan kerja yang kooperatif dan menyenangkan maka kinerjanya juga akan baik.

- ❖ Untuk penerapan strategi bersaing yang dapat meningkatkan kinerja perlu diperhatikan pula variabel identifikasi pesaing. Temuan data di lapangan menunjukkan bahwa identifikasi pesaing yang dilakukan manajer, sebaiknya memperhatikan dimensi besar perusahaan pesaing. Upaya ini dilakukan setelah memperhatikan hasil analisis, dimana dimensi besar perusahaan pesaing memberikan kontribusi terbesar terhadap penerapan strategi bersaing. Adapun upaya pengamatan yang dapat dilakukan manajer perusahaan terhadap kegiatan ini dengan menerapkan *competitive intelligence program* (CIP). CIP merupakan proses secara terus menerus dan sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisa informasi tentang kegiatan para pesaing dan kecenderungan-kecenderungan bisnis (trend politik, ekonomi dan teknologi) untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Zabidi, 2000, p: 33). Dalam CIP mengenal suatu siklus proses yang berlangsung terus menerus, meliputi:

1. Perencanaan dan pengarahan.
 2. Pengumpulan informasi.
 3. Evaluasi dan analisis
4. Penyebarluasan hasil analisa.

❖ Kualitas strategi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, ini sebagai sebuah konfirmasi empirik atas konsep strategi oleh Menon dkk (1999). Sasaran dari sebuah strategi bersaing adalah mengalokasikan dan mengkoordinir sumber-sumber daya secara efektif dan efisien. Hal ini untuk mencapai sasaran strategi yang superior. Dari ketiga pembentuk variable strategi bersaing, differnsiasi produk yang lebih berkualitas, merupakan pembentuk variable strategi bersaing yang mempunyai kontribusi terbesar. Oleh karena itu hendaknya manajer memperhatikan differnsiasi produk yang lebih berkualitas. Dengan strategi membuat produk yang berkualitas diharapkan perusahaan dapat bersaing di pasar. Dengan demikian kinerja pemasaran akan meningkat.

❖ Temuan dalam penelitian ini, pertumbuhan pelanggan merupakan pembentuk variabel kinerja pemasaran yang memberikan kontribusi terbesar. Diharapkan untuk selalu diperhatikan dan ditingkatkan oleh pihak pengusaha mebel. Adapun kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian, ini dimaksudkan sebagai percepatan dalam memasarkan suatu produk.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kinerjanya, manajer perusahaan mebel yang melakukan kegiatan ekspor perlu melakukan langkah-langkah strategis. Langkah-langkah tersebut melalui identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran yang memberikan pengaruh positif pada penerapan strategi bersaing. Selanjutnya, dari penerapan strategi bersaing yang ditetapkan diharapkan akan meningkatkan kinerja pemasaran ekspornya.

5.5. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini masih merupakan langkah awal, jadi desain penelitian yang ada masih banyak yang belum sesuai dengan penelitian sejenis berdasarkan referensi peneliti di luar negeri.
2. Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada pengusaha mebel di kota Jepara saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian dilakukan di daerah-daerah lain.
3. Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap variabel pendukung dalam penelitian ini diikuti sertakan, dengan alasan disesuaikan dengan obyek penelitian.

Demikian beberapa keterbatasan pada penelitian ini. Dengan memahami kondisi tersebut maka dimungkinkan penelitian yang lebih baik lagi.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Setelah memahami hasil penelitian ini beberapa agenda penelitian mendatang bisa dilakukan, antara lain :

- Diperlukan penelitian sejenis dengan basis teori dengan sudut pandang peneliti peneliti lain ataupun juga dengan tambahan teori lain, misalkan tambahan variabel kecepatan dalam reaksi antara perusahaan besar dan kecil dalam menghadapi kondisi di pasar (Chen & Hambrick, 1995).
- Pada penelitian mendatang dapat menggali variabel-variabel yang bersifat internal, misalnya berkaitan dengan kebijakan promosi dan harga.
- Obyek penelitian bisa diperluas tidak hanya pengusaha mebel di Jepara saja, mungkin bisa se Jawa Tengah.
- Walaupun dengan basis teori yang sama ataupun lebih kompleks, peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan pada perusahaan dengan manajemen yang cukup komplek.

Demikian beberapa agenda penelitian yang diharapkan bisa dilakukan setelah adanya penelitian ini. Diharapkan hal tersebut bisa memberikan sumbangan ilmiah bagi dunia pemasaran khususnya pada strategi pemasaran perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile T.M, 1997,"Motivating Creativity in Organization," **California Management Review**, Vol. 40 No. 1
- , Conti R, Coon H, Lazenby J, Heron M, 1996,"Assessing The Work Environment For Creativity," **Academy of Management Journal**, vol 39 no.5
- Andrews J, Smith D.C, 1996, "In Search Of Marketing Imagination : Factors Affecting The Creativity Of Marketing Program For Mature Product," **Journal of Marketing Research**, Vol.33
- Chen, Ming Jer and Danny Miller, 1994, "Competitive Attack, Retaliation and Performance : An Expectancy-Valence Framework," **Journal Of Strategic Management** , vol.15, February.
- and Donald C Hambrick, 1995, Speed, Stealth and Selective Attack : How Small Firm Differ From Large Firm In Competitive Behaviour , **Academy of Management Journal**, Vol. 38 No.2
- Clark. Bruce H. And David B. Montgomery, 1996, **Percieving Competitive Reactions : The Value of Accuracy (and Paranoia)**, Marketing Letters, 7 March.
- Clark. Bruce H. And David B. Montgomery, 1999, "Managerial Identification of Competitor", **Journal of Marketings**, Vol 68 , July, p. 67 – 68.
- Cooper, R.D. and Emory W.C, 1995, **Bussines Research Methods 5th ed**, Richard D Irwin, Inc, London
- Craven, David W, 1996, **Pemasaran Strategis**; alih bahasa, I.lina Salim; edisi 4, cetakan 3, Erlangga Jakarta.
- Czpiel, John A, 1992, **Competitive Marketing Strategy**, Engelwood Cliffs, NY:Prentice Hall.
- Day, George S, 1990, **Market Driven Strategy : Processes for Creating Value**, NY : The Free Press.
- , 1997, "Assessing Competitive Arenas : Who Are Your Competitor?," in Wharton on Dynamics Competitive Strategy, GS Day and D.J Reibstein, eds. NY: John Wiley & Sons.

- De Chernatony, Leslie, Kevin Daniels, and Gerry Johnson (1993), "A Cognitive Perspective on Managers, Perceptions of Competition," **Journal of Marketing Management**, 9 (4). 371 – 81
- Despande, R., JU. Farley, and F.E.Webster, 1993, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm : Aquadred Analysis," **Journal of Marketing**,57 (january) 23-37
- Ferdinand, A.T, 2002, "**Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, BP-UNDIP, Semarang.
- Greve, Henrich. R, 1998, "**Performance, Aspirations, and Risky Organization Change**", *Administrative Science Quartely*, 43 (March)
- Hambrick D C, Mac Millan and Day, 1982, "Strategic Attributes and Performance in The BCG matrix Business", **Academy of Management Journal** Vol.25
- Hodkinson Gerard P & Gerry Johnson, 1994, "Exploring The Mental Models of Competitive Strategies : The Case for A Processual Approach" **Journal of Management Studies**, Vol.31 (July)
- Hopkins, W.E & Hopkins S.A., 1997," Strategic Planning- Financial Performance Relationship in Banks : A Causal Examination," **Strategic Management Journal**, 18 (6),p.635-652
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo, 1999," **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen**," BPFE, Yogyakarta.
- Mc Millan, I G; Mc Caffery, M L; Van Wijk G; 1985, "Competitor's Responses to Easily Imitated New Products : Exploring Commercial Banking Product Introduction", **Strategic Management Journal**.
- Miller, George A,1996, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information", **Psychological Review**.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Ted Adidam, & Steven W. Edison, 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and A Test", **Journal of Marketing**, Vol. 63, p. 18-40
- Narver, J.C., and Slater,S.F., 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," **Journal of Marketing**, 54 (Oct).
- Porac, Joseph F, and Howard Thomas, 1990,"Taxonomic Mental Models of Competitor Definition", **Academy of Management Review**, 15 – 2.

- and Howard Thomas, 1994, "Cognitive Categorization and Subjective Rivalry Among Retailers in Small City" **Journal of Applied Psychology** Vol.79.
- , Fiona Wilson, Douglas Paton and Alaina Kanfer, 1995, "**Rivalry and The Industry Model of Scottish Knitwear Producers**, *Administrative Science Quarterly* Vol.40. No.2
- Porter, Michael E, 1987, **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**, Harvard Business Review, May – June.
-,alih bahasa: Agus Maulana, 1997, **Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**, Erlangga, Jakarta.
- Soni, Praveen K., Gary L, and David T. Wilson, 1993, "Industrial Innovation and Firm Performance: A Re-conceptualization and Exploratory Structural Analysis," **International Journal of Research in Marketing**. 10 (December)
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung
- Thomas, Howard and N. Venkatraman, 1988, "Research on Strategic Groups : Progress and Prognosis", **Journal of Management Studies**, 25 – 6.

Lampiran 1



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
Jl. Airlangga Tengah No. 17 Semarang 50241
Telp.(024) 8449010, 8441636 Fax : (024) 8441636**

Semarang, Oktober 2003

**Kepada
Yth. Bapak/Ibu/Sdr.
Pemimpin/Pemilik/Eks. Pemasaran
Perusahaan Mebel
Di
Jepara**

Dengan hormat,

Perkenankanlah saya memperkenalkan diri, saya adalah mahasiswi program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Saat ini saya sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan tesis S2 tentang : “ *Analisis Pengaruh Identifikasi Pesaing dan Kreativitas Program Pemasaran Sebagai Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor*” *Studi Empiris pada Manajer Industri Mebel di Jepara.*

Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan partisipasi dari Bapak/Ibu/Saudara/I untuk menilai setiap pernyataan yang menggambarkan persepsi Saudara.

Saya percaya bahwa pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/I akan mampu memperluas cakrawala pemikiran penulis yang akan dikembangkan dalam penyusunan tesis ini.

Saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara/I bersedia meluangkan sedikit waktu untuk mengisi kuesioner terlampir.

Atas partisipasi dan kesediaannya, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Dewi Prapti Wirasati

NIM : C4A001208

Lampiran Draft
Kuesioner

I. Nama responden :.....

Pendidikan terakhir :.....

Nama perusahaan :.....

Alamat perusahaan :.....

Jumlah Karyawan :.....

Perusahaan berdiri dan beroperasi tahun:.....

Melakukan kegiatan ekspor sejak tahun :

Macam barang yang diproduksi :

II. Petunjuk

- Berikan penilaian saudara terhadap pernyataan-pernyataan berikut dengan memberikan tanda silang (X) pada masing-masing kotak tanggapan yang mewakili tingkat kesetujuan saudara terhadap isi dari masing-masing pernyataan.
- Nilai dari skala 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai dengan skala 10 yang berarti sangat setuju.

Jawaban 1 – 5 cenderung tidak setuju, makin mendekati 1 semakin tidak setuju.

Jawaban 6 – 10 cenderung setuju, makin mendekati 10 semakin sangat setuju.


Pernyataan no.1 s/d no.6 berikut ini ditujukan untuk mengetahui sejauh manakah saudara melakukan identifikasi pesaing di pasar, melalui kegiatan yang efektif, efisien dan memberikan hasil yang optimal.

1. Saya telah mengamati perusahaan pesaing yang membuat produk dengan bahan baku dan teknologi yang sama/mirip atau serupa.

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Saya telah memperhatikan dan mengamati semua informasi yang berkaitan dengan pesaing potensial saya.

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Saya mengamati perusahaan pesaing berdasarkan jumlah karyawan, Asset dan pangsa pasar yang sama atau lebih besar dengan yang saya miliki.

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Saya akan mengamati/mengawasi perusahaan pesaing berdasarkan cakupan pemasaran produk dan sasaran konsumennya.

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju

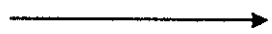
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Saya telah mengamati jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan pesaing

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Saya telah mengamati harga jual produk dari perusahaan pesaing

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tanggapan dan komentar saudara terhadap pernyataan no.1 sampai no. 6:


.....

.....

.....


Pernyataan no.7 s/d no.11 berikut ini ditujukan untuk mengetahui seberapa jauh saudara mempunyai kreatifitas program pemasaran yang merupakan kemampuan intern perusahaan yang akan membentuk strategi untuk meningkatkan kinerja pemasaran.

7. Saya telah melakukan pekerjaan dengan berkreasi sendiri tanpa beban dan bersungguh-sungguh.

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Saya telah meluangkan waktu dan telah berusaha untuk menciptakan sesuatu yang berbeda dari kondisi semula, sehingga muncul ide-ide yang kreatif.

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Saya telah bersedia mengambil resiko atas ketidak pastian penjualan produk model baru.

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Saya selalu berpikir untuk pengembangan program pemasaran

Sangat Tidak Setuju  Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Lingkungan persaingan yang saya hadapi mendorong saya untuk lebih lebih berkreaitif di dalam menentukan strategi perusahaan.

Sangat Tidak Setuju \longrightarrow Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tanggapan dan komentar saudara terhadap pernyataan no.7 sampai no. 11:

.....

.....

.....

Pernyataan no.12 s/d no. 14 berikut ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana saudara telah melakukan atau menerapkan strategi bersaing untuk peningkatan kinerja perusahaan.

12.Saya telah berupaya mempertimbangkan untuk selalu menggunakan biaya produksi yang efektif dan efisien dibanding perusahaan pesaing.

Sangat Tidak Setuju \longrightarrow Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Saya telah berupaya untuk memproduksi barang yang inovatif dan berkualitas dibandingkan perusahaan pesaing.

Sangat Tidak Setuju \longrightarrow Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Saya telah berusaha menyediakan produk dengan segmen pasar tertentu (terfokus).

Sangat Tidak Setuju \longrightarrow Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tanggapan dan komentar saudara terhadap pernyataan no.12 sampai no. 14:

.....
.....
.....

Pernyataan no. 15 s/d no. 17 berikut ini untuk mengetahui sejauh manakah kinerja pemasaran dari perusahaan yang dicapai sehubungan dengan strategi bersaing yang diterapkan.

15. Penjualan produk saat ini lebih baik dibandingkan penjualan tahun lalu.

Sangat Tidak Setuju \longrightarrow Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Ada pertumbuhan pelanggan untuk tahun ini dibandingkan tahun lalu.

Sangat Tidak Setuju \longrightarrow Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Ada pertumbuhan porsi pasar penjualan produk kami dibandingkan dengan porsi penjualan pada tahun yang lalu.

Sangat Tidak Setuju \longrightarrow Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tanggapan dan komentar saudara terhadap pernyataan no.15 sampai no. 17:

.....
.....
.....