

380.1  
8/2  
2

9

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEMASARAN EKSPOR  
MELALUI PENGEMBANGAN FAKTOR-FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara)**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :  
Aji Suseno, SE.  
NIM : C4A002113**

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



## Sertifikasi

Saya, Aji Suseno, yang bertanda tangan dibawah 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 maupun pada program lainnya Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabanya sepenuhnya berada di pundak saya.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Aji Suseno'.

Aji Suseno

18 Desember 2004

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA  
PEMASARAN EKSPOR MELALUI PENGEMBANGAN  
FAKTOR-FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN**  
Studi Kasus Pada Industri Mebel di Kabupaten Jepara

Yang disusun oleh, Aji Suseno, SE. NIM C4A002113  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Desember 2004 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. H. Mudiantono, MSc.

Pembimbing Anggota



Dra. Utami Tri S, MBA

Semarang, 18 Desember 2004  
Universitas Diponegoro, Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Direktur Program



Pof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

When the of complexity and dynamics business increase intensively the companies motivated to more strengthen marketing bases by improve export to access its market profitably and guarantee growth continuity for the company. The company demanded to compete and improve also produce the best marketing performance. The performance of marketing eksport trough internal.faktor have a big influence and show the main base of company to do eksport

This research wish to test, what the company characteristic have a positive influence to organization chart, export plan, and export strategy and how influence of organization chart, export plan and the export strategy to performance market export.

The analysis technique Used in this research are Structural Equation Model (SEM), where will be test by 6 hypothesis which have been compiled. The Computing result to test model show result which can be accepted by using goodness of fit that is:  $\chi^2$  (*Chi Square*)= 186,484 ; GFI (*Goodness Of Fit Index*) = 0,848 ; Ch Square / df = 1,137. RMSEA (*Root Mean Square Error Of Approximation*) = 0,037 ; TLI (*Tucker Lewis Index*) = 0,976, and CR (*Critical Ratio*) 1,96

The result of the hypothesis examination Show there are positife influence between companys characteristic, organization chart, export plan, and export strategy.. That way also the organization chart, export plan, and export strategy influence performance market export manifesttly..

## ABSTRAKSI

Pada saat kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis meningkat secara intens perusahaan-perusahaan mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis pemasaran dengan meningkatkan ekspor untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan dan menjamin pertumbuhan berkelanjutan bagi perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dan meningkatkan serta menghasilkan kinerja pemasaran yang terbaik. Kinerja pemasaran ekspor melalui faktor-faktor internal yang banyak berpengaruh dan menunjukkan dasar utama perusahaan melakukan ekspor.

Penelitian ini ingin menguji apakah karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi, perencanaan ekspor, dan strategi ekspor, dan bagaimana pengaruh struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor terhadap kinerja pemasaran ekspor.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM), dimana akan diuji 6 hipotesis yang telah disusun. Hasil komputasi untuk menguji model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan goodness of fit yaitu:  $X^2$  (*Chi Square*) = 186,484 ; GFI (*Goodness of Fit Index*) = 0,848 ;  $\chi^2 / df$  = 1,137. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) = 0,037 ; TLI (*Tucker Lewis Index*) = 0,976, and CR (*Critical Ratio*)  $\geq 1,96$

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada pengaruh yang positif antara karakteristik perusahaan dengan struktur organisasi, perencanaan ekspor, dan strategi ekspor. Demikian pula struktur organisasi, perencanaan ekspor, dan strategi ekspor secara nyata mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor.

## KATA PENGANTAR

Dengan penuh ucapan syukur dan kerendahan hati penulis memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yesus, berkat kasih dan anugrahnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Proses penelitian yang melelahkan, semangat yang timbul tenggelam dan semua yang menghambat hanya dapat penulis atasi berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

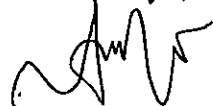
1. Bapak Rosita, Ibu Sukaenah. Kakak Bambang, Kanti, Yayuk, Yohanes. Adik Sigit, Esti, Utik, Vita, Kezia dan Brian tercinta yang telah senantiasa memberikan kasih sayang, semangat, dorongan, serta doa kepada penulis, baik selama kuliah maupun dalam penyusunan sampai terselesaikannya tesis ini
2. Prpf. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku direktur program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Drs. H. Mudiantono, MSc. selaku Pembimbing Utama yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran serta kritik dalam penyusunan dan penyempurnaan tesis ini.

5. Ibu Lanny Tjandra dan Ibu Murni Selaku pengurus Beasiswa Utusan Bangsa yang selalu siap membantu dan mensponsori dalam bidang keuangan kepada penulis dari awal hingga akhir kuliah.
6. Bapak Hery Soekasno, STh. selaku pembimbing kuliah dan kerohanian kepada penulis dari awal hingga akhir kuliah di MM UNDIP
7. Terimakasih kepada semua rekan kerja dan pelayanan JAVAPALS.
8. Terimakasih kepada BAPPEDA Jepara yang memberi surat ijin penelitian untuk meneliti Industri Mebel di Kabupaten Jepara dan di DIPERINDAG Kabupaten Jepara
9. Pihak-pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung. Tuhan Memberkati !

Besar harapan penulis agar tesis ini berguna bagi saya pribadi dan semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 18 Desember 2004

Hormat saya,



Aji Suaseno SE.

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul .....</b>	<b>i</b>
<b>Halaman Pernyataan Keaslian Tesis.....</b>	<b>ii</b>
<b>Halaman Persetujuan .....</b>	<b>iii</b>
<b>Halaman Pengesahan.....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>v</b>
<b>Abstraksi .....</b>	<b>vi</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>vii</b>
<b>Daftar isi .....</b>	<b>viii</b>
<b>Daftar Tabel .....</b>	<b>xii</b>
<b>Daftar Gambar.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Daftar Lampiran .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan manfaat Penelitian .....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II . TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....</b>	<b>7</b>
2.1 Telaah Pustaka .....	7
2.1.1 Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah .....	7

2.1.2	Kinerja Pemasaran Ekspor .....	8
2.1.3	Kinerja Pemasaran Ekspor Melalui Faktor Internal.....	12
2.1.4	Karakteristik Perusahaan.....	13
2.1.5	Struktur Organisasi .....	16
2.1.6	Perencanaan Ekspor .....	17
2.1.7	Strategi Ekspor.....	18
2.2	Penelitian-penelitian Terdahulu.....	20
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
2.4	Indikator Variabel .....	22
2.4.1	Indikator Variabel Karakteristik Perusahaan .....	23
2.4.2	Indikator dari Variabel Struktur Organisasi.....	23
2.4.3	Indikator dari Variabel Perencanaan Ekspor .....	24
2.4.4	Indikator dari Variabel Strategi Ekspor .....	24
2.4.5	Indikator Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor.....	25
2.5	Hipotesis Dan Definisi Operasional Variabel.....	25
2.5.1	.Hipotesis.....	25
2.5.2	.Definisi Operasional Variabel .....	25
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>		<b>28</b>
3.1.	Pendahuluan.....	28
3.2	Jenis Dan Sumber Data .....	29
3.3	Populasi Dan Sampel .....	29

3.4	Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5	Skala Pengukuran.....	32
3.6	Teknik Analisis .....	32
<b>BAB IV . ANALISIS DATA.....</b>		<b>43</b>
4.1	Pendahuluan .....	43
4.2	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	44
4.3	Proses Pengujian Dan Analisis Data .....	47
4.3.1	Analisis Faktor Konfirmatori.....	50
4.3.1.1	Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen.....	50
4.3.1.2	Analisis Faktor Konfirmatori Endogen.....	53
4.3.2	Sructural Equation Modeling.....	56
4.3.3	Evaluasi Atas Asumsi dari Aplikasi SEM .....	58
4.3.3.1	Pengujian Normalitas Data .....	58
4.3.3.2	Evaluasi atas Outliers.....	60
4.3.3.3	Pengujian Multicolinearity Dan Singularity .....	62
4.3.3.4	Pengujian Terhadap Nilai Residual.....	63
4.3.3.5	Uji Realibility Dan Variance Extrate.....	64
4.4	Pengujian Hipotesis.....	67
4.4.1	.Pengujian Hipotesis 1.....	67
4.4.2	.Pengujian Hipotesis 2.....	68
4.4.3	.Pengujian Hipotesis 3.....	68

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4.....	68
4.4.5. Pengujian Hipotesis5.....	68
4.4.6. Pengujian Hipotesis 6.....	69
4.5 Analisis Efek Antar Konstruk.....	70
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>73</b>
5.1. Pendahuluan.....	73
5.2 Kesimpulan Hipotesis .....	76
5.2.1 Hipotesis 1.....	76
5.2.2 Hipotesis 2.....	78
5.2.3 Hipotesis 3.....	79
5.2.4 Hipotesis 4.....	80
5.2.5 Hipotesis 5.....	81
5.2.6 Hipotesis 6.....	81
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian .....	83
5.4 Implikasi Teoritis.....	86
5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen.....	92
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	96
5.7 Agenda Penelitian Mendatang .....	98

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Potensi industri Mebel Di Kabupaten Jepara.....	4
Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 2.2 definisi Operasional Variabel.....	27
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....	30
Tabel 3.2 Sampel Penelitian.....	31
Tabel 3.3 Variabel Dan Indikator .....	35
Tabel 3.4 Model Persamaan Struktural.....	36
Tabel 3.5 Model Pengukuran.....	36
Tabel 3.6 Goodness Of Fit Indec .....	40
Tabel 4.1 Data Potensi Industri Mebel.....	46
Tabel 4.2 Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	49
Tabel 4.3. Hasil Pengujian Kelayakan Model -1 .....	51
Tabel 4.4. Regression Weight SEM -1 .....	52
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Kelayakan Model -2 .....	54
Tabel 4.6. Regression Weight SEM -2 .....	55
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Kelayakan Model.....	58
Tabel 4.8. Normalitas Data .....	59
Tabel 4.9. Statistik Diskriptif.....	60

Tabel 4.10 Standardize Residual Covariances.....	63
Tabel 4.11 Reliability Dan Variance Extract.....	65
Tabel 4.12 Regression Weight SEM.....	67
Tabel 4.13 Kesimpulan Hipotesis.....	70
Tabel 4.14 Standarrized Direct Effect.....	71

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Pengaruh Faktor External Dan Internal .....	11
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
Gambar 2.3 Indikator dari Variabel Karakteristik Perusahaan.....	23
Gambar 2.4 Indikator dari Variabel Struktur Organisasi.....	23
Gambar 2.5 Indikator dari Variabel Perencanaan Ekspor.....	24
Gambar 2.6 Indikator dari Variabel Strategi Ekspor .....	24
Gambar 2.7 Indikator dari Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor .....	25
Gambar 3.1 Garis Besar Bab III.....	38
Gambar 3.2 Diagram Path.....	34
Gambar 4.1. Garis Besar Bab IV .....	44
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori -I .....	51
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori -II .....	54
Gambar 4.4 Hasil Pengujian SEM.....	57
Gambar 5.1 Garis Besar Bab V.....	73

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Surat Pengantar Penelitian

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 1 Ijin Penelitian dari BAPPEDA Jepara

Lampiran 1 Hasil Pengolahan

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis meningkat secara intens perusahaan-perusahaan mulai terdorong untuk lebih memperkuat basis pemasaran dengan meningkatkan ekspor, untuk tetap dapat mengakses pasarnya secara menguntungkan dan menjamin pertumbuhan berkelanjutan bagi perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dan meningkatkan serta menghasilkan kinerja pemasaran yang terbaik (Bijmolt & Zwart, 1994).

Kinerja pemasaran melalui faktor-faktor internalah yang banyak berpengaruh dan menunjukkan dasar utama perusahaan melakukan ekspor. Pengembangan usaha kecil dan menengah agar lebih berhasil dalam persaingan telah lama menjadi perhatian para penelitian diantaranya adalah Stoner (1987) yang menyatakan bahwa para pemilik usaha kecil, mencari dan mengidentifikasi sumber daya yang dapat memberikan keberhasilan bagi manajemen usaha kecil. Untuk mendapatkan keberhasilan dalam bisnisnya, pengusaha kecil harus mengatur faktor-faktor kunci yang dimiliki untuk dapat mencapai keefektifan usahanya. Agar mencapai sebuah keefektifan usaha yang dapat mendorong keberhasilan bisnis, maka perlu diciptakan sebuah usaha yang sesuai antar beberapa faktor, diantaranya antara teknologi dan struktur (Hoffman et. al 1992), antara teknologi dan strategi (Covin et al 1990) dan antara lingkungan, industri dan strategi (Covin, 1991)

Perusahaan-perusahaan di Indonesia khususnya di Kabupaten Jepara dapat dibagi menjadi perusahaan yang berukuran kecil, menengah dan besar. Perusahaan yang bergerak dalam bidang industri mebel memiliki beberapa permasalahan tertentu

yang berkaitan dengan ekspor. Permasalahan ini berasal dari kecilnya skala aktifitas mereka. Kemampuan finansial, sebagai contoh, dari Perusahaan kecil dan menengah akan lebih terbatas dibandingkan kemampuan finansial perusahaan yang lebih besar. Kemudian, pengelolaan pasar luar negeri juga menyulitkan bagi setiap perusahaan, terutama perusahaan-perusahaan kecil. Faktor-faktor manajerial internal, seperti pandangan terhadap ekspor, sangat penting bagi keberhasilan ekspor perusahaan kecil dan menengah. Oleh karena itu, manajer dan para pembuat kebijakan harus mampu menstimulasikan perekonomian dengan menghasilkan keputusan-keputusan yang didasarkan pada pengetahuan tentang pengaruh faktor-faktor internal terhadap keberhasilan ekspor perusahaan kecil dan menengah (Bijmolt & Zwart, 1994).

Dengan mempengaruhi keputusan-keputusan manajemen perusahaan kecil dan menengah, kinerja ekspor dari perusahaan tersebut mungkin dapat ditingkatkan. Tapi pengaruh dari berbagai keputusan tersebut belum banyak diketahui. Jadi, dalam usaha untuk dapat menyesuaikan kebijakan publik dengan kebijakan perusahaan, diperlukan lebih banyak pengetahuan atau pemikiran tentang pengaruh absolut dan relatif dari instrumen kebijakan ekspor alternatif dari sebuah perusahaan kecil dan menengah. Selanjutnya, peran karakteristik perusahaan, yang tidak dapat digunakan perusahaan sebagai instrumen kebijakan ekspor, juga harus dipertimbangkan (Bijmolt & Zwart, 1994).

Dalam mengembangkan bisnisnya, perusahaan dengan karakteristik perusahaan kecil dan menengah dapat melakukan proses internasionalisasi, yaitu melalui upaya pemasaran produk melalui ekspor. Karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi strategi ekspor yang dilakukan oleh perusahaan. Apabila karakteristik perusahaan memiliki pengalaman dan perencanaan bisnis yang baik maka strategi pemasaran perusahaan akan dapat lebih ditingkatkan. Karakteristik yang

menggambarkan sebuah perusahaan ekspor akan memperhatikan strategi pemasaran bagi kegiatan ekspornya (Bijmolt & Zwart, 1994).

Oleh Hart & Tzokas (1999), kinerja ekspor diukur melalui rasio penjualan ekspor dengan total penjualan eskpor perpindahan aktifitas penjualan lokal ke aras penjualan ekspor dan diukur melalui keuntungan perusahaan dari hasil ekspor. Selain itu Sukses ekspor diukur oleh prosentase penjualan, tingkat keuntungan yang diperoleh dengan penjualan ekspor dibandingkan dengan penjualan domestik dan tingkat kepuasan perusahaan terhadap hasil ekspor (Bijmolt & Zwart, 1994). Hal ini menyatakan bahwa faktor-faktor internal akan dapat meningkatkan kinerja ekspor.

Strategi mengenai desain yang efektif serta implementasi kompetensi perusahaan seperti kemampuan produksi, kualitas, promosi dan harga yang kompetitif dapat meningkatkan Kinerja ekspor perusahaan (Moen, 1999). kinerja ekspor positif dipengaruhi oleh sebuah kompetensi dimana perusahaan melakukan hubungan secara internasional, komitmen ekspor dan dukungan untuk distributor luar negeri. Kompetensi dalam operasi internasional memungkinkan perusahaan untuk memilih pasar ekspor yang lebih baik, menyusun strategi perusahaan yang sesuai dan efektifitas implementasi strategi yang dipilih (Douglas dan Craig, 1989)

Penelitian akan dilakukan di perusahaan mebel di Kabupaten Jepara yang sebagian besar merupakan usaha kecil dan menengah, dalam hal organisasi dengan manajemen yang sederhana, perencanaan ekspor dilakukan belum menggunakan perencanaan pemasaran dengan baik, dan belum melakukan orientasi terhadap pemasaran dan strategi internasional secara maksimal, untuk menjadi perusahaan yang berhasil sebagai perusahaan ekspor dibutuhkan visi internasional, tujuan ekspor yang konsisten, sikap dan persepsi terhadap kegiatan ekspor yang mendukung, serta keberanian menghadapi resiko (Aaby & Slater, 1988), maka kondisi ini perlu dikaji

karena industri mebel di Kabupaten Jepara masih belum memenuhi strategi peningkatan kinerja ekspor.

Pemilihan objek penelitian pada industri mebel di Kabupaten Jepara dengan berbagai pertimbangan, yang pertama bahwa industri mebel merupakan salah satu duta ekspor Jawa Tengah yang sebagian besar berlokasi di Kabupaten Jepara yang sampai sekarang masih terlihat aktif dalam kegiatan ekspor. Propinsi Jawa Tengah sendiri mulai tahun 2002 telah mencanangkan program pengembangan ekspor yang tujuannya untuk memacu pertumbuhan ekspor non migas produk unggulan daerah yang akan berdampak pada pengembangan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja. Data mengenai potensi industri mebel di kabupaten Jepara dari tahun 1999 – 2003 dapat terlihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Data Potensi Industri Mebel di Kabupaten Jepara**  
**Tahun 1999 – 2003**

No	URAIAN	TAHUN				
		1999	2000	2001	2002	2003
1	Investasi (dalam jutaan rupiah)	124.460,750	163.260,450	172.464	178.560	180.000
2	Jumlah usaha mebel UKM (unit)	3,008	3,400	3,593	3,720	3,720
3	Tenaga kerja (orang)	43,916	45,780	57,488	58,210	58,210
4	Volume produksi (1000 Pcs)	2.124,650	2.357,950	2.378,136	2.403,180	2.503,180
5	Nilai Produksi (dalam jutaan rupiah)	543.735	589,735	594.828,5	742.500	742.500
6	Nilai ekspor (1000 kg)	201.417,843	200.514.601	74.737,879	76.110,29	107,816,151
7	Volume ekspor (1000 kg)	39.078,288	74.080,850	35.773,970	38.956,227	49,852,973.
8	Negara tujuan ekspor	64	68	71	88	82
9	Jumlah eksportir (perusahaan)	322	358	443	451	410

Sumber : Disperindagkop Kabupaten Jepara

Untuk dapat mengetahui dan menganalisis strategi Peningkatan kinerja pemasaran ekspor pada Industri kecil dan menengah terutama untuk peningkatan

nilai ekspor, dengan memperhatikan faktor karakteristik perusahaan terhadap struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor yang sesuai dengan perusahaan kecil dan menengah, maka dilakukan penelitian dengan mengambil obyek pada Industri mebel di Kabupaten Jepara

## **1.2 Perumusan masalah**

Kondisi bahwa industri mebel sebagian besar adalah perusahaan yang masih menggunakan organisasi dengan manajemen sederhana. Hal ini tentu saja belum sepenuhnya sesuai dengan penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa dibutuhkan perhatian terhadap faktor – faktor yang dapat mendukung pengembangan perusahaan sebagai perusahaan ekspor. Faktor – faktor yang dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspor adalah karakteristik perusahaan, struktur organisasi, ekspor attitude dan perencanaan ekspor (Bijmolt & Zwart, 1994). Selain itu Namiki (1988) menyatakan bahwa strategi ekspor juga dapat mendukung kinerja ekspor yaitu dengan empat bentuk strategi pemasaran untuk ekspor yaitu strategi harga bersaing, strategi fokus, inovasi, dan strategi produk. Dengan kondisi perusahaan kecil dan menengah yang belum memenuhi kondisi ini, maka akan coba diuji sebuah model penelitian yang dikembangkan untuk menjawab permasalahan.

Didasarkan permasalahan diatas maka perlu dianalisis faktor – faktor internal perusahaan yang dapat berpengaruh pada kinerja pemasaran ekspor, sehingga diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian yaitu :

1. Bagaimana pengaruh faktor karakteristik perusahaan terhadap faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor.
2. Bagaimana pengaruh faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor terhadap peningkatan kinerja pemasaran ekspor.

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh faktor karakteristik perusahaan terhadap struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor.
2. Menganalisis struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor terhadap kinerja pemasaran ekspor.

### **1.3.2 Manfaat penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan sumbangan keilmuan dibidang ilmu manajemen pemasaran, khususnya manajemen usaha kecil dan menengah.
2. Memberikan masukan bagi praktek manajemen pemasaran usaha kecil dan menengah khususnya dalam peningkatan kinerja pemasaran ekspor.
3. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam menentukan perencanaan strategi kinerja pemasaran ekspor melalui pengembangan faktor-faktor internal perusahaan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Telaah pustaka dan pengembangan model merupakan dasar atau pondasi teoritis sebagai justifikasi dalam penelitian. Dengan melakukan telaah yang kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan, diharapkan dapat memberikan justifikasi pada teori-teori yang pada akhirnya membentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis.

#### 2.1 Telaah Pustaka

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor, maka telaah pustaka yang digunakan menyangkut berbagai aspek yang berkenaan dengan variabel-variabel yang akan diteliti diantaranya yaitu karakteristik perusahaan, struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor dan kinerja ekspor. Variabel-variabel yang diteliti selanjutnya akan diulas lebih lanjut pada subbab-subbab berikut.

##### 2.1.1 Strategi Usaha Berorientasi Ekspor

Dalam mengembangkan bisnisnya, perusahaan dengan karakteristik perusahaan kecil dapat melakukan proses internasionalisasi, yaitu melalui upaya ekspor. Oleh Namiki (1988), strategi ekspor bagi industri kecil dapat dikelompokkan menjadi empat bentuk (*pattern*) strategi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja ekspor. Sebagai bukti bahwa perusahaan kecil juga menggunakan strategi pemasaran dengan *pattern* yang disampaikan oleh Namiki (1988), telah dilakukan penelitian oleh Wolf & Pett (2000),

yang memberikan informasi bahwa perusahaan kecil juga perlu menggunakan berbagai cara bersaing yang mendukung aktifitas ekspor

Strategi mengenai desain yang efektif serta implementasi kompetensi perusahaan seperti kemampuan produksi, kualitas, promosi dan harga yang kompetitif dapat meningkatkan Kinerja ekspor perusahaan (Moen, 1999, p.55).

Pengembangan usaha kecil dan menengah agar lebih berhasil dalam persaingan telah lama menjadi perhatian para penelitian diantaranya adalah Stoner (1987) yang menyatakan bahwa para pemilik usaha kecil, mencari dan mengidentifikasi sumber daya yang dapat memberikan keberhasilan bagi manajemen usaha kecil. Untuk mendapatkan keberhasilan dalam bisnisnya, pengusaha kecil harus mengatur faktor-faktor kunci yang dimiliki untuk dapat mencapai keefektifan usahanya. Agar mencapai sebuah keefektifan usaha yang dapat mendorong keberhasilan bisnis, maka perlu diciptakan sebuah usaha yang sesuai antar beberapa faktor, diantaranya antara teknologi dan struktur (Hoffman et. Al 1992), antara teknologi dan strategi (Covin et al 1990) dan antara lingkungan, industri dan strategi (Covin, 1991)

Terdapat beberapa penelitian mengenai pengembangan usaha kecil, salah satu adalah Davidson (1991) yang menyatakan bahwa *industrial managerial, entrepreneurial experience* pemilik usaha, lokasi geografis dan keanggotaan kelompok dalam industri berhubungan positif terhadap pertumbuhan usaha Agar perusahaan kecil dan menengah dapat bertahan Maggina (1992).

### 2.1.2 Kinerja Pemasaran Ekspor

Keberhasilan usaha kecil dalam ekspor juga telah menjadi bahan penelitian, Aaby & Slater (1989) memberikan bukti bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kinerja ekspor. Model yang diajukan ini terdiri dari dua faktor utama yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yang mempengaruhi ekspor disini adalah faktor lingkungan, meskipun pengaruhnya tidak begitu kuat. Faktor internal yang diteliti adalah kompetensi perusahaan, karakteristik perusahaan dan strategi ekspor. Kompetensi perusahaan adalah teknologi, pengetahuan tentang pasar, perencanaan, kebijakan ekspor, pengendalian manajemen dan komunikasi. Karakteristik perusahaan terbagi menjadi ukuran perusahaan, komitmen perusahaan, dan *management attitude*. Adapun strategi yang digunakan adalah *market selection, pricing, promosi* dan distribusi.

Strategi pemasaran ekspor adalah suatu alat perusahaan untuk menghubungkan kekuatan internal dan kekuatan eksternal guna mencapai tujuan ekspor. Strategi pemasaran ekspor melibatkan semua aspek dari perencanaan pemasaran umum, memasukan produk, promosi, harga dan distribusi (Cavusgil dan Zou, 1994,p.9). Pertimbangan yang utama dalam pemasaran internasional adalah strategi pemasaran seharusnya standar atau adaptasi untuk kondisi pasar asing ( Douglas dan Craig dalam Cavusgil dan Zou, 1994, p.5).

Tingkat adaptasi pemasaran versus standarisasi adalah sebagai fungsi dari produk, industri, pasar, organisasi dan karakteristik lingkungan(Cavusgil dan Zou, 1994, p.5). Adaptasi pemasran sangat dibutuhkan dalam kegiatan ekspor yang melibatkan berbagai budaya dan

negara-negara tujuan ekspor. Cavusgil dan Zou (1994, p.54). dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor perusahaan, produk, industri dan pasar ekspor menentukan kinerja pemasaran ekspor. Kinerja dalam sebuah kegiatan ekspor dipengaruhi oleh strategi pemasaran ekspor dan kemampuan manajemen untuk mengimplementasikan strategi, ketika strategi pemasaran ekspor dihubungkan dengan konteks ekspor yang ditentukan oleh perusahaan, produk, industri, dan karakteristik pasar ekspor, maka kinerja yang positif dapat diharapkan dari usaha tersebut (Venkatraman dan Prescott, 1990, p.9)

Hart, Susan Tzokas, Nikolaos (1999), menyatakan penggunaan informasi pemasaran ekspor berhubungan dengan kinerja ekspor, oleh karena itu dibutuhkan aktifitas riset pemasaran formal yaitu dengan secara proaktif mengumpulkan informasi tentang bagaimana meningkatkan ekspor dipasar yang dituju

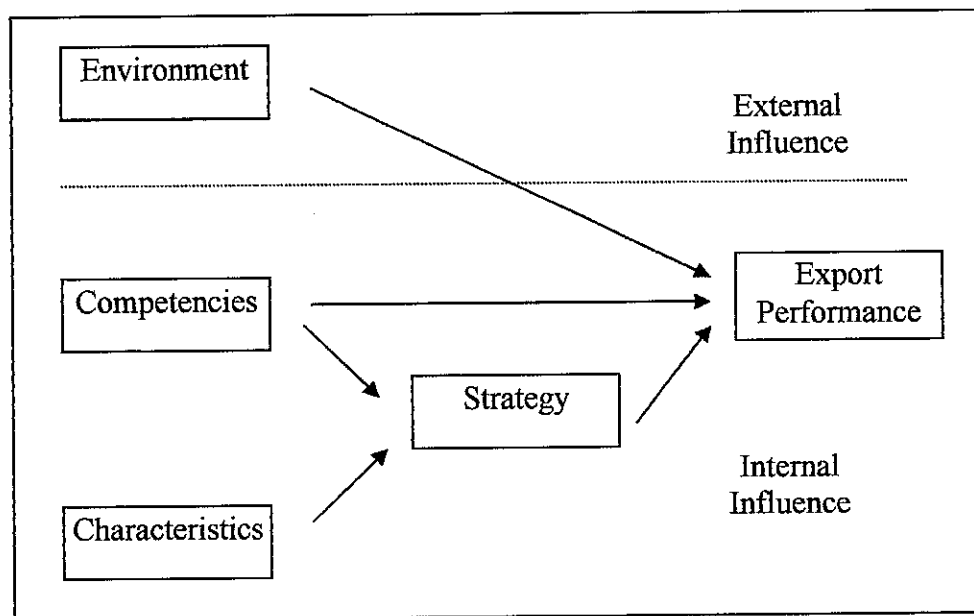
Seperti halnya Aaby dan Slater (1989), yang menyatakan bahwa kinerja ekspor dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Weaver et. al (1998) juga menggunakan dua faktor utama tersebut sebagai faktor yang memberikan pengaruh bagi kinerja ekspor perusahaan kecil. Faktor internal perusahaan yang digunakan oleh Weaver et. al. (1998) adalah komitmen organisasi, motivasi perusahaan, kemampuan manajemen dan persepsi, ukuran perusahaan dan keunggulan produk. Adapun faktor eksternal perusahaan yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja ekspor adalah lingkungan pasar dan bantuan pemerintah.

Untuk meningkatkan keefektifan strategi ekspor bagi perusahaan kecil adalah dengan *competitive pricing* dan *brand identification*, *manufacturing capabilities for specialty products* dan *technological*

*superiority* (Namiki, 1988). Usaha kecil cenderung bereaksi terhadap lingkungan daripada mengendalikannya, sehingga perusahaan kecil dalam pemasaran internasionalnya menjadi agak ragu-ragu untuk mencari pelanggan dari negara lain (Baird et. al 1997). Dengan mengetahui bahwa usaha kecil dan menengah membutuhkan sebuah strategi pengembangan kinerja ekspor, Aaby & Slater (1989) memperkenalkan sebuah model yang dapat menjelaskan bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi kinerja ekspor. Model tersebut digambarkan sebagai berikut::

Gambar 2.1

Model Pengaruh Faktor Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Ekspor



Pada model yang diusulkan oleh Aaby & Slater (1989) terlihat bagaimana faktor-faktor eksternal bisnis dan faktor internal dapat mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan. Model yang diajukan dapat memberikan informasi bahwa pengaturan faktor-faktor internal perusahaan dan memperhatikan faktor eksternal akan dapat meningkatkan kinerja

ekspor perusahaan, hal ini senada dengan apa yang dihasilkan oleh Baird et. al. (1997) bahwa perubahan lingkungan dan pemilihan strategi internasional yang dilakukan perusahaan, akan dapat mempengaruhi perusahaan dalam pengembangan ke arah orientasi pemasaran internasional. Namiki Noubuaki (1988) dalam penelitiannya mengatakan ada empat strategi utama dalam persaingan dalam pemasaran ekspor adalah marketing differentiation, differentiation focus, innovative differentiation dan product differentiation.

Hasil dari penelitian Aaby & Slater (1989) dikatakan bahwa perusahaan tidak akan dapat berhasil menjadi perusahaan ekspor, dengan manajemen yang tanpa visa internasional, tujuan ekspor yang konsisten, persepsi dan sikap yang memberikan dukungan bagi kegiatan ekspor dan keberanian menghadapi resiko.

### **2.1.3 Kinerja Pemasaran Ekspor Melalui Faktor Internal**

Dapat diketahui bahwa faktor-faktor eksternal merupakan faktor-faktor di luar perusahaan adalah lebih sulit dikendalikan, maka yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor adalah melalui faktor-faktor internal perusahaan. Penekanan terhadap faktor-faktor internal ini sesuai dengan apa yang telah diajukan oleh Bijmolt & Zwart (1994), yang menyatakan bahwa faktor-faktor internal akan dapat meningkatkan sukses ekspor.

Kinerja pemasaran ekspor adalah sebuah hasil yang diperoleh perusahaan dalam kegiatan ekspor yang dilakukannya. Keberhasilan dalam ekspor oleh beberapa peneliti diukur dengan berbagai kriteria, diantaranya oleh Weaver (1998) yang mengukur kinerja pemasaran ekspor dari

keuntungan relatif penjualan-ekspor dibandingkan dengan penjualan lokal dan keuntungan perusahaan. Oleh Hart & Tzokas (1999), kinerja ekspor diukur melalui rasio penjualan ekspor dengan total penjualan ekspor perpindahan aktifitas penjualan lokal ke aras penjualan ekspor dan diukur melalui keuntungan perusahaan dari hasil ekspor. Selain itu sukses ekspor diukur oleh prosentase penjualan, tingkat keuntungan yang diperoleh dengan penjualan ekspor dibandingkan dengan penjualan domestik dan tingkat kepuasan perusahaan terhadap hasil ekspor (Bijmolt & Zwart, 1994).

#### **2.1.4 Karakteristik Perusahaan (*Firm Characteristic*)**

Dalam peningkatan kebijakan ekspor yang dilakukan perusahaan, yang memiliki pengaruh adalah karakteristik perusahaan. Karakteristik perusahaan oleh Bijmolt & Zwart, (1994) didimensikan oleh berbagai faktor yaitu jumlah karyawan, tingkat independensi perusahaan, ketersediaan perencanaan bisnis dan pengalaman sebagai perusahaan ekspor. Hasil penelitian Christensen et. al (1987) mengindikasikan bahwa didasarkan pada karakteristik perusahaan, praktek manajemen ekspor, sikap dan persepsi manajerial dapat memberikan prediksi positif terhadap keberhasilan dan aktifitas ekspor yang berkelanjutan.

Karakteristik perusahaan juga menjadi perhatian para peneliti dalam kaitannya untuk pengembangan perusahaan kecil, diantaranya Wijawardena & Tibbits, (1999), yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti umur perusahaan, ukuran perusahaan, jumlah karyawan yang memiliki keahlian dan orientasi ekspor dari perusahaan akan dapat mendorong pertumbuhan perusahaan. Penggunaan tenaga kerja yang ahli seperti halnya perusahaan-perusahaan besar akan dapat membantu mendorong peningkatan

pertumbuhan penjualan (Wijewardena & Cooray, 1995). Adapun Baird et. al (1997) menggunakan karakteristik perusahaan untuk menguji bagaimana pilihan strategi internasional yang sesuai bagi perusahaan kecil. Karakteristik perusahaan yang digunakan oleh Baird et. al (1997) terdiri dari umur perusahaan, ukuran perusahaan, jumlah karyawan dan laporan keuangan.

Perusahaan dengan karakteristik yang sesuai dengan perusahaan ekspor, yaitu karyawan dengan kemampuan yang berpendidikan, memiliki pengalaman ekspor dan memiliki perencanaan akan menjadi perusahaan yang berhasil dalam ekspor. Kinerja ekspor ini akan terbentuk dari karakteristik perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang mendelegasikan tanggung jawab yang lebih banyak kepada tingkat hirarki yang lebih rendah (Christensen, 1987). Berdasarkan hal ini, dapat dinyatakan bahwa struktur organisasi dapat dipengaruhi oleh karakteristik yang melekat pada perusahaan. Dengan demikian maka karakteristik perusahaan memiliki pengaruh terhadap pembentukan struktur organisasi yang lebih berorientasi ekspor. Melihat uraian diatas, maka dapat dibentuk hipotesis penelitian yaitu:

*Hipotesis I : karakteristik perusahaan berpengaruh secara positif terhadap struktur organisasi perusahaan.*

Perusahaan yang berhasil dalam ekspor adalah perusahaan yang memiliki perencanaan yang baik (Aaby & Slater, 1989). Perencanaan ekspor merupakan kegiatan perusahaan yang menunjukkan aktifitas perusahaan dalam merencanakan kegiatan ekspornya. Kegiatan perencanaan ini berupa perencanaan negara-negara tujuan ekspor, penetapan kebijakan harga, perencanaan pemasaran promosi ke luar negeri. Perencanaan ekspor yang

dilakukan tidak dapat berlangsung dengan baik apabila perusahaan tidak memiliki karakteristik sebagai perusahaan ekspor. Bijmolt & Zwart (1994) menyatakan bahwa perencanaan ekspor dipengaruhi oleh karakteristik pemasaran perusahaan. Apabila perusahaan memiliki karakteristik pemasaran perusahaan dengan pengalaman ekspor dan perencanaan kegiatan bisnis perusahaan, maka perencanaan ekspor perusahaan dapat ditingkatkan. Semakin positif karakteristik yang dimiliki perusahaan yang akan semakin positif pula perencanaan ekspor (Bijmolt & Zwart : 1994). Dengan uraian ini maka dapat dibentuk hipotesisi penelitian.

*Hipotesis II : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor.*

Selain itu, hasil pengujian hipotesis kedua ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Doren D. Chadee dan Jan Mattsson (1998) yang mengatakan bahwa strategi adaptasi produk dan *export channel* dipengaruhi secara positif oleh karakteristik perusahaan. Lebih lanjut, Moen (1999) mengatakan bahwa strategi produk mengenai desain yang efektif serta implementasi kompetensi perusahaan seperti kemampuan produksi, kualitas produk dan harga yang kompetitif dapat meningkatkan kinerja ekspor perusahaan.

Penggunaan strategi pemasaran internasional perusahaan memegang peranan penting dalam kinerja ekspor (Nobuaki, 1988). Namun strategi ekspor yang digunakan oleh perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan (Aaby & Slater, 1989). Karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi strategi ekspor yang dilakukan oleh perusahaan. Apabila karakteristik perusahaan memiliki pengalaman dan perencanaan bisnis yang baik maka strategi pemasaran perusahaan akan dapat lebih ditingkatkan.

Karakteristik yang menggambarkan sebuah perusahaan ekspor akan memperhatikan strategi pemasaran bagi kegiatan ekspornya. Dengan demikian, hipotesis penelitian ke-tiga adalah :

*Hipotesis III : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor.*

### **2.1.5 Struktur Organisasi (*Organization structure*).**

Salah satu kunci sukses yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan menurut Gosh et. al. (1996), adalah melalui manajemen yang efektif yaitu melalui pembentukan organisasi dan manajemen yang kuat. Pernyataan ini memberikan gambaran bahwa perusahaan yang menginginkan kinerja perusahaan yang tinggi diperlukan organisasi yang baik dan kuat yang didalamnya berisi manajemen yang kuat pula.

Bijmolt & Zwart (1994) menyatakan bahwa dengan struktur organisasi yang berorientasi pada kebijakan ekspor, maka akan meningkatkan kinerja ekspor. Beberapa indikator yang digunakan dalam struktur Organisasi, adalah keberadaan manajer dibidang ekspor, keberadaan departemen ekspor, sejumlah investasi yang digunakan untuk pendidikan dibidang ekspor. Perusahaan yang berhasil dalam ekspor adalah perusahaan yang memiliki pendelegasian yang jelas kepada hirarki yang lebih rendah dalam struktur organisasi perusahaan (Chirstensen, 1987).

Berdasar pada penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang terisi departemen atau bagian ekspor dan orang-orang yang berkompeten dibidang ekspor maka diharapkan dapat meningkatkan ekspor. Dengan struktur organisasi perusahaan yang semakin baik, yang digambarkan dengan sebuah struktur organisasi yang terbentuk

dalam hirarki dan tanggung jawab yang jelas serta pendidikan orang-orang yang terlibat dalam ekspor, maka kinerja ekspor dapat ditingkatkan. Dari uraian dan beberapa penelitian terdahulu dapat dimunculkan hipotesis :

*Hipotesis IV : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pemasaran ekspor*

#### **2.1.6. Perencanaan Ekspor (*Export Planning*)**

Perencanaan ekspor meliputi berbagai kegiatan yang dapat mendorong peningkatan ekspor, beberapa diantaranya adalah, penentuan negara tujuan ekspor, perencanaan harga produk ekspor, perencanaan produksi. Dengan kegiatan-kegiatan tersebut yang telah terencana, maka perusahaan akan mampu menentukan target ekspor yang pada akhirnya akan mendorong nilai ekspornya. Perencanaan strategis bagi perusahaan kecil juga menjadi hal yang penting, sebab kegagalan perencanaan akan menjadi kegagalan dalam bertahan. Salah satu masalah yang cukup besar bagi perusahaan adalah kurangnya perencanaan strategis, hal ini disampaikan oleh Markels (1996)

Dalam penelitian Baird et. al (1997) memberi informasi bahwa perusahaan dengan perencanaan secara formal akan lebih cenderung mengambil kebijakan-kebijakan strategi pemasaran internasional. Bijmolt & Zwart (1994) menggunakan beberapa indikator dalam menjelaskan perencanaan ekspor oleh perusahaan, diantaranya merumuskan perencanaan jangka panjang, menetapkan kebijakan harga ekspor, mendaftar dan mengevaluasi saluran distribusi, dan perencanaan promosi ke luar negeri.

Hasil penelitian yang disampaikan oleh Aaby & Slater (1989) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem manajemen dan aktivitas perencanaan ekspor yang baik, maka akan memiliki kinerja ekspor yang lebih baik. Dengan perencanaan ekspor yang semakin baik diharapkan terjadi peningkatan kinerja ekspor. Oleh karena itu maka dapat dimunculkan hipotesis penelitian.

*Hipotesisi V : Perencanaan ekspor berpengaruh positif terhadap kinerjaPemasaran ekspor.*

### **2.1.7 Strategi Ekspor (*Export Strategy*)**

Sebagai bagian dari pengembangan ekspor, perusahaan perlu menciptakan strategi yang mampu mendorong sukses ekspor. Namiki (1988) menjelaskan pentingnya strategi-strategi perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja khususnya perusahaan kecil. Penelitian lain telah memberikan informasi bagaimana tipe-tipe strategi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, beberapa diantaranya adalah strategi dari Porte yaitu dengan strategi diferensiasi, *low cost sategy* dan *focus*, serta strategi dari Miles dan Snow, yang terdiri dari *defender*, *prospect*, *analyzer* dan *reactor*.

Penelitian Wolff & Pett (2000) yang menguji kembali hubungan antara bentuk-bentuk persaingan yang dibentuk oleh Namiki (1988), memberikan hasil bahwa perusahaan-perusahaan juga menggunakan bentuk-bentuk bersaing yang berbeda-beda dalam aktifitas ekspornya. Dalam melakukan aktifitas strategisnya yang berupa penjualan ekspor, perusahaan kecil menggunakan kemampuan dan kekuatannya.

Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Doren D. Chadee dan Jan Mattsson (1998) yang mengatakan bahwa adaptasi produk dan *export channel* berpengaruh secara positif terhadap kinerja ekspor. Lebih lanjut, Moen (1999) mengatakan bahwa strategi mengenai desain yang efektif serta implementasi kompetensi perusahaan seperti kemampuan produksi, kualitas produk dan harga yang kompetitif dapat meningkatkan kinerja ekspor perusahaan.

Aaby & Slater (1988) dalam penelitiannya menganalisa pengaruh strategi terhadap kinerja ekspor, meskipun oleh Bijmolt & Zwart (1994) tidak diteliti mengenai pengaruh strategi terhadap kinerja ekspor. Namiki (1988) mengidentifikasi strategi-strategi yang paling umum dilakukan oleh perusahaan dalam pasar ekspor adalah pertama, kombinasi antara strategi *market differentiation* dan *Cost Leadership strategy*, yaitu harga yang kompetitif, *brand identification*, *advertising and innovation in marketing techniques*. Untuk menguji kembali apa yang disampaikan Aaby & Slater (1998) dan Namiki (1988), serta menambah satu variabel yang dapat mempengaruhi kebijakan ekspor, variabel strategi ekspor digunakan dalam penelitian ini. Adapun indikator-indikator strategi ekspor adalah strategi diferensiasi dan harga, strategi fokus, strategi inovasi dan strategi produk. Dengan berdasarkan penelitian Aaby & Slater (1989), yang menyatakan bahwa strategi mempengaruhi kinerja ekspor maka pada penelitian ini dimunculkan hipotesis.

*Hipotesis VI : Strategi ekspor berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor.*

## 2.2. Penelitian – penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian

No.	Peneliti	Topik	Metode	Hasil
1.	Tammo Bijmolt H.A., Peter S. Zwart (1994)	Menguji pengaruh faktor-faktor internal perusahaan kecil dan menengah terhadap sukses ekspor	Structural Equation Model	<ol style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik perusahaan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kebijakan ekspor yang akan meningkatkan sukses ekspor perusahaan.</li> <li>Kombinasi dari perencanaan ekspor yang baik penyediaan organisasi dan sikap terhadap pengembangan ekspor akan mendorong hasil ekspor yang lebih baik.</li> </ol>
2.	Aaby, Nils Erik; Slater, Staley F. (1989)	Menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ekspor. Faktor-faktor yang diuji adalah : Karakteristik Perusahaan, Kompetensi perusahaan, strategi perusahaan dan faktor eksternal.	Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ukuran perusahaan bukan merupakan faktor penting, kecuali jika dikaitkan dengan aspek-aspek finansial atau variabel skala ekonomi.</li> <li>Kinerja ekonomi cenderung meningkat apabila manajemen memiliki komitmen untuk ekspor.</li> <li>Perusahaan dengan sistem manajemen yang lebih baik dan ekspor yang terencana dengan baik, akan lebih berhasil dalam ekspor.</li> </ol>
3.	Wolff, James A. Pett, Timothy L. (2000)	Menjelaskan aktifitas-aktifitas yang digunakan untuk mencapai strategi internasional.	Analisis Variansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Industri kecil dapat menggunakan cara-cara bersaing seperti yang digunakan oleh perusahaan besar dan menunjukkan hasil yang baik.</li> <li>Hubungan antara ukuran, sumber daya dan pola-pola bersaing tidak menunjukkan hasil yang selalu sama.</li> <li>keunggulan teknologi memberikan dukungan secara penuh atas proses komunikasi dan informasi pada tingkat global.</li> </ol>
4.	Burton F. N., Schlegelmilch (1987)	Menguji hipotesis bahwa ekspor meningkatnya perusahaan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, dan karakteristik manajerial.	Multiple discriminant analysis	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan eksporter menunjukkan tingkat pendidikan formal dan training ekspor yang lebih tinggi bagi para manajer.</li> <li>Perusahaan eksporter lebih memiliki komitmen mengalokasikan sumber daya yang lebih banyak untuk riset dan pengembangan.</li> <li>Perusahaan eksporter akan lebih menekankan pada pengetahuan pasar dan riset pasar.</li> </ol>
5.	Moen, Oystein (1998)	Menguji perbedaan keunggulan bersaing dan motivasi ekspor antar perusahaan yang memiliki perbedaan ukuran, serta menguji hubungan ukuran perusahaan dengan kinerja ekspor.	Analisis Variansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan kecil yang melakukan kebijakan ekspor memiliki keberhasilan yang sama seperti yang diperoleh perusahaan besar.</li> <li>Keunggulan bersaing utama perusahaan kecil adalah produk dan teknologi.</li> </ol>
6.	Hart, Susan Tzokas, Niklaos (1999)	Menganalisis hubungan antara aktifitas riset pemasaran dengan kinerja ekspor	Analisis Korelasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penggunaan informasi pemasaran ekspor berhubungan dengan sukses ekspor</li> <li>Diperlukan aktifitas riset pemasaran formal, yaitu dengan secara proaktif mengumpulkan informasi pemasaran.</li> </ol>
7.	Carl H.	Menguji faktor-faktor yang	Multivari	<ol style="list-style-type: none"> <li>Keberhasilan perusahaan dapat dibentuk dari karakteristik perusahaan yang memiliki departemen quality control, ukuran</li> </ol>

Christensen, Angela da Rocha, Rosane Kerbel Gertner (1987)	berhubungan dengan ekspor yang berkelanjutan. Faktor-faktor yang diuji adalah karakteristik perusahaan, praktek manajemen ekspor, dan persepsi manajer.	ate discriminant analysis	<p>perusahaan, produk yang terdiversifikasi, menggunakan kunci keputusan marketing. Ekspor akan berkelanjutan apabila menggunakan harga internasional dan faktor-faktor internal yang dalam penetapan harga, menggunakan studi pemasaran berdasarkan <i>market entrance</i>, memiliki kontrak dengan importer dan menggunakan perusahaan perdagangan asing.</p> <p>3. Inisiatif dalam keputusan ekspor berperan lebih penting dibandingkan dengan bantuan/insentif dari pemerintah dalam kebijakan ekspor</p>
8. Weaver, K. Mark Berkovitz, David Davies, Les (1998)	Mengembangkan sebuah alat yang dapat membantu agen pemerintah untuk mengalokasikan waktu dan sumber daya keuangan untuk mendukung perusahaan eksportir	Analisis Regresi	<p>Faktor keuntungan yang diperoleh dari penjualan ekspor dibandingkan dengan penjualan domestik, bantuan kepada eksportir dengan peningkatkan kesempatan dan strategi harga memberikan pengaruh signifikan atas keuntungan yang diperoleh perusahaan</p>
9. Namiki Noubuaki (1988)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganalisis tipe-tipe strategi yang digunakan perusahaan kecil dalam pasar ekspor</li> <li>2. Menganalisis tipe-tipe strategi yang dapat digunakan perusahaan kecil dengan keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan sukses ekspor</li> </ol>	Analisis Cluster	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan strategi <i>low cost leadership</i> digunakan perusahaan kecil digabungkan dengan strategi marketing differentiation.</li> <li>2. Perusahaan kecil menggunakan multiple strategi dalam menghadapi persaingan dalam pasar ekspor.</li> <li>3. Empat strategi utama dalam persaingan pasar ekspor adalah <i>marketing differentiation, differentiation focus, innovative differentiation</i> dan <i>product differentiation</i>.</li> </ol>
10. S. Tamer Cavusgil dan Shaoming Zou (1994)	Strategi hubungan kinerja pemasaran.: invistigasi jaringan pemasaran ekspor	Confirmatory Factor analysis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. adanya hubungan positif antara strategi adaptasi produk, dukungan terhadap distribusi, pengalaman internasional dan komitmen ekspor dengan kinerja ekspor</li> <li>2. Hubungan antara adaptasi promosi dan persaingan harga dengan kinerja ekspor tidak signifikan</li> </ol>
11. Gray, Judy H. (1999)	Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kunci sukses bagi perusahaan kecil	Struktural Equation Model	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat bukti mengenai pentingnya penggunaan kombinasi strategi bagi perusahaan kecil.</li> <li>2. Untuk mencapai keberhasilan, dibutuhkan usaha untuk mengembangkan strategi yang spesifik bagi peningkatan keberhasilan.</li> </ol>
<p>Berdasarkan penelitian Bijmolt &amp; Zwart 1994. wolff et. Al. (2000) dan Namiki (1988), maka dilakukan penelitian lanjutan tentang analisis strategi peningkatan ekspor melalui pengembangan faktor-faktor internal perusahaan. Model penelitian yang digabungkan dari model penelitian yang diajukan oleh Bijmolt dan Zwart (1994) dan pendapat Namiki (1988) serta Wolf (2000). Penelitian ini dilakukan pada industri mebel di Kabupaten Jepara.</p>			

### 2.3 Kerangka pemikiran teoritis

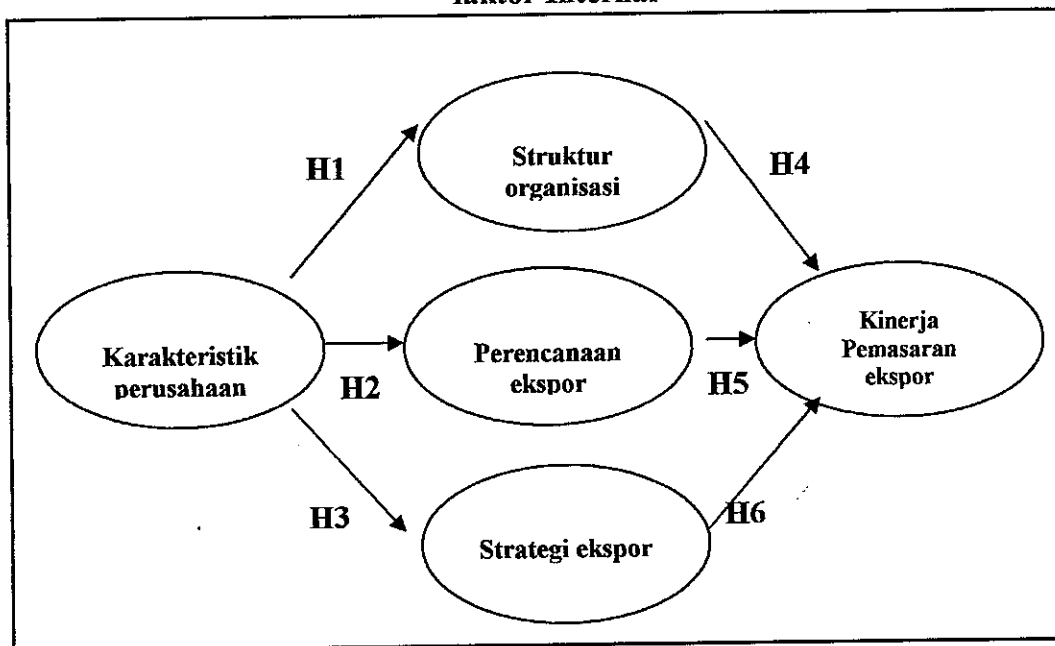
Pembentukan kerangka penelitian ini didasarkan atas beberapa penelitian mengenai pengusaha kecil dan sukses ekspor. Bijmolt (1994) menganalisis pengaruh karakteristik lingkungan dan kebijakan ekspor yang dibentuk perusahaan terhadap sukses ekspor. Penelitian dilakukan oleh Bijmolt (1994) pada perusahaan kecil dan menengah di Belanda. Aaby dan Slater (1989) menguji tiga faktor internal yaitu karakteristik perusahaan, strategi dan kompetensi, satu faktor eksternal terhadap kinerja ekspor. Model diajukan Madsen (1988), menunjukkan hubungan kebijakan pemasaran ekspor, karakteristik perusahaan, karakteristik pasar dan kinerja pemasaran.

Berdasarkan telaah pustaka mengenai hubungan antara karakteristik perusahaan, struktur organisasi, export attitude, perencanaan ekspor dan strategi ekspor, serta sukses ekspor, maka dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis ini digambarkan :

**Gambar 2.2**

#### **Kerangka Pemikiran Teoritis**

#### **Analisis Strategi Kinerja Pemasaran Ekspor Melalui Pengembangan Faktor-faktor Internal**



Sumber : Aaby dan Slater (1989) dan Bijmolt & Zwart (1994)

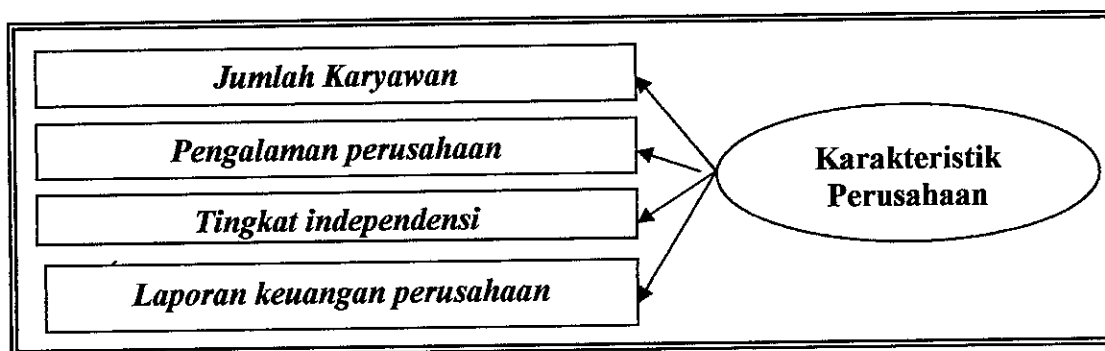
## 2.4 Indikator Variabel

### 2.4.1 Indikator Variabel Karakteristik perusahaan

Indikator untuk mengukur variabel karakteristik perusahaan seperti pada Gambar 2.3 dibawah ini mengacu pada Aaby dan Slater (1989) dan Bijmolt & Zwart (1994), yaitu karyawan, pengalaman perusahaan, tingkat independensi dan Perencanaan perusahaan..

Gambar 2.3

#### Indikator dari Variabel Karakteristik perusahaan

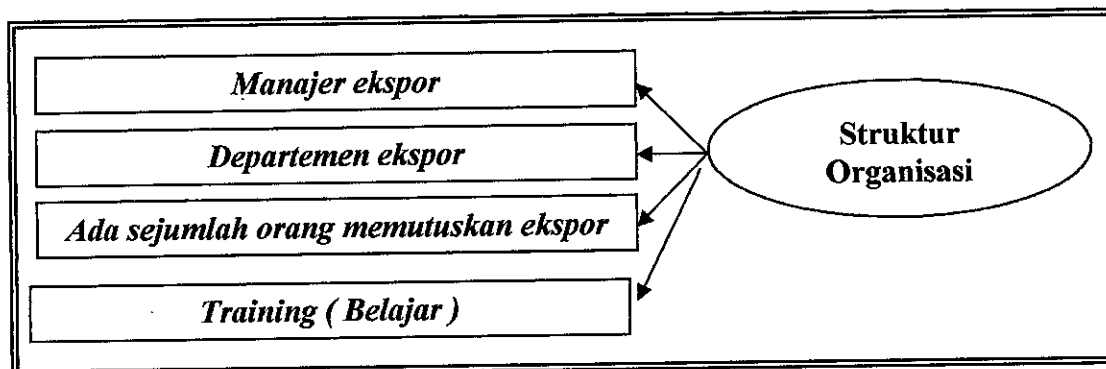


### 2.4.2 Indikator Variabel Struktur Organisasi

Indikator untuk mengukur variabel komunikasi seperti pada Gambar 2.4 dibawah ini mengacu pada Bijmolt & Zwart (1994), yaitu manajer ekspor, departemen ekspor, ada sejumlah orang yang memutuskan ekspor dan investasi pendidikan (Training).

Gambar 2.4

#### Indikator dari Variabel Struktur Organisasi

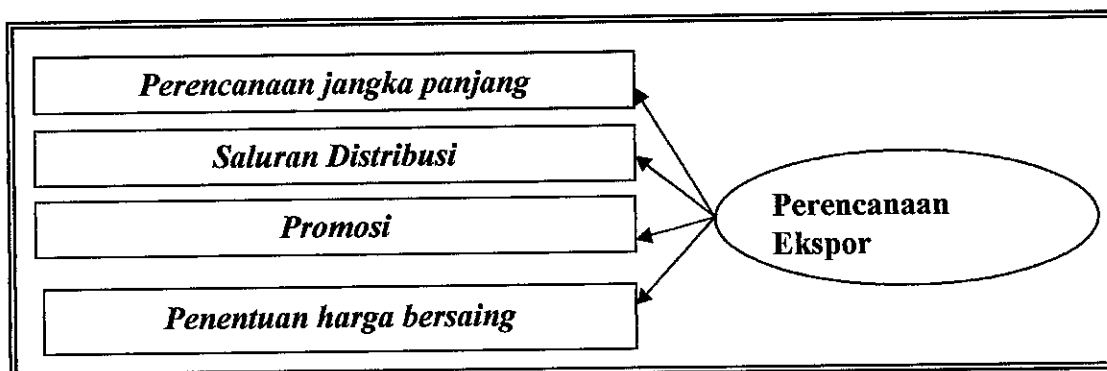


### 2.4.3 Indikator Variabel Perencanaan ekspor

Indikator untuk mengukur variabel kerjasama seperti pada Gambar 2.5 dibawah ini mengacu pada Bijmolt & Zwart (1994), yaitu Perencanaan jangka panjang, kebijakan mata uang, promosi dan penentuan harga bersaing

Gambar 2.5

#### Indikator dari Variabel Perencanaan ekspor

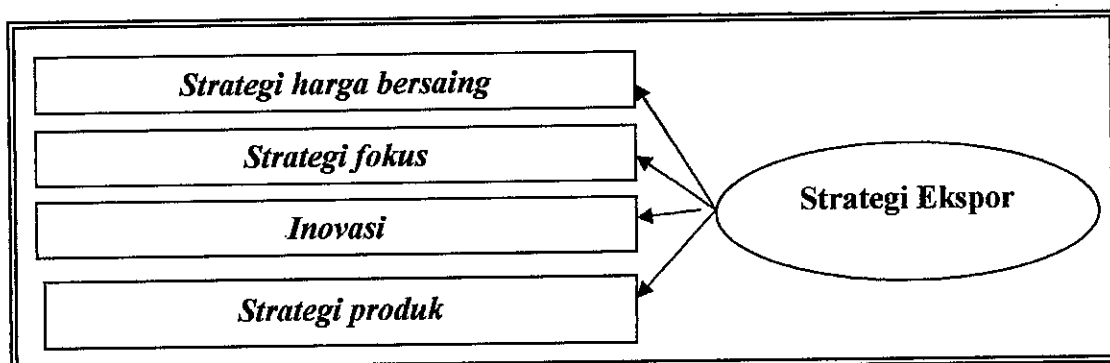


### 2.4.4 Indikator Variabel Strategi ekspor

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen pada Gambar 2.6 dibawah ini mengacu pada penelitian Namiki (1988), yaitu strategi harga bersaing, strategi fokus, inovasi dan strategi produk

Gambar 2.6

#### Indikator dari Variabel Strategi ekspor

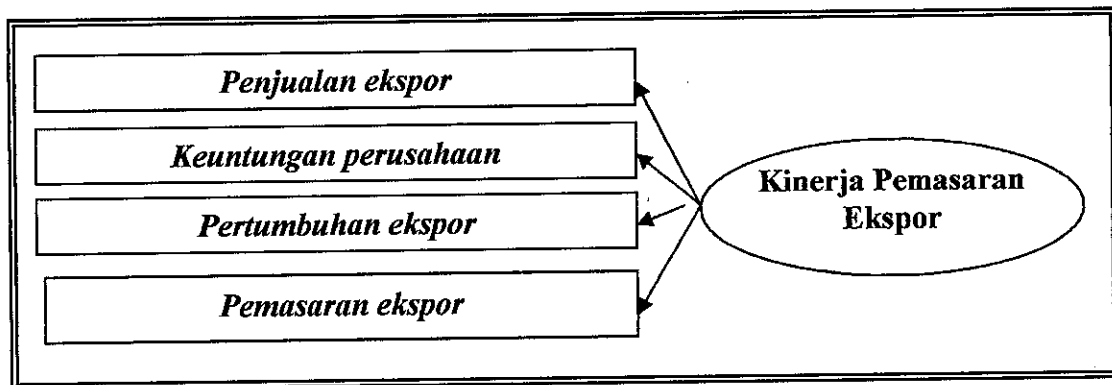


#### 2.4.5 Indikator Variabel Kinerja Pemasaran Ekspor

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel hubungan pemasaran pada Gambar 2.7 dibawah ini mengacu pada penelitian Hart & Tzokas (1999), yaitu Penjualan ekspor, keuntungan perusahaan, pertumbuhan ekspordan tingkat kepuasan.

**Gambar 2.7**

#### **Indikator Variabel Kinerja pemasaran ekspor**



### 2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

#### 2.5.1 Hipotesis

Didasarkan pada kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, pada penelitian ini diharapkan mampu menjawab hipotesis-hipotesis dibawah ini :

H1 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi perusahaan

H2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor

H3 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor

H4 : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pemasaran ekspor

H5 : Perencanaan ekspor berpengaruh positif terhadap Kinerja pemasaran ekspor

H6 : Strategi ekspor berpengaruh positif terhadap Kinerja pemasaran ekspor

### 2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi – definisi utama pada penelitian ini adalah :

- a. Perusahaan eksporter pada penelitian ini adalah perusahaan yang dalam kegiatan bisnisnya memproduksi, membeli produk dari supplier dan memasarkan produknya kedalam pasar internasional.
- b. Karakteristik perusahaan adalah atribut – atribut yang melekat pada sebuah perusahaan yang terdiri dari berbagai dimensi yaitu karyawan, pengalaman yang dimiliki, tingkat independensi dan perencanaan perusahaan (Bijmolt & Zwart, 1994).
- c. Perencanaan ekspor adalah sebuah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menentukan negara – negara tujuan, harga dan perencanaan promosi dan pemasaran internasional ( Bijmolt & Zwart,1994, Aaby & Slater,1989).
- d. Strategi ekspor adalah kegiatan penentuan strategi pemasaran internasional yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka kegiatan ekspor. Pada penelitian ini strategi ekspor mengacu pada pattern yang disampaikan oleh Namiki (1988) dan Wolf & Pett (2000), yaitu *low cost*

*strategy*, kemampuan memproduksi *special product*, keunggulan teknologi, keunggulan produk dan pelayanan.

e. Kinerja Pemasaran ekspor adalah hasil yang diperoleh perusahaan sebagai hasil dari kegiatan pemasaran ekspornya, yang diukur dari tingkat nilai ekspor yang diperoleh dari seluruh penjualannya, keterlibatan perusahaan dalam kegiatan pemasaran ekspor dan keuntungan yang diperoleh perusahaan (Hart & Tzokas, 1999).

**Tabel 2.2**  
**Difinisi Operasional Variabel**

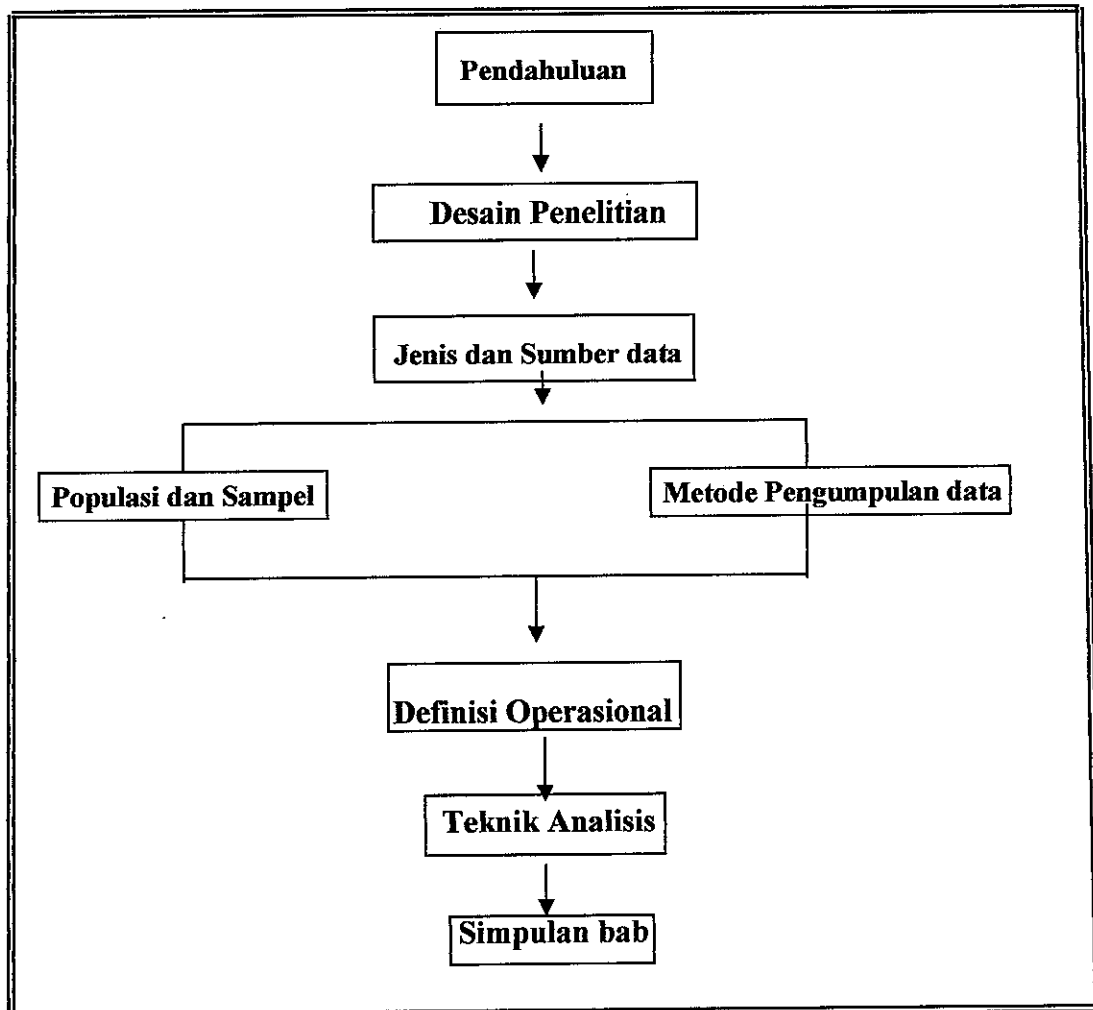
<b>Variabel</b>	<b>Difinisi Operasional</b>
Perusahaan eksporte	perusahaan yang dalam kegiatan bisnisnya memproduksi, membeli produk dari supplier dan memasarkan produknya kedalam pasar internasional.
Karakteristik perusahaan	atribut – atribut yang melekat pada sebuah perusahaan yang terdiri dari berbagai dimensi yaitu karyawan, pengalaman yang dimiliki, tingkat independensi dan perencanaan perusahaan
Perencanaan ekspor	kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menentukan negara – negara tujuan, harga dan perencanaan promosi dan pemasaran internasional
Strategi ekspor	kegiatan penentuan strategi pemasaran internasional yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka kegiatan ekspor
Kinerja Pemasaran ekspor	hasil yang diperoleh perusahaan sebagai hasil dari kegiatan pemasaran ekspornya, yang diukur dari tingkat nilai ekspor yang diperoleh dari seluruh penjualannya, keterlibatan perusahaan dalam kegiatan pemasaran ekspor dan keuntungan yang diperoleh perusahaan

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**3.1. Pendahuluan**

Bab ini berisi hal-hal yang meliputi jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, uji validitas, uji reliabilitas, definisi operasional dan teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dan memecahkan masalah penelitian. Berikut disampaikan outline dari Bab III :

**Gambar 3.1.**  
**Garis Besar Bab III**



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini.

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999, hlm. 145).

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian angket yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah perusahaan kecil dan menengah yang bergerak pada bidang ekspor mebel di Kabupaten Jepara (Indriantoro dan Supomo, 1999, hlm. 147).

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis statistik inferensial pembahasan masalah populasi dan sampel menjadi bagian utama yang sangat penting dalam penelitian. Fungsi analisis inferensial adalah meneliti sampel untuk digeneralisasikan pada populasi.

Berkaitan dengan populasi penelitian, Anto Dajan (1989) mengartikan populasi sebagai keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa karakteristik yang sama. Sedangkan pengertian populasi menurut Sutrisno Hadi (1994) adalah keseluruhan penduduk atau individu yang diselidiki, populasi juga sering disebut sebagai *universe*. Populasi adalah kumpulan yang lengkap dari elemen-elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan karena karakteristiknya (J. Supranto, 2000).

Populasi dalam penelitian ini adalah top manager/owner eksportir mebel di kabupaten Jepara yang berjumlah 451 eksportir. Populasi terdiri dari perusahaan besar dengan jumlah karyawan lebih dari 100 orang, perusahaan sedang dengan jumlah karyawan antara 20-99 orang dan perusahaan kecil dengan jumlah karyawan antara 5-19 orang. Komposisi selengkapnya dari populasi eksportir mebel di kabupaten Jepara seperti dalam tabel 3.1.

**Tabel 3.1.**

**Populasi Penelitian**

<b>Ukuran Perusahaan</b>	<b>Jumlah</b>
Kecil	134
Sedang	226
Besar	91
<b>Jumlah</b>	<b>451</b>

Sumber : Disperindagkop Kabupaten Jepara, 2003 (diolah)

**3.3.2. Sampel**

Sampel adalah sebagian populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1995). Indriantoro dan Supomo (1999) mengatakan bahwa penelitian dengan menggunakan sampel yang representatif akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasikan.

Menurut Hair *et al* (1995) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok dan disarankan untuk sampel yang sesuai antara 100 sampai 200 responden agar dapat digunakan untuk estimasi interpretasi dengan teknik analisis *Structural Equation Model*

(SEM). Pada penelitian ini mengingat populasi penelitian cukup besar jumlahnya yaitu 451, maka penelitian ini menggunakan sampel yang representatif yaitu sebagian anggota populasi yang benar-benar dapat mewakili populasi.

Pengambilan sampel dilakukan secara *stratified random sampling* (Emory dan Cooper, 1995), yakni dengan mengelompokkan perusahaan berdasarkan jumlah karyawan. Hair *et al* (1995) menyarankan jumlah sampel yang ideal untuk SEM adalah antara 100 sampai 200 sampel. Hair juga berpendapat bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 observasi untuk setiap indikator. Dengan demikian jika estimasi indikatornya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah  $5 \times 20 = 100$  sampel. Oleh karena itu sampel penelitian ini dibulatkan menjadi 100 *top manager/owner* dengan tingkat signifikansi 5%.

Komposisi sampel penelitian seperti terlihat dalam tabel 3.2.

**Tabel 3.2.**  
**Sampel Penelitian**

<b>Ukuran Perusahaan</b>	<b>Populasi</b>	<b>Sampel</b>
Kecil	134	30
Sedang	226	50
Besar	91	20
<b>Jumlah</b>	<b>451</b>	<b>100</b>

Sumber : Disperindagkop Kabupaten Jepara, 2003 (diolah)

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah angket. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2002, hlm. 135). Angket ini diberikan kepada responden secara langsung. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket terbuka dan tertutup untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini.

### **3.5. Skala Pengukuran**

Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Untuk menentukan nilai atas persepsi responden dibentuk sebuah kuesioner. Setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan atau pernyataan. Skala pengukuran memakai skala ordinal. Jawaban diberi penilaian dari 1 sampai 10 karena rentang penilaian 1-10 dipandang sebagai penilaian yang mudah dan umum dilakukan oleh masyarakat di Indonesia. Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil.

### **3.6 Teknik Analisis**

Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif 'rumit' secara simultan. Pemodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang

bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Ferdinand, 2002, hlm. 6-7). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu. Ferdinand (2002, hlm. 34) menunjukkan langkah-langkah untuk membuat pemodelan SEM yaitu:

### **1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis**

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2002, hlm. 34-40).

### **2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam diagram alur (*path diagram*) untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Dalam SEM dikenal faktor (*construct*) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2002, hlm. 40).

Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara

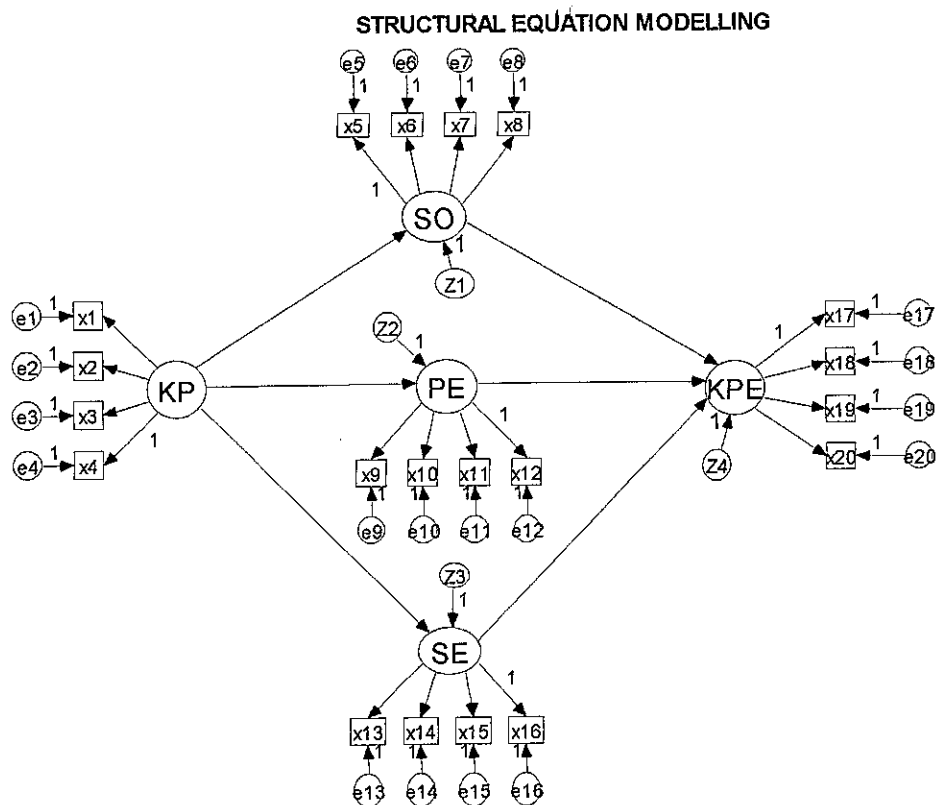
satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

**Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.2

Diagram Path



Tabel 3.3

## Variabel dan indikatornya

Variabel	Indikator	Simbol
Karakteristik Perusahaan	Jumlah Karyawan	X1
	Pengalaman Perusahaan	X2
	Tingkat Independensi	X3
	Laporan Keuangan	X4
Struktur Organisasi	Manajer ekspor	X5
	Departemen ekspor	X6
	Ada sejumlah orang memutuskan ekspor	X7
	Training	X8
Perencanaan Ekspor	Perencanaan jangka panjang	X9
	Saluran Distribusi	X10
	Promosi	X11
	Penentuan negara tujuan	X12
Strategi Ekspor	Strategi pemasaran	X13
	Strategi fokus	X14
	Inovasi	X15
	Strategi Produk	X16
Kinerja Pemasaran Ekspor.	Penjualan ekspor	X17
	Keuntungan Perusahaan	X18
	Pertumbuhan ekspor	X19
	Pemasaran ekspor	X20

## 2. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram* seperti di atas maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002, hlm. 45):

1. **Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

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

**Tabel 3.4**

**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Struktur Organisasi = $\lambda_1$ Karakteristik Perusahaan $\lambda_1 + Z_1$
Perencanaan Ekspor = $\lambda_2$ Karakteristik Perusahaan + $Z_2$
Strategi Ekspor = $\lambda_3$ Karakteristik Perusahaan + $Z_3$
Kinerja Pemasaran Ekspor = $\lambda_4$ Struktur Organisasi + $\lambda_5$ Perencanaan Ekspor + $\lambda_6$ Strategi Ekspor + $Z_4$

2. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).** Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.5**

**Model Pengukuran**

<b>Konsep eksogen</b>	<b>Konsep Endogen</b>
X1 = $\gamma_1$ Karakteristik perusahaan + e1	X5 = $\gamma_5$ Struktur Organisasi + e5
X2 = $\gamma_2$ Karakteristik perusahaan + e2	X6 = $\gamma_6$ Struktur Organisasi + e6
X3 = $\gamma_3$ Karakteristik perusahaan + e3	X7 = $\gamma_7$ Struktur Organisasi + e7
X4 = $\gamma_4$ Karakteristik perusahaan + e4	X8 = $\gamma_8$ Struktur Organisasi + e8
	X9 = $\gamma_9$ Perencanaan Ekspor + e9
	X10 = $\gamma_{10}$ Perencanaan Ekspor + e10
	X11 = $\gamma_{11}$ Perencanaan Ekspor + e11
	X12 = $\gamma_{12}$ Perencanaan Ekspor + e12
	X13 = $\gamma_{13}$ Strategi Ekspor + e13
	X14 = $\gamma_{14}$ Strategi Ekspor + e14
	X15 = $\gamma_{15}$ Strategi Ekspor + e15
	X16 = $\gamma_{16}$ Strategi Ekspor + e16
	X17 = $\gamma_{17}$ Kinerja Pemasaran Ekspor + e17
	X18 = $\gamma_{18}$ Kinerja Pemasaran Ekspor + e18
	X19 = $\gamma_{19}$ Kinerja Pemasaran Ekspor + e19
	X20 = $\gamma_{20}$ Kinerja Pemasaran Ekspor + e20

#### **4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

##### **Kovarians atau korelasi**

SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2002, hlm. 47).

##### **Ukuran sampel**

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, 2002, hlm. 47) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Dalam penelitian ini pengambilan sampel sebanyak 100 sampel telah memenuhi ketentuan untuk pemakaian SEM.

##### **Estimasi Model**

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, langkah selanjutnya adalah menggunakan program AMOS untuk mengestimasi model tersebut. Program AMOS dipandang sebagai program yang terancang dan mudah untuk digunakan.

#### **4. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam

penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala (Ferdinand, 2002, hlm. 50):

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar,
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan,
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif,
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

#### 5. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM seperti berikut ini (Ferdinand, 2002, hlm. 51-54):

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Treatment yang

dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinieritas atau singularitas tersebut.

### Uji kesesuaian dan uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model (seperti pada Tabel 3.5 di bawah) dapat diterima atau tidak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002, hlm. 55-61):

- $\chi^2$  *chi-square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. 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*
- 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*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- 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  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

**Tabel 3.6**

***Goodness of Fit Index***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2 - \text{Chi-square}$	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

**Uji Reliabilitas**

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002, hlm. 61-63):

$$Construct-Reliability = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

#### Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2002, hlm. 63-64) :

$$\text{Variance-Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

#### 6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang dikembangkan akan diinterpretasikan dan model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya modifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Bila nilai residual yang dihasilkan lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Ferdinand, 2002, hlm. 64-65).

## **Indeks modifikasi**

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002, hlm. 65-66).

## BAB IV

### ANALISIS DATA

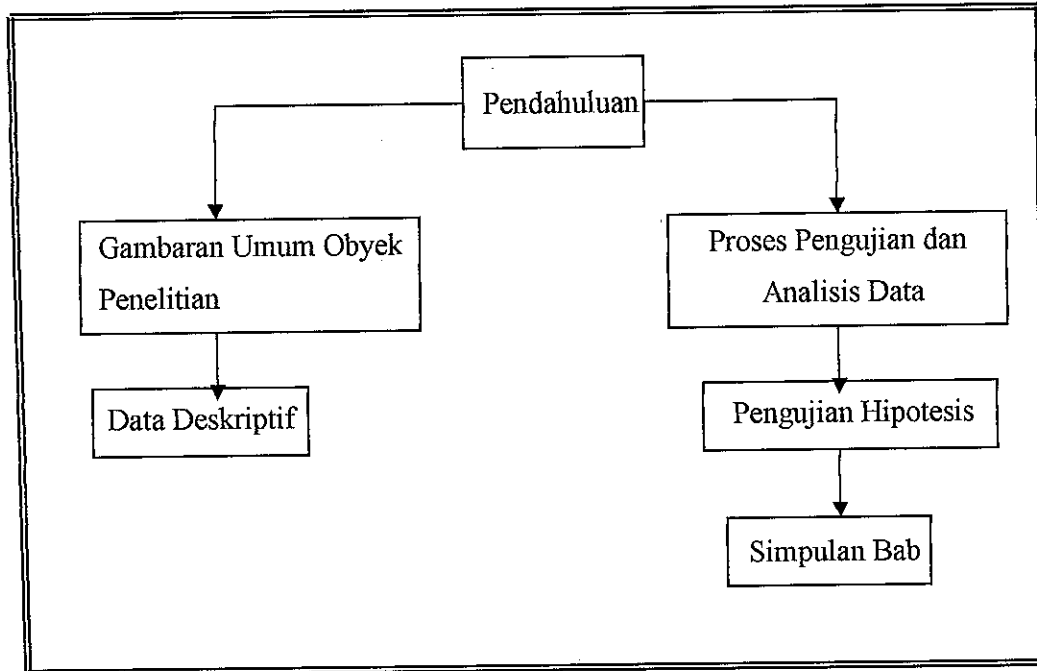
#### 4.1 Pendahuluan

Metode penelitian telah diketengahkan sebelumnya pada bab III. Selanjutnya pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum obyek penelitian, data deskriptif, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan simpulan bab. Selanjutnya hasil dari uraian bab IV ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab I dan bab II dengan harapan, dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan jawaban yang memberikan implikasi akademik atau teoritis maupun implikasi manajerial yang sangat berguna bagi praktisi bisnis. Pada penelitian ini, 100 buah kuesioner telah disebar kepada responden yang dalam hal ini adalah manajer puncak atau *owner* ekspor mebel di kabupaten Jepara, Jawa Tengah.

Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS 4.01, dimana analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap (Hair *et al.*, 1995), dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis SEM. Kedua analisis yang dilakukan ini terdiri dari tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang diajukan. Selanjutnya setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai garis besar bab IV dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1.

Garis Besar Bab IV



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

#### 4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Jepara adalah salah satu dari 35 kabupaten yang ada di propinsi Jawa Tengah, dengan luas area 1.000,13 km<sup>2</sup> yang terbagi dalam 12 kecamatan. Disebelah barat dan utara berbatasan dengan laut Jawa, dibagian timur dan selatan berbatasan dengan kabupaten Kudus dan kabupaten Demak. Kabupaten Jepara dengan lokasinya yang berbatasan dengan pantai tersebut, memungkinkan masyarakat mengembangkan usaha dalam bidang perairan seperti nelayan, berdagang di obyek wisata pantai 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 banyaknya permintaan ekspor dari negara-negara Amerika, Rusia, Eropa, Australia dan Asia. Sejak tahun 1990 total ekspor mebel di Jepara meningkat dengan cepat. Perubahan ini hampir secara total mengubah kota Jepara menjadi industri mebel.

Perkembangan industri mebel di kabupaten Jepara tidak hanya terpusat di kota Jepara saja, tetapi menyebar keseluruh wilayah Kabupaten Jepara. Terdapat 10 kecamatan yang menjadi lokasi pembuatan mebel dari 12 kecamatan yang ada. Lebih dari setengah dari jumlah desa yang ada di kabupaten Jepara yang menjadi lokasi pembuatan mebel. Hal ini tentu sangat membantu pemerintah dalam penyediaan lapangan kerja.

Tujuan pembuatan mebel adalah untuk memberikan nilai tambah dari bahan baku dengan cara memprosesnya menjadi barang jadi berupa mebel (almari, meja, kursi dan lain-lain). Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu investasi.

Perkembangan industri mebel yang ada di Kabupaten Jepara terkait dengan investasi dalam bidang keuangan, teknologi, kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, negara tujuan ekspor atau pasar, hasil atau jumlah produksi yang berkualitas dan jumlah eksportir seperti terlihat pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Data Potensi Industri Mebel di Kabupaten Jepara**  
**Tahun 1999 – 2003**

No	URAIAN	TAHUN				
		1999	2000	2001	2002	2003
1	Investasi (dalam jutaan rupiah)	124.460,750	163.260,450	172.464	178.560	180.000
2	Jumlah usaha mebel UKM (unit)	3,008	3,400	3,593	3,720	3,720
3	Tenaga kerja (orang)	43,916	45,780	57,488	58,210	58,210
4	Volume produksi (1000 Pcs)	2.124,650	2.357,950	2.378,136	2.403,180	2.503,180
5	Nilai Produksi (dalam jutaan rupiah)	543.735	589,735	594.828,5	742.500	742.500
6	Nilai ekspor (1000 kg)	201.417,843	200.514.601	74.737,879	76.110,29	107,816,151
7	Volume ekspor (1000 kg)	39.078,288	74.080,850	35.773,970	38.956,227	49,852,973.
8	Negara tujuan ekspor (negara)	64	68	71	88	82
9	Jumlah eksportir (perusahaan)	322	358	443	451	410

Sumber : Disperindagkop Kabupaten jepara

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *full model of Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis SEM. Kedua analisis yang dilakukan ini terdiri dari tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang diajukan. Selanjutnya setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

### **4.3 Proses Pengujian dan Hasil Analisis Data**

Tahap-tahap yang dilakukan dalam analisis data dengan Structural Equation Modeling (SEM) adalah :

#### **1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis**

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 20 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara faktor karakteristik perusahaan terhadap faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor. Dan pengaruh faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor terhadap peningkatan kinerja pemasaran ekspor.

#### **2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)**

Hasil pengembangan teoritis tersebut selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*) untuk pengujian model penelitian secara statistik sebagaimana telah digambarkan pada bab III.

#### **3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan**

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat dengan mendasarkan pada diagram jalur yang sudah terbentuk. Bentuk persamaan ini telah ditunjukkan pada Bab III.

#### **4. Memilih matriks input dan estimasi model**

Matrik data input yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians untuk keseluruhan estimasi. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang

berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 responden. Perhitungan analisis SEM dilakukan dengan bantuan program komputer AMOS 4.01 dan SPSS 11.0. Tipe estimasi model yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*).

#### **5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi**

Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala masalah identifikasi antara lain :

1. Standart error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

## 6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Secara ringkas kriteria indeks pengujian model (*goodness of fit*) adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>
Chi - Square	Kecil
Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN / DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand, Augusty, 2003

Pengujian SEM dalam penelitian ini menggunakan alat bantu program AMOS. Dengan AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut. Apabila terdapat beberapa ukuran tersebut belum memenuhi syarat, menunjukkan akan perlunya modifikasi model maupun kurangnya ukuran sampel yang digunakan.

Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis* dan full model SEM. *Confirmatory factor analysis* dilakukan terlebih dahulu untuk mendapatkan model yang terlebih dahulu memiliki indikator-indikator atau dimensi-dimensi yang valid. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

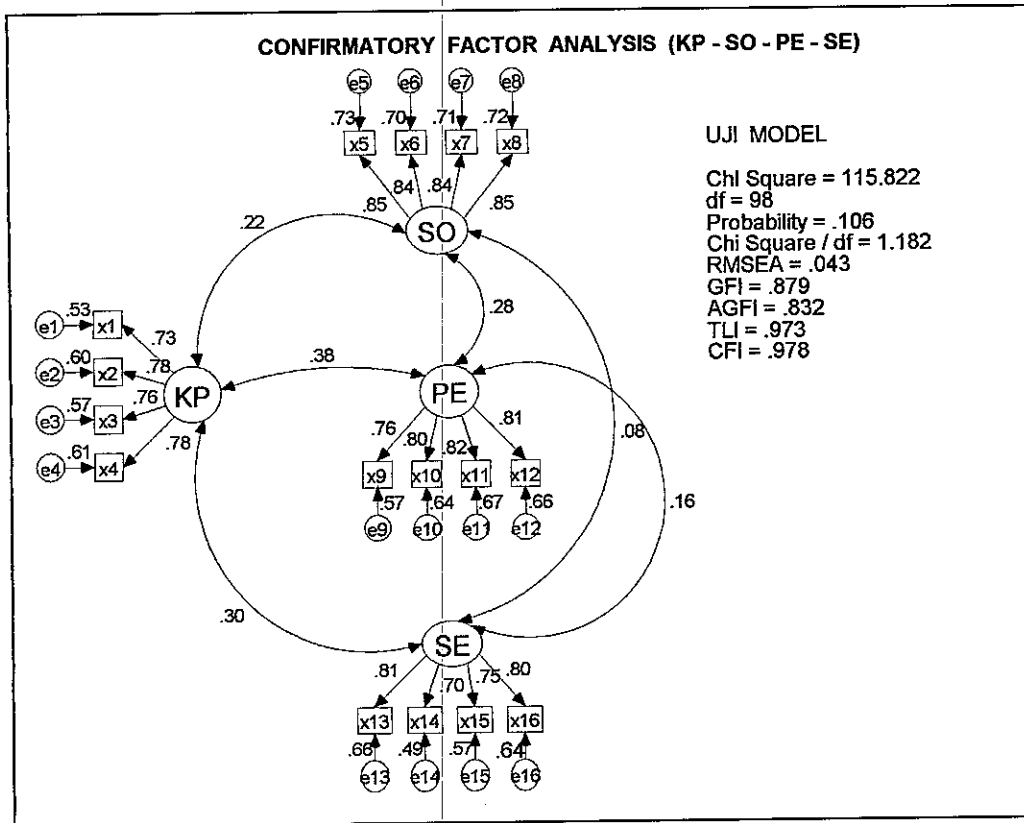
#### **4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 20. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

##### **4.3.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Model 1**

Tahap analisis faktor konfirmatori model 1 ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk yang membentuk model pertama. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 variabel laten dengan 16 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori ini adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing – masing variabel laten.. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori 1 tampilkan pada Gambar 4.2, dan Tabel 4.3 dan Tabel 4.4

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori - 1**



Ringkasan hasil confirmatory factor analysis tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk 1**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi - Square	Kecil (< 122.108)	115.882	Baik
Probability	≥ 0.05	0.106	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.043	Baik
GFI	≥ 0.90	0.879	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.832	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.182	Baik
TLI	≥ 0.95	0.973	Baik
CFI	≥ 0.95	0.978	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2004

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,106, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik kecuali untuk GFI dan AGFI yang diterima pada kategori Marginal atau berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya. Nilai GFI dan AGFI yang marginal menunjukkan kurangnya jumlah sampel untuk memenuhi kecocokan data pengamatan dengan data hasil estimasi.

**Tabel 4.4**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 1**

Regression Weights			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x4	<--	KP	1.000	0.780			
x3	<--	KP	0.989	0.757	0.136	7.284	0.000
x2	<--	KP	0.851	0.776	0.114	7.455	0.000
x1	<--	KP	0.807	0.730	0.115	7.032	0.000
x5	<--	SO	1.000	0.852			
x6	<--	SO	1.160	0.840	0.114	10.203	0.000
x7	<--	SO	1.236	0.843	0.120	10.264	0.000
x8	<--	SO	1.074	0.848	0.104	10.350	0.000
x12	<--	PE	1.000	0.812			
x11	<--	PE	0.937	0.817	0.108	8.660	0.000
x10	<--	PE	0.861	0.797	0.102	8.422	0.000
x9	<--	PE	0.692	0.758	0.087	7.942	0.000
x16	<--	SE	1.000	0.798			
x15	<--	SE	0.914	0.752	0.122	7.468	0.000
x14	<--	SE	0.856	0.703	0.123	6.941	0.000
x13	<--	SE	0.912	0.815	0.113	8.043	0.000

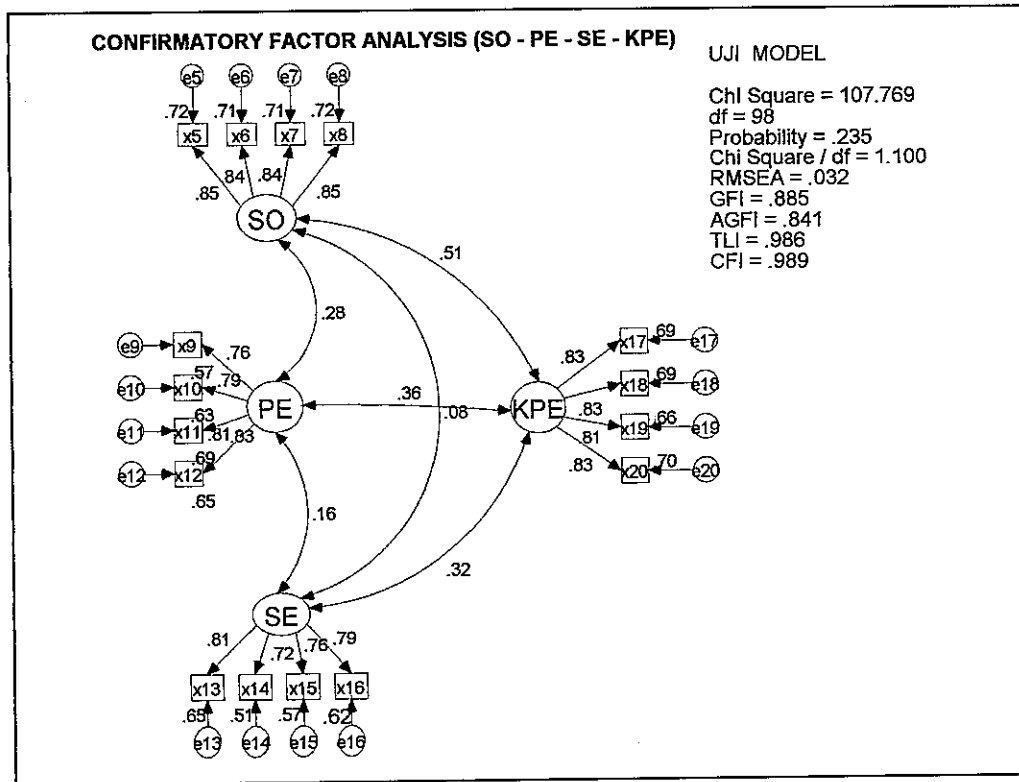
Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu kosntruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori Model 2**

Variabel – variabel laten atau konstruk endogen yang digunakan pada model konfirmatori ini terdiri dari 4 variabel laten dengan 16 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen di tampilkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.5 dan Tabel 4.6

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Konfirmatori - 2**



Sumber : Data primer yang diolah, 2004

**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori - 2**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (<122.108)	107.769	Baik
Probability	≥ 0.05	0.235	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.032	Baik
GFI	≥ 0.90	0.885	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.841	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.100	Baik
TLI	≥ 0.95	0.986	Baik
CFI	≥ 0.95	0.989	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2004

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang

telah ditetapkan. Nilai *probability* pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,235, dengan pengujian-pengujian kelayakan model yang memenuhi syarat sebagai model yang baik kecuali untuk GFI dan AGFI yang diterima pada kategori Marginal atau berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya. Nilai GFI dan AGFI yang marginal menunjukkan kurangnya jumlah sampel untuk memenuhi kecocokan data pengamatan dengan data hasil estimasi.

**Tabel 4.6**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori – 2**

Regression Weights			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x5	<--	SO	1.000	0.849			
x6	<--	SO	1.171	0.844	0.114	10.266	0.000
x7	<--	SO	1.242	0.843	0.121	10.245	0.000
x8	<--	SO	1.077	0.846	0.105	10.300	0.000
x12	<--	PE	1.000	0.809			
x11	<--	PE	0.953	0.828	0.109	8.737	0.000
x10	<--	PE	0.859	0.791	0.103	8.319	0.000
x9	<--	PE	0.692	0.755	0.088	7.876	0.000
x16	<--	SE	1.000	0.789			
x15	<--	SE	0.931	0.757	0.125	7.437	0.000
x14	<--	SE	0.883	0.716	0.126	7.016	0.000
x13	<--	SE	0.915	0.809	0.116	7.902	0.000
x17	<--	KPE	1.000	0.829			
x18	<--	KPE	0.917	0.833	0.096	9.565	0.000
x19	<--	KPE	0.888	0.814	0.096	9.259	0.000
x20	<--	KPE	0.942	0.835	0.098	9.589	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

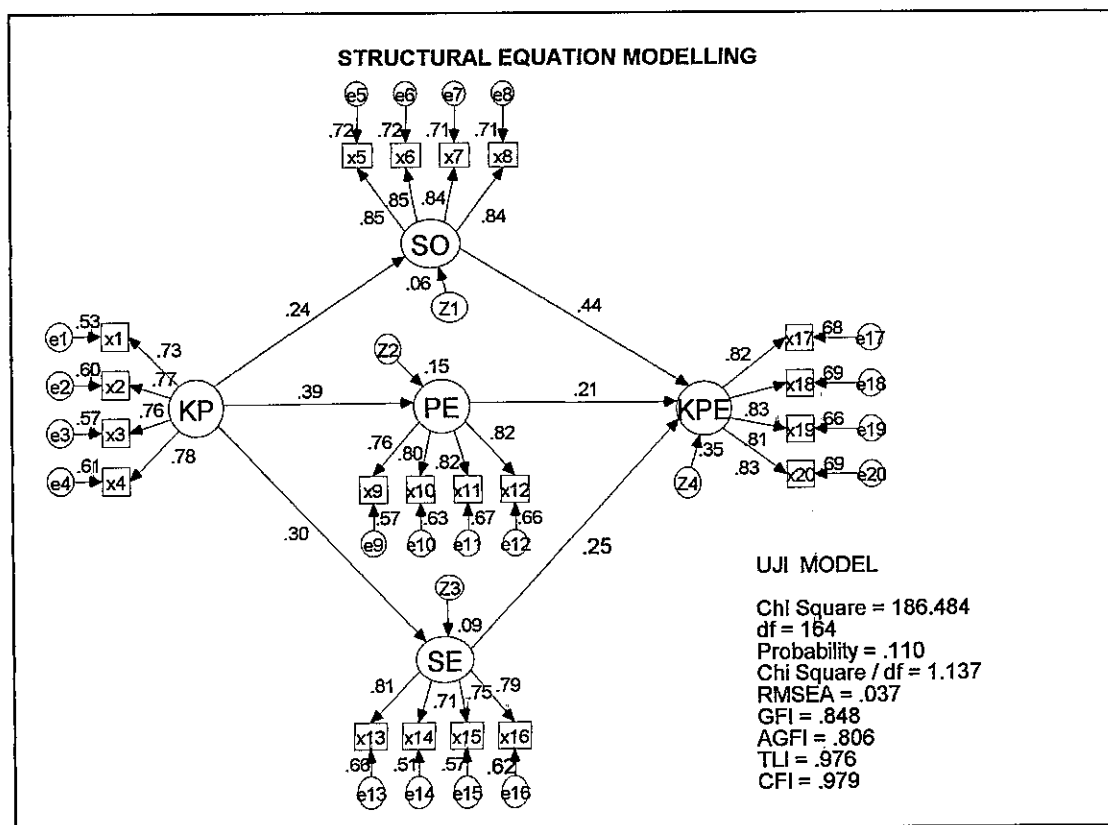
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas

1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.3.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.4 , Tabel 4.7 dan Tabel 4.8

**Gambar 4.4**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**



Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, sebagaimana dalam tabel 4.7 , berikut :

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< )	186.484	Baik
Probability	≥ 0.05	0.110	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.037	Baik
GFI	≥ 0.90	0.848	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.806	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.137	Baik
TLI	≥ 0.95	0.976	Baik
CFI	≥ 0.95	0.979	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2004

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,110 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Masih diterimana GFI dan AGFI mengindikasikan akan kurangnya jumlah sampel yang memiliki kecocokan antara data pengamatan dengan data hasil prediksi dengan model SEM.

### 4.3.3. Evaluasi atas Asumsi dari Aplikasi SEM

#### 4.3.3.1 Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada diatas ambang batas 1.96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun  $\pm 2.58$  atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Sehingga disimpulkan bahwa measured variables tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.8

**Tabel 4.8**  
**Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x20	5.000	10.000	-0.379	-1.547	-1.078	-2.201
x19	4.000	10.000	-0.318	-1.298	-0.827	-1.688
x18	4.000	10.000	-0.551	-2.249	-0.436	-0.889
x17	4.000	10.000	-0.423	-1.726	-0.890	-1.816
x13	5.000	10.000	-0.403	-1.646	-0.341	-0.696
x14	4.000	10.000	-0.531	-2.170	-0.163	-0.332
x15	4.000	10.000	-0.537	-2.193	0.316	0.645
x16	4.000	10.000	-0.401	-1.638	-0.520	-1.061
x9	5.000	10.000	-0.410	-1.674	-0.129	-0.264
x10	4.000	10.000	-0.379	-1.548	-0.424	-0.866
x11	4.000	10.000	-0.554	-2.263	-0.355	-0.724
x12	4.000	10.000	-0.394	-1.608	-0.812	-1.658
x8	2.000	10.000	-0.494	-2.018	-0.578	-1.180
x7	2.000	10.000	-0.435	-1.778	-0.792	-1.616
x6	2.000	10.000	-0.484	-1.975	-0.575	-1.174
x5	3.000	10.000	-0.571	-2.331	-0.505	-1.031
x1	5.000	10.000	0.115	0.468	-0.431	-0.879
x2	5.000	10.000	-0.191	-0.780	-0.531	-1.085
x3	4.000	10.000	-0.555	-2.266	-0.247	-0.504
x4	4.000	10.000	-0.569	-2.324	0.120	0.245
Multivariate					3.397	0.573

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio *skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.8. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### 4.3.3.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

##### a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai standardizes (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\geq \pm 3$ , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.10960	1.88585	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.53593	1.48936	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.55223	1.49893	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.72020	1.41175	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.56331	1.49623	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.40940	1.53236	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.13401	1.57731	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.72776	1.56793	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.35673	1.45675	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-3.02522	1.40502	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.28425	1.36083	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.08733	1.30670	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-3.08322	1.46207	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.90538	1.35679	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-2.75528	1.51647	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	100	-2.81913	1.32665	.0000000	1.0000000
Zscore(X17)	100	-1.91765	1.48646	.0000000	1.0000000
Zscore(X18)	100	-2.11435	1.61685	.0000000	1.0000000
Zscore(X19)	100	-2.25642	1.50428	.0000000	1.0000000
Zscore(X20)	100	-1.68600	1.34637	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Hasil pengujian menunjukkan adanya satu buah outlier pada X13. Namun demikian karena distribusi data sudah normal, maka penghilangan terhadap data outlier tidak perlu dilakukan.

#### **b. 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 ; Tabacnick & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 20 (indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(20, 0.001)} = 45,315$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$ ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 37.801. yang masih berada di bawah batasmaksimal *outlier multivariate*.

#### **4.3.3.3. Evaluasi atas 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 :

**Determinant of sample covariance matrix = 1.5093e+002 = 150,93**

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### **4.3.3.4. Evaluasi Nilai Residual**

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Standardized Residual Covariances**

	x20	x19	x18	x17	x13	x14	x15
x20	0.156						
x19	0.376	0.148					
x18	0.120	0.068	0.155				
x17	-0.015	0.071	0.453	0.153			
x13	0.505	0.327	-0.093	-0.463	0.000		
x14	1.290	-0.001	0.420	-0.240	-0.122	0.000	
x15	1.292	0.587	0.276	0.167	-0.005	-0.007	0.000
x16	0.086	0.053	-0.838	-1.428	0.061	0.064	-0.022
x9	0.885	-0.052	0.407	0.236	0.123	-0.678	1.738
x10	1.729	0.654	0.984	0.405	-0.124	-0.441	0.140
x11	1.051	0.007	0.409	0.169	-0.120	-1.107	1.358
x12	0.933	0.454	0.280	0.275	0.298	-0.045	1.300
x8	-0.004	0.392	-0.527	0.647	-0.012	-1.718	1.126
x7	-0.130	-0.149	-0.135	0.943	0.097	-1.698	0.704
x6	0.124	0.674	0.888	1.436	0.925	-0.955	0.345
x5	-0.397	0.287	-0.529	0.521	0.757	-1.743	0.645
x1	-0.020	-0.152	-0.708	-1.717	1.611	-0.003	1.616
x2	0.595	-0.010	-0.964	-1.551	-0.013	-0.343	0.273
x3	1.409	0.790	0.633	-0.110	-0.220	-0.404	-0.669
x4	-0.803	-0.814	-0.601	-1.824	0.008	-1.370	-0.925

	x16	x9	x10	x11	x12	x8	x7
x16	-0.000						
x9	-0.315	0.000					
x10	0.813	-0.112	0.000				
x11	-0.419	0.282	-0.107	0.000			
x12	1.343	-0.222	0.066	0.057	0.000		
x8	0.251	1.473	2.073	1.617	0.961	0.000	
x7	0.082	0.847	1.133	0.870	0.245	0.407	0.000
x6	0.105	1.252	1.976	1.653	0.970	-0.305	-0.168
x5	0.035	0.922	2.177	1.163	1.136	-0.047	-0.220
x1	1.744	0.470	1.081	-1.019	0.730	0.090	-0.095
x2	-0.152	0.388	0.805	-1.129	0.297	-0.631	-0.746
x3	-0.704	-0.072	-0.323	-1.359	-0.515	-0.204	0.752
x4	-0.464	0.193	0.416	-0.377	0.268	-0.782	-0.678

	x6	x5	x1	x2	x3	x4
x6	0.000					
x5	0.326	0.000				
x1	0.749	0.491	0.000			
x2	-0.282	-0.481	0.074	0.000		
x3	1.034	-0.014	-0.453	0.211	0.000	
x4	0.501	-0.386	0.043	-0.180	0.299	-0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

#### 4.3.3.5. Uji Reliability dan Variance Extract

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 :

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

Keterangan :

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

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,7. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

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 :

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

Untuk menilai tingkat variance extract dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data.

Hasil pengolahan data Reliability dan Variance Extract tersebut ditampilkan pada Tabel 4.10

**Tabel 4.11**  
**Reliability dan Variance Extract**

KP	Std.loading	Std.loading <sup>2</sup>	e - 1 - std. Loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x4	0.778	0.605	0.395	0.846	0.578
x3	0.758	0.575	0.425		
x2	0.774	0.599	0.401		
x1	0.731	0.534	0.466		
$\Sigma$	<b>3.041</b>	<b>2.313</b>	<b>1.687</b>		
$(\Sigma \text{ std.loading})^2$	<b>9.248</b>				

SO	Std.loading	Std.loading <sup>2</sup>	e - 1 - std. Loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x5	0.848	0.7191	0.2809	0.909	0.715
x6	0.846	0.7157	0.2843		
x7	0.845	0.7140	0.2860		
x8	0.843	0.7106	0.2894		
$\Sigma$	<b>3.382</b>	<b>2.859</b>	<b>1.141</b>		
$(\Sigma \text{ std.loading})^2$	<b>11.438</b>				

PE	Std.loading	Std.loading <sup>2</sup>	e - 1 - std. Loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x12	0.815	0.6642	0.3358	0.874	0.634
x11	0.815	0.6642	0.3358		
x10	0.796	0.6336	0.3664		
x9	0.758	0.5746	0.4254		
$\Sigma$	<b>3.184</b>	<b>2.537</b>	<b>1.463</b>		
$(\Sigma \text{ std.loading})^2$	<b>10.138</b>				

SE	Std.loading	Std.loading <sup>2</sup>	e - 1 - std. Loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x16	0.789	0.6225	0.3775	0.852	0.591
x15	0.753	0.5670	0.4330		
x14	0.715	0.5112	0.4888		
x13	0.814	0.6626	0.3374		
$\Sigma$	<b>3.071</b>	<b>2.363</b>	<b>1.637</b>		
$(\Sigma \text{ std.loading})^2$	<b>9.431</b>				

KPE	Std.loading	Std.loading <sup>2</sup>	e - 1 - std. Loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
x17	0.824	0.6790	0.3210	0.894	0.678
x18	0.829	0.6872	0.3128		
x19	0.810	0.6561	0.3439		
x20	0.831	0.6906	0.3094		
$\Sigma$	<b>3.294</b>	<b>2.713</b>	<b>1.287</b>		
$(\Sigma \text{ std.loading})^2$	<b>10.850</b>				

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian reliabiliy dan variance extract terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0,7.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai variance extract dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,5.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12**  
*Regression Weight Structural Equational Model*

Regression Weights			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
SO	<--	KP	0.308	0.237	0.148	2.078	0.038
PE	<--	KP	0.502	0.393	0.150	3.338	0.001
SE	<--	KP	0.303	0.300	0.120	2.520	0.012
KPE	<--	SO	0.433	0.441	0.101	4.281	0.000
KPE	<--	SE	0.320	0.255	0.128	2.502	0.012
KPE	<--	PE	0.212	0.213	0.099	2.137	0.033

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Karakteristik perusahaan berpengaruh secara positif terhadap Struktur organisasi

Parameter estimasi antara karakteristik perusahaan dan struktur organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,078 atau C.R > 1.96 atau dengan probabilitas = 0,038 < 0,05, yang berarti bahwa Hipotesis 1 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi karakteristik perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap struktur organisasi.

#### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2**

H2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor

Parameter estimasi antara budaya dan motivasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3,338 atau C.R > 1,96 atau dengan prob < 0,001, yang berarti bahwa Hipotesis 2 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi karakteristik perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan secara terhadap perencanaan ekspor.

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis 3**

H3 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor

Variabel karakteristik perusahaan terbukti secara positif berpengaruh signifikan dengan parameter estimasi dengan strategi ekspor dengan nilai C.R = 2,520 atau C.R > 1,96 atau dengan prob 0,012 < 0,05, yang berarti bahwa demikian Hipotesis 3 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi karakteristik perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap strategi ekspor.

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis 4**

H4 : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Variabel karakteristik struktur organisasi yang terbentuk sebelumnya terbukti berpengaruh secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor dengan parameter estimasi dengan strategi ekspor dengan nilai C.R = 4,281 atau C.R > 1,96 atau dengan prob 0,000 < 0,05, yang berarti bahwa demikian

Hipotesis 4 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi struktur organisasi akan berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap kinerja pemasaran ekspor.

#### **4.4.5. Pengujian Hipotesis 5**

H5 : Perencanaan ekspor berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Variabel perencanaan ekspor organisasi yang terbentuk sebelumnya terbukti berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor dengan parameter estimasi dengan strategi ekspor dengan nilai  $C.R = 2,502$  atau  $C.R > 1,96$  atau dengan prob  $0,012 < 0,05$ , yang berarti bahwa demikian Hipotesis 5 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi perencanaan ekspor akan berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap kinerja pemasaran ekspor.

#### **4.4.6. Pengujian Hipotesis 6**

H6 : Strategi ekspor berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Variabel strategi ekspor yang terbentuk sebelumnya terbukti berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja pemasaran ekspor dengan parameter estimasi dengan strategi ekspor dengan nilai  $C.R = 2,137$  atau  $C.R > 1,96$  atau dengan prob  $0,033 < 0,05$ , yang berarti bahwa demikian Hipotesis 6 dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi strategi ekspor akan berpengaruh positif dan signifikan secara keseluruhan terhadap kinerja pemasaran ekspor.

Secara ringkas, kesimpulan-kesimpulan dari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.13

**Tabel 4.13**  
**Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji
H1: Karakteristik berpengaruh secara Positif terhadap struktur organisasi	Terbukti
H2: Karakteristik berpengaruh secara Positif terhadap perencanaan ekspor	Terbukti
H3: Karakteristik berpengaruh secara positif terhadap strategi ekspor	Terbukti
H4: Struktur organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran ekspor	Terbukti
H5: Perencanaan ekspor perusahaan berpengaruh Secara positif terhadap kinerja pemasaran ekspor	Terbukti
H6: Strategi ekspor perusahaan berpengaruh Secara positif terhadap kinerja pemasaran Ekspor	Terbukti

#### **4.5. Analisis Efek Antar Konstruk**

Analisis efek antar konstruk dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainya. Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian. Hasil analisis efek antar konstruk dapat dilihat pada table berikut ini.

**Tabel 4.14**

**Standarized Direct Effect**

	KP	SE	PE	SO	KPE
SE	0.300	0.000	0.000	0.000	0.000
PE	0.393	0.000	0.000	0.000	0.000
SO	0.237	0.000	0.000	0.000	0.000
KPE	0.000	0.255	0.213	0.441	0.000

**Standarized Indirect Effect**

	KP	SE	PE	SO	KPE
SE	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
PE	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
SO	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
KPE	0.265	0.000	0.000	0.000	0.000

**Standarized Total Effect**

	KP	SE	PE	SO	KPE
SE	0.300	0.000	0.000	0.000	0.000
PE	0.393	0.000	0.000	0.000	0.000
SO	0.237	0.000	0.000	0.000	0.000
KPE	0.265	0.255	0.213	0.441	0.000

Pengaruh total (total effect) merupakan pengaruh konstruk terhadap konstruk lainya yang timbul karena berbagai hubungan. Konstruk struktur organisasi mempunyai pengaruh yang terbesar terhadap kinerja pemasran ekspor dibandingkan dengan konstruk Strategi ekspor dan perencanaan ekspor.

## BAB V

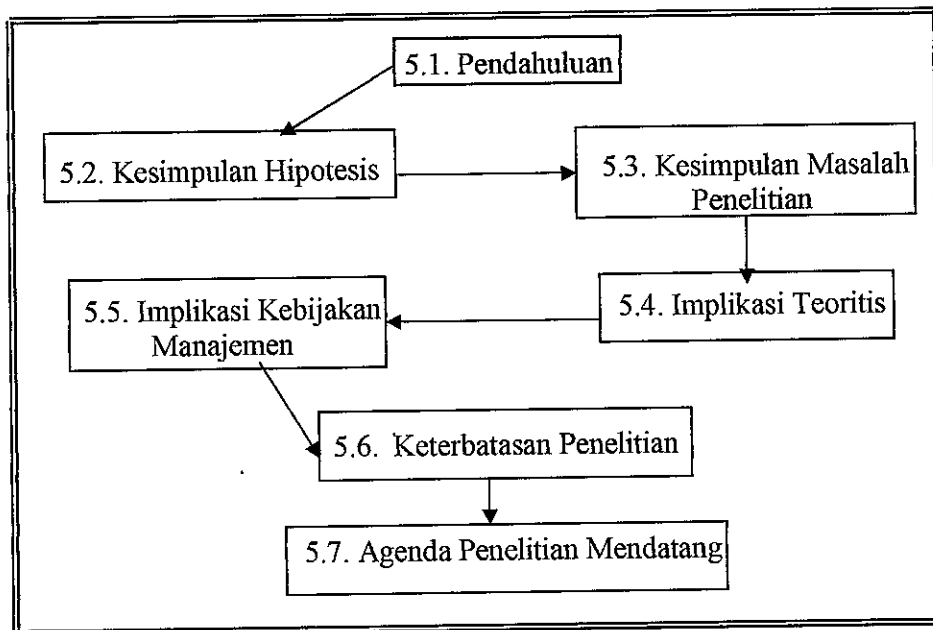
### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang diuraikan dalam bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah-masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan implikasi kebijakan manajemen perusahaan yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Untuk memperjelas gambaran umum bab V (lima) ini dapat dilihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1.

Garis Besar Bab V



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Telah dijelaskan dalam bab I bahwa kegiatan ekspor dapat menjadi pendorong perusahaan untuk tumbuh dan mendapatkan keuntungan serta meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional. Strategi peningkatan kinerja pemasaran ekspor dipengaruhi factor-faktor internal perusahaan. Kegiatan ekspor dapat memberikan sebuah efektifitas yang berarti bagi perusahaan untuk mencapai posisi internasional dengan kemampuan dan sumber daya perusahaan. Adanya keterbatasan penelitian-penelitian sebelumnya yang terlihat dengan hasil penelitian yang masih beragam mendasari latar belakang dilakukannya penelitian ini.

Faktor-faktor yang masih menunjukkan pengaruh yang beragam terhadap kinerja pemasaran ekspor perusahaan adalah faktor Karakteristik perusahaan, struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor.

Permasalahan yang dapat ditarik pada penelitian ini dengan demikian adalah “ Bagaimana pengaruh faktor karakteristik perusahaan terhadap faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor. Dan pengaruh faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor terhadap peningkatan kinerja pemasaran ekspor?”

Untuk menguji permasalahan yang diajukan pada bab I (satu), maka pada bab II (dua) telah diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Selanjutnya berdasarkan telaah pustaka dikembangkan teori yang masing-masing akan diuji, yaitu teori mengenai karakteristik perusahaan yang mempengaruhi sstruktur organisasi (hipotesis 1), teori mengenai karakteristik perusahaan yang mempengaruhi perencanaan ekspor (hipotesis 2), teori mengenai karakteristik perusahaan yang

mempengaruhi strategi ekspor (hipotesis 3), teori mengenai komitmen ekspor yang mempengaruhi strategi pemasaran ekspor (hipotesis 4), teori mengenai struktur organisasi yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor (hipotesis 5), teori mengenai perencanaan ekspor yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor (hipotesis 6), dan teori mengenai strategi ekspor yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis dari bab II (dua) secara empiris, maka pada pada bab III (tiga) diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi pada penelitian ini adalah para manajer puncak eksportir mebel di kabupaten Jepara. 100 kuesioner yang disebar kepada responden dapat kembali seluruhnya (100%). Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) melalui program aplikasi AMOS versi 4.01.

Analisis data yang diuraikan pada bab IV (empat) yang memuat data deskriptif responden yaitu 100 responden yang semuanya manajer puncak dari eksportir mebel di kabupaten Jepara. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji enam hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covarians*  $\leq 2,58$ . Sementara nilai *determinant of covariance* matrik adalah  $1,5093e+002=150,93$

Model pengukuran variabel eksogen dan variabel endogen telah diuji dengan analisis konfirmatori. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan SEM sebagai model keseluruhan (*full model*) terdiri dari 20 dimensi dan enam konstruk untuk pengujian kausalitas antara variabel-

variabel terkait. Pengujian model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu *Chi-Square* = 186,484; *df* = 164, *probability* = 0,110; *CMIN/DF* = 1,137; *GFI* = 0,848; *AGFI* = 0,806; *TLI* = 0,976; *CFI* = 0,979 dan *RMSEA* = 0,037.

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa keenam hipotesis dapat diterima atau keseluruhan hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

Pada sub bab ini, akan dijelaskan kesimpulan dari ketujuh hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) serta program aplikasi statistik AMOS 4.1.

### **5.2.1. Pengaruh karakteristik perusahaan terhadap struktur organisasi.**

H1 : Karakteristik perusahaan berpengaruh secara positif terhadap Struktur organisasi

Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa Karakteristik perusahaan berpengaruh secara positif terhadap Struktur organisasi sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi karakteristik perusahaan , maka struktur organisasi perusahaan tersebut akan semakin baik.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Bijmolt & Zwart, (1994) Dalam

peningkatan kebijakan ekspor yang dilakukan perusahaan, yang memiliki pengaruh adalah karakteristik perusahaan. Karakteristik perusahaan didimensikan oleh berbagai faktor yaitu jumlah karyawan, tingkat independensi perusahaan, ketersediaan perencanaan bisnis dan pengalaman sebagai perusahaan ekspor. Hasil penelitian Christensen et. al (1987) mengindikasikan bahwa didasarkan pada karakteristik perusahaan, praktek manajemen ekspor, sikap dan persepsi manajerial dapat memberikan prediksi positif terhadap keberhasilan dan aktifitas ekspor yang berkelanjutan.

Perusahaan dengan karakteristik yang sesuai dengan perusahaan ekspor, yaitu karyawan dengan kemampuan yang berpendidikan, memiliki pengalaman ekspor dan memiliki perencanaan akan menjadi perusahaan yang berhasil dalam ekspor. Kinerja ekspor ini akan terbentuk dari karakteristik perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang mendelegasikan tanggung jawab yang lebih banyak kepada tingkat hirarki yang lebih rendah (Christensen, 1987).

### **5.2.2. Pengaruh karakteristik perusahaan terhadap perencanaan ekspor**

H2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor

Penelitian memberi bukti bahwa Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tingginya karakteristik perusahaan maka perencanaan ekspor yang dihasilkan akan semakin baik.

Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aaby & Slater, 1989) Perusahaan yang berhasil dalam ekspor adalah perusahaan yang memiliki perencanaan yang baik Perencanaan ekspor merupakan kegiatan perusahaan yang menunjukkan aktifitas perusahaan dalam merencanakan kegiatan ekspornya. Kegiatan perencanaan ini berupa perencanaan negara-negara tujuan ekspor, penetapan kebijakan harga, perencanaan pemasaran promosi ke luar negeri. Perencanaan ekspor yang dilakukan tidak dapat berlangsung dengan baik apabila perusahaan tidak memiliki karakteristik sebagai perusahaan ekspor. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bijmolt & Zwart (1994) menyatakan bahwa perencanaan ekspor dipengaruhi oleh karakteristik pemasaran perusahaan. Apabila perusahaan memiliki karakteristik pemasaran perusahaan dengan pengalaman ekspor dan perencanaan kegiatan bisnis perusahaan, maka perencanaan ekspor perusahaan dapat ditingkatkan. Semakin positif karakteristik yang dimiliki perusahaan yang akan semakin positif pula perencanaan ekspor (Bijmolt & Zwart : 1994).

### **5.2.3. Pengaruh karakteristik perusahaan terhadap strategi ekspor**

H3 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor

Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi karakteristik perusahaan dalam melakukan ekspor, maka semakin baik pula strategi ekspor perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nobuaki, 1988) Penggunaan strategi pemasaran internasional perusahaan memegang peranan penting dalam kinerja ekspor. Strategi peningkatan kinerja perusahaan, meliputi berbagai upaya melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan dan strategi ekspor yang kreatif dan terus menerus. Hal ini sesuai juga dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aaby & Slater, 1989) strategi ekspor yang digunakan oleh perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan. Karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi strategi ekspor yang dilakukan oleh perusahaan. Apabila karakteristik perusahaan memiliki pengalaman dan perencanaan bisnis yang baik maka strategi pemasaran perusahaan akan dapat lebih ditingkatkan..

### **5.2.4. Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pemasaran ekspor**

H4 : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Penelitian ini membuktikan bahwa Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik struktur organisasi perusahaan dalam melakukan ekspor maka semakin tinggi kinerja pemasaran ekspor perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bijmolt & Zwart (1994) menyatakan bahwa dengan struktur organisasi yang berorientasi pada kebijakan ekspor, maka akan meningkatkan kinerja ekspor. Beberapa indikator yang digunakan dalam struktur Organisasi, adalah keberadaan manajer dibidang ekspor, keberadaan departemen ekspor, sejumlah investasi yang digunakan untuk pendidikan dibidang ekspor. Hal ini juga sesuai hasil penelitian Chirstensen, (1987) Perusahaan yang berhasil dalam ekspor adalah perusahaan yang memiliki pendelegasian yang jelas kepada hirarki yang lebih rendah dalam struktur organisasi perusahaan.. Namiki (1988) mengidentifikasi strategi-strategi yang paling umum dilakukan oleh perusahaan dalam pasar ekspor adalah pertama, kombinasi antara strategi *market differentiation* dan *Cost Leadership strategy*, yaitu harga yang kompetitif, *brand identification*, *advertising and innovation in marketing techniques*

### **5.2.5. Pengaruh perencanaan ekspor terhadap kinerja pemasaran ekspor**

H5 : Perencanaan ekspor berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Hasil pengujian hipotesis kelima ini membuktikan bahwa Perencanaan ekspor berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik perencanaan ekspor suatu perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja pemasarannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aaby & Slater (1989) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem manajemen dan aktivitas perencanaan ekspor yang baik, maka akan memiliki kinerja ekspor yang lebih baik. Dengan perencanaan ekspor yang semakin baik diharapkan terjadi peningkatan kinerja.

### **5.2.6. Pengaruh strategi ekspor terhadap kinerja pemasaran ekspor**

H6 : Strategi ekspor berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Hasil pembuktian hipotesis keenam ini yaitu strategi ekspor berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik strategi ekspor perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja pemasarannya.

Pembuktian hipotesis keenam ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Wolff & Pett (2000) yang menguji kembali hubungan antara bentuk-bentuk persaingan yang dibentuk oleh Namiki (1988), memberikan hasil bahwa perusahaan-perusahaan juga menggunakan bentuk-bentuk bersaing yang berbeda-beda dalam aktifitas ekspornya. Dalam melakukan aktifitas strategisnya yang berupa penjualan ekspor, perusahaan kecil menggunakan kemampuan dan kekuatannya.

Aaby & Slater (1988) dalam penelitiannya menganalisa pengaruh strategi terhadap kinerja ekspor, meskipun oleh Bijmolt & Zwart (1994) tidak diteliti mengenai pengaruh strategi terhadap kinerja ekspor. Namiki (1988) mengidentifikasi strategi-strategi yang paling umum dilakukan oleh perusahaan dalam pasar ekspor adalah pertama, kombinasi antara strategi *market differentiation* dan *Cost Leadership strategy*, yaitu harga yang kompetitif, *brand identification*, *advertising and innovation in marketing techniques*. Untuk menguji kembali apa yang disampaikan Aaby & Slater (1998) dan Namiki (1988), serta menambah satu variabel yang dapat mempengaruhi kebijakan ekspor, variabel strategi ekspor digunakan dalam penelitian ini. Adapun indikator-indikator strategi ekspor adalah strategi diferensiasi dan harga, strategi fokus, strategi inovasi dan strategi produk. Dengan berdasarkan penelitian Aaby & Slater (1989), yang menyatakan bahwa strategi ekspor mempengaruhi kinerja ekspor.

### 5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Pada subbab latar belakang dan rumusan masalah dalam bab I, telah dijelaskan bahwa permasalahan yang menjadi bahan kajian dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana pengaruh faktor karakteristik perusahaan terhadap faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor. Dan pengaruh faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor terhadap peningkatan kinerja pemasaran ekspor. Hasil penelitian membuktikan bahwa Karakteristik perusahaan secara signifikan dapat mempengaruhi faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor. Kinerja pemasaran ekspor sendiri dipengaruhi secara positif oleh faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya dalam subbab latar belakang, mengenai pentingnya pengembangan perdagangan internasional melalui ekspor guna memperluas pangsa pasar dan meningkatkan keuntungan perusahaan dan adanya hasil penelitian yang hasilnya masih beragam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor. Oleh karena itu, melalui penelitian ini telah dikembangkan beberapa hipotesis yang didasari dari permasalahan penelitian tersebut, dimana selanjutnya telah dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan selanjutnya melalui subbab ini akan diambil kesimpulan penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian ini, telah diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep penelitian ini yang menyatakan

bahwa factor Karakteristik perusahaan secara signifikan dapat mempengaruhi faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor. Faktor Struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor berpengaruh terhadap Kinerja pemasaran ekspor. Lebih jauh dapat disampaikan bahwa karakteristik perusahaan, Struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor berpengaruh secara positif terhadap kinerja pemasaran ekspor.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empiris seperti :

- a. Karakteristik perusahaan yang dibentuk melalui dimensi jumlah karyawan, pengalaman perusahaan, tingkat independensi, dan laporan keuangan perusahaan dapat membantu eksportir untuk menjadi *aggressive exporters*, yaitu eksportir yang secara rutin melakukan ekspor ke negara-negara tujuan dan secara aktif memanfaatkan peluang pasar yang tersedia. Perusahaan yang secara rutin melakukan ekspor dan aktif memanfaatkan peluang pasar cenderung lebih mudah mengembangkan kegiatan ekspornya dibanding perusahaan yang reaktif terhadap peluang ekspor yang ada.
- b. Semakin baiknya struktur organisasi yang dibentuk melalui dimensi adanya manajer ekspor, departemen ekspor, ada sejumlah orang yang memutuskan ekspor dan training atau pembelajaran, maka semakin baik pula pemahaman perusahaan akan kebutuhan perusahaan untuk dapat menerapkan kebijakan yang sesuai dengan

kondisi pasar asing yang dihadapi. Perusahaan mebel yang mempunyai kebijakan dan keputusan manajemen yang baik maka produknya dapat diterima dengan baik oleh konsumen serta konsumen puas atas pelayanan yang diberikan oleh manajemen perusahaan karena langsung ditangani oleh manajer ekspor, kemudian ditindak lanjuti dengan adanya sejumlah orang yang memutuskan untuk melakukan ekspor dan departemen yang menangani ekspor. Dimensi pembelajaran merupakan kunci sukses sebagai tempat untuk menambah wawasan pengetahuan dan evaluasi perusahaan terhadap struktur organisasi maupun produk yang dihasilkan dapat digunakan meningkatkan kinerja pemasaran ekspor perusahaan.

- c. Perusahaan yang mempunyai Perencanaan ekspor yang baik yang ditandai dengan adanya perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, saluran distribusi, promosi, penentuan harga bersaing, perencanaan ekspor dan adanya departemen ekspor sendiri memudahkan perusahaan ekspor dalam menyusun kebijakan perusahaan berupa strategi pemasaran ekspor..adanya kriteria pemilihan pelanggan tidak menemui kesulitan yang berarti dalam mengembangkan dan memasuki pasar ekspor yang baru. Dengan adanya perencanaan dan pengawasan ekspor maka segala arah dan kebijakan perusahaan dapat diketahui serta dapat dievaluasi dengan baik. Penelitian mengenai pasar ekspor dapat membantu perusahaan dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan tingkat persaingan.

- d. Strategi ekspor dibentuk melalui dimensi adanya strategi harga bersaing, strategi fokus, inovasi, dan adanya strategi produk. Perusahaan mebel yang mempunyai adaptasi strategi harga bersaing, adaptasi strategi focus, inovasi yang terus menerus serta kreatif dan adaptasi produk yang baik maka produknya dapat diterima dengan baik oleh konsumen serta promosi yang digunakan dapat meningkatkan penjualan produknya.
- e. Perusahaan dengan kinerja pemasaran ekspor yang baik yang lebih dalam aktivitas ekspor yang dibentuk melalui dimensi penjualan ekspor, keuntungan perusahaan, pertumbuhan ekspor, dan pemasaran ekspor. lamanya melakukan ekspor dan jumlah negara tujuan ekspor mempunyai kelebihan dalam pertimbangannya untuk memperhitungkan resiko yang akan terjadi serta lebih mampu untuk mengembangkan pangsa pasar ekspor perusahaan.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini diajukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah faktor karakteristik perusahaan secara signifikan dapat mempengaruhi faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor. Faktor struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor berpengaruh terhadap Kinerja pemasaran ekspor. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh kinerja pemasaran ekspor adalah sebuah hasil yang diperoleh perusahaan dalam kegiatan ekspor yang dilakukannya. Keberhasilan dalam ekspor oleh beberapa peneliti diukur

dengan berbagai kriteria, diantaranya oleh Weaver (1998) yang mengukur kinerja pemasaran ekspor dari keuntungan relatif penjualan ekspor dibandingkan dengan penjualan lokal dan keuntungan perusahaan. Oleh Hart & Tzokas (1999), kinerja ekspor diukur melalui rasio penjualan ekspor dengan total penjualan eskpor perpindahan aktifitas penjualan lokal ke aras penjualan ekspor dan diukur melalui keuntungan perusahaan dari hasil ekspor. Selain itu sukses ekspor diukur oleh prosentase penjualan, tingkat keuntungan yang diperoleh dengan penjualan ekspor dibandingkan dengan penjualan domestik dan tingkat kepuasan perusahaan terhadap hasil ekspor (Bijmolt & Zwart, 1994)..

Cavusgil dan Zou (1994) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor perusahaan, produk dan promosi, industri serta pasar ekspor menentukan kinerja ekspor. Kinerja dalam sebuah kegiatan ekspor dipengaruhi oleh strategi pemasaran ekspor dan kemampuan manajemen untuk mengimplementasikan strategi. Moeh (1999) mengemukakan bahwa strategi mengenai desain yang efektif serta implementasi kompetensi perusahaan seperti kemampuan produksi, kualitas produk dan harga yang kompetitif dapat meningkatkan kinerja ekspor perusahaan. Penelitian ini sekaligus menolak pendapat dari Bilkey (dalam Katsikeas *et al*, 1996, p.9) mengemukakan bahwa adanya hubungan yang negatif antara harga yang kompetitif dengan kinerja ekspor.

Dalam peningkatan kebijakan ekspor yang dilakukan perusahaan, yang memiliki pengaruh adalah karakteristik perusahaan. Karakteristik perusahaan oleh Bijmolt & Zwart, (1994) didimensikan oleh berbagai

faktor yaitu jumlah karyawan, tingkat independensi perusahaan, ketersediaan perencanaan bisnis dan pengalaman sebagai perusahaan ekspor. Hasil penelitian Christensen et. al (1987) mengindikasikan bahwa didasarkan pada karakteristik perusahaan, praktek manajemen ekspor, sikap dan persepsi manajerial dapat memberikan prediksi positif terhadap keberhasilan dan aktifitas ekspor yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga ditujukan untuk memberikan justifikasi ilmiah yang akan menjawab apakah Karakteristik perusahaan juga menjadi perhatian para peneliti dalam kaitannya untuk pengembangan perusahaan kecil, diantaranya Wijawardena & Tibbits, (1999), yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti umur perusahaan, ukuran perusahaan, jumlah karyawan yang memiliki keahlian dan orientasi ekspor dari perusahaan akan dapat mendorong pertumbuhan perusahaan. Penggunaan tenaga kerja yang ahli seperti halnya perusahaan-perusahaan besar akan dapat membantu mendorong peningkatan pertumbuhan penjualan (Wijewardena & Cooray, 1995). Adapun Baird et. al (1997) menggunakan karakteristik perusahaan untuk menguji bagaimana pilihan strategi internasional yang sesuai bagi perusahaan kecil. Karakteristik perusahaan yang digunakan oleh Baird et. al (1997) terdiri dari umur perusahaan, ukuran perusahaan, jumlah karyawan dan laporan keuangan.

Perusahaan dengan karakteristik yang sesuai dengan perusahaan ekspor, yaitu karyawan dengan kemampuan yang berpendidikan, memiliki pengalaman ekspor dan memiliki perencanaan akan menjadi perusahaan yang berhasil dalam ekspor. Kinerja ekspor ini akan terbentuk dari

karakteristik perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang mendelegasikan tanggung jawab yang lebih banyak kepada tingkat hirarki yang lebih rendah (Christensen, 1987). Berdasarkan hal ini, dapat dinyatakan bahwa struktur organisasi dapat dipengaruhi oleh karakteristik yang melekat pada perusahaan. Dengan demikian maka karakteristik perusahaan memiliki pengaruh terhadap pembentukan struktur organisasi yang lebih berorientasi ekspor.

Dari penelitian ini dapat diberikan justifikasi perusahaan yang berhasil dalam ekspor adalah perusahaan yang memiliki perencanaan yang baik (Aaby & Slater, 1989). Perencanaan ekspor merupakan kegiatan perusahaan yang menunjukkan aktifitas perusahaan dalam merencanakan kegiatan ekspornya. Kegiatan perencanaan ini berupa perencanaan negara-negara tujuan ekspor, penetapan kebijakan harga, perencanaan pemasaran promosi ke luar negeri. Perencanaan ekspor yang dilakukan tidak dapat berlangsung dengan baik apabila perusahaan tidak memiliki karakteristik sebagai perusahaan ekspor. Bijmolt & Zwart (1994) menyatakan bahwa perencanaan ekspor dipengaruhi oleh karakteristik pemasaran perusahaan. Apabila perusahaan memiliki karakteristik pemasaran perusahaan dengan pengalaman ekspor dan perencanaan kegiatan bisnis perusahaan, maka perencanaan ekspor perusahaan dapat ditingkatkan. Semakin positif karakteristik yang dimiliki perusahaan yang akan semakin positif pula perencanaan ekspor (Bijmolt & Zwart : 1994).

Penggunaan strategi pemasaran internasional perusahaan memegang peranan penting dalam kinerja ekspor (Nobuaki, 1988). Namun

strategi ekspor yang digunakan oleh perusahaan dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan (Aaby & Slater, 1989). Karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi strategi ekspor yang dilakukan oleh perusahaan. Apabila karakteristik perusahaan memiliki pengalaman dan perencanaan bisnis yang baik maka strategi pemasaran perusahaan akan dapat lebih ditingkatkan. Karakteristik yang menggambarkan sebuah perusahaan ekspor akan memperhatikan strategi pemasaran bagi kegiatan ekspornya.

Bijmolt & Zwart (1994) menyatakan bahwa dengan struktur organisasi yang berorientasi pada kebijakan ekspor, maka akan meningkatkan kinerja ekspor. Beberapa indikator yang digunakan dalam struktur Organisasi, adalah keberadaan manajer dibidang ekspor, keberadaan departemen ekspor, sejumlah investasi yang digunakan untuk pendidikan dibidang ekspor. Perusahaan yang berhasil dalam ekspor adalah perusahaan yang memiliki pendelegasian yang jelas kepada hirarki yang lebih rendah dalam struktur organisasi perusahaan (Chirstensen, 1987).

Perencanaan ekspor meliputi berbagai kegiatan yang dapat mendorong peningkatan ekspor, beberapa diantaranya adalah, penentuan negara tujuan ekspor, perencanaan harga produk ekspor, perencanaan produksi. Dengan kegiatan-kegiatan tersebut yang telah terencana, maka perusahaan akan mampu menentukan target ekspor yang pada akhirnya akan mendorong nilai ekspornya. Perencanaan strategis bagi perusahaan kecil juga menjadi hal yang penting, sebab kegagalan perencanaan akan menjadi kegagalan dalam bertahan. Salah satu masalah yang cukup besar

bagi perusahaan adalah kurangnya perencanaan strategis, hal ini disampaikan oleh Markels (1996)

Dalam penelitian Baird et. al (1997) memberi informasi bahwa perusahaan dengan perencanaan secara formal akan lebih cenderung mengambil kebijakan-kebijakan strategi pemasaran internasional. Bijmolt & Zwart (1994) menggunakan beberapa indikator dalam menjelaskan perencanaan ekspor oleh perusahaan, diantaranya merumuskan perencanaan jangka panjang, menetapkan kebijakan harga ekspor, mendaftar dan mengevaluasi saluran distribusi, dan perencanaan promosi ke luar negeri.

Hasil penelitian yang disampaikan oleh Aaby & Slater (1989) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki sistem manajemen dan aktivitas perencanaan ekspor yang baik, maka akan memiliki kinerja ekspor yang lebih baik. Dengan perencanaan ekspor yang semakin baik diharapkan terjadi peningkatan kinerja ekspor.

Penelitian Wolff & Pett (2000) yang menguji kembali hubungan antara bentuk-bentuk persaingan yang dibentuk oleh Namiki (1988), memberikan hasil bahwa perusahaan-perusahaan juga menggunakan bentuk-bentuk bersaing yang berbeda-beda dalam aktifitas ekspornya. Dalam melakukan aktifitas strategisnya yang berupa penjualan ekspor, perusahaan kecil menggunakan kemampuan dan kekuatannya.

Aaby & Slater (1988) dalam penelitiannya menganalisa pengaruh strategi terhadap kinerja ekspor, meskipun oleh Bijmolt & Zwart (1994)

tidak diteliti mengenai pengaruh strategi terhadap kinerja ekspor. Namiki (1988) mengidentifikasi strategi-strategi yang paling umum dilakukan oleh perusahaan dalam pasar ekspor adalah pertama, kombinasi antara strategi *market differentiation* dan *Cost Leadership strategy*, yaitu harga yang kompetitif, *brand identification*, *advertising and innovation in marketing techniques*. Untuk menguji kembali apa yang disampaikan Aaby & Slater (1998) dan Namiki (1988), serta menambah satu variabel yang dapat mempengaruhi kebijakan ekspor, variabel strategi ekspor digunakan dalam penelitian ini. Adapun indikator-indikator strategi ekspor adalah strategi diferensiasi dan harga, strategi fokus, strategi inovasi dan strategi produk. Dengan berdasarkan penelitian Aaby & Slater (1989)

#### **5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen**

Salah satu temuan dalam penelitian ini mengungkap bahwa struktur organisasi merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor yaitu sebesar 0,441, diikuti oleh faktor karakteristik perusahaan sebesar 0,265, strategi ekspor perencanaan ekspor sebesar 0,255, dan yang terakhir perencanaan ekspor sebesar 0,213. Penelitian ini juga mengungkap hubungan antara struktur organisasi, perencanaan ekspor dan strategi ekspor dengan karakteristik perusahaan, dimana struktur organisasi dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan ekspor sebesar 0,237, perencanaan ekspor dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan sebesar 0,393 dan disusul strategi ekspor sebesar 0,300.

Dengan hasil penelitian ini, faktor struktur organisasi selayaknya mendapatkan prioritas penanganan yang maksimal.

Setelah diketahui hasil penelitian dan telah disimpulkan, maka langkah selanjutnya adalah dengan mengusulkan implikasi kebijakan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi praktisi dibidang manajemen khususnya untuk perusahaan ekspor. Beberapa implikasi kebijakan yang didasarkan atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Kinerja pemasaran ekspor adalah sebuah hasil yang diperoleh perusahaan dalam kegiatan ekspor yang dilakukannya. Keberhasilan dalam ekspor harus didukung oleh sumber daya manusia melalui manajemen yang bermutu, perencanaan ekspor dengan memperhatikan sumber daya bahan baku yang ada dan didukung strategi ekspor yang baik.
- b. Manajer puncak didalam melakukan aktivitas ekspor tidak seharusnya terpaku pada negara tujuan ekspor tertentu. Selama ini Amerika Serikat dan Eropa merupakan pasar utama produk mebel di Jepara atau biasa disebut pasar tradisional mebel. Oleh karena itu, manajer puncak atau *owner* dituntut untuk lebih kreatif dalam mencari pasar melalui strategi pengembangan pasar non-tradisional. Pasar non-tradisional yang belum tergarap dengan baik adalah Eropa Timur, Timur Tengah, Afrika Selatan dan Amerika Selatan. Selanjutnya pengusaha mebel melalui asosiasinya dapat meningkatkan jalinan kerjasama dengan

berbagai pihak seperti konsul perdagangan dari negara-negara yang menjadi sasaran ekspor .

- c. Untuk dapat memahami struktur organisasi dan manajemen perusahaan mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam perusahaan mebel dibutuhkan informasi sebanyak mungkin. Manajer puncak harus memiliki kemampuan menyerap dan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin dari berbagai sumber dan selanjutnya digunakan untuk mempelajari kondisi pasar ekspor , sumber daya yang dimilikinya dan kekuatan yang mendukung manajemen yang melingkupinya. Informasi ini dapat diperoleh dengan aktif sebagai anggota asosiasi pengusaha mebel atau asosiasi-asosiasi lain yang relevan dengan bisnis yang dijalani. Asosiasi eksportir mebel ini dapat pula berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan koordinasi dan bargaining dengan pemerintah terkait dengan masalah infrastruktur. Selain itu juga diikuti dengan selalu mengikuti perkembangan isu-isu regional maupun global, seperti adanya *ecolabelling*, standar kualitas, perjanjian-perjanjian internasional maupun isu-isu politik. Terkait dengan adanya kelangkaan bahan baku akibat pembatasan bahan baku utama yaitu kayu jati oleh pemerintah, eksportir harus mencari terobosan lewat penggunaan bahan baku alternatif dari dalam negeri serta dengan diimbangi model yang diinginkan pelanggan. Bahan baku alternatif yang bisa digunakan yaitu kayu mindi, sengon, sonokeling dan kayu bengkirai yang jika dilakukan proses pematangan yang sempurna kualitasnya tidak jauh berbeda dengan kayu jati.

- d. Peningkatan perencanaan ekspor perusahaan dalam meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan kegiatan ekspor. Peningkatan perencanaan ekspor ini dapat dilakukan dengan adanya perencanaan ekspor yang lebih terarah dan terprogram yang diimbangi dengan pengawasan yang baik. Untuk membuat perencanaan dan melakukan pengawasan yang baik diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dalam bidang ekspor. Oleh karena itu pelatihan terhadap karyawan melalui kerjasama dengan institusi pendidikan atau instansi-instansi pemerintah. Melalui kemampuan sumber daya manusia yang baik akan membantu peningkatan kemampuan manajemen perusahaan dalam menentukan arah kebijakan ekspor dan strategi pemasaran yang tepat.
- e. Menerapkan strategi pemasaran internasional yang paling memberikan keuntungan dan kelebihan bagi perusahaan. Meningkatkan adaptasi terhadap produk yang dihasilkan dan adaptasi terhadap promosi guna mengenalkan produk perusahaan dapat mendukung upaya strategi pemasaran ekspor. Perusahaan harus meningkatkan kualitas produknya sesuai dengan permintaan pasar, dimana kualitas produk tersebut meliputi desain produk, warna, pemilihan bahan baku dan konstruksi. Untuk dapat melakukan adaptasi produk yang baik diperlukan penelitian mengenai pasar ekspor. Penelitian mengenai pasar ekspor ini berfungsi untuk mengetahui keinginan pelanggan dan dapat mengantisipasi persaingan dalam pasar ekspor.

- f. Membentuk sikap yang aktif, reaktif, kreatif, inovatif dan proaktif dari para pengusaha,. Manajer puncak harus jeli dalam memanfaatkan kondisi pasar ekspor yang dapat memberikan kemudahan dan keuntungan ekspor. Untuk dapat mencapai itu semua diperlukan kemampuan untuk menyerap informasi sebanyak mungkin yang terkait dengan pasar ekspor.

#### **5.6. Keterbatasan Penelitian**

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah menyetengahkan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah :

- a. Objek penelitian terbatas pada industri di Kabupaten Jepara. Keterbatasan ini mempersempit ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil-hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran ekspor.
- b. Sampel penelitian yang terbatas pada pimpinan puncak perusahaan industri mebel di Kabupaten Jepara tanpa membedakan kepemilikan perusahaan. Sampel penelitian ini tidak hanya perusahaan milik Indonesia (PMI) tetapi perusahaan milik asing (PMA). Perusahaan milik asing (PMA) mempunyai karakteristik yang berbeda dengan perusahaan milik Indonesia (PMI),
- c. Faktor resiko berusaha, keunggulan bersaing dan faktor yang datang dari luar seperti adanya gejolak ekonomi tidak diikutkan pada model

penelitian, sehingga variabel-variabel penelitian memiliki keterbatasan untuk menjelaskan bagaimana kinerja pemasaran ekspor dapat ditingkatkan oleh perusahaan ekspor.

- d. Pemakaian Indikator-indikator pengukuran karakteristik perusahaan, struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor dan Kinerja pemasaran ekspor dari penelitian terdahulu tidak semua diikutsertakan dalam penelitian ini.

### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya dibidang kebijakan ekspor adalah :

- a. Perlu diadakan penelitian yang lebih mengarah kepada praktek – praktek investasi dan permodalan dibidang industri mebel sesungguhnya menguntungkan atau tidak, ditinjau dari pemasaran dan pengelolaan keuangan..
- b. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama, namun dengan objek penelitian yang berbeda, sehingga diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian ini.
- c. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama, namun dengan sampel penelitian yang dibedakan antara Perusahaan Milik Indonesia (PMI) dan Perusahaan Milik Asing (PMA)
- d. Pengujian kembali faktor-faktor yang diuji dalam penelitian ini dengan melakukan pembenahan dan modifikasi model penelitian atau dengan

menambah faktor lain seperti faktor motivasi ekspor, sikap ekspor dan keunggulan bersaing. Hal ini direkomendasikan agar dapat teruji konsistensi dari hasil penelitian ini. Perlu melibatkan faktor-faktor eksternal lainnya yang diduga ikut mempengaruhi aktivitas ekspor, diantaranya gejolak mata uang yang terjadi, lingkungan diluar perusahaan, dan peran pengusaha asing yang menjadi pendorong bagi tumbuhnya kegiatan ekspor.

- e. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan.

## DAFTAR REFERENSI

- Aaby, Nils-erik, Stanley F Slater, (1989), Management influences on Export Performance : A Review of the empirical literature, *International marketing Review*, 7-26.
- Anonim (2001), "Jepara Directory of Export & Potential Product, Investment Guide Book for Future Business Development". (Desember)
- Anonim (2004), ". Data Potensi Industri Mebel di Kabupaten Jepara Tahun 1997-2003, " Disperindagkop Jepara.
- Baird, S.I.A.M. Lyles, and J.b. Orris( 1994), " Choice of International Strategies by Small Business, *Journal of Small Bussiness Management*, (January), 48-59.
- Bijmolt, Tammo, H.A, Zwart, Peter S, (1994) The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms, *Journal of Small Bussiness Management*, (April), 69-83.
- Carol, Yeh-Yun Lin, (1998), Success Factors of Small and Medium-sized Enterprises in Taiwan : An Analysis of Cases, *Journal of Small Bussiness Management*, (Oktober), 43-56.
- Chadee D.D and Mattson J (1998), " Do Service and Merchandise Exporters Behave and Perform Differently ?", *European Journal of Marketing*, vol. 32 No. 9/10 pp. 830-842.
- Christensen, Carl H, Angela da Rocha, Rosane Kerbel Gertner, ( 1987). An Emperical Investigation of The Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms, *Journal of International Business Studies*, Fall.
- Cooper D.R. and Emory, C.W. " Metode Penelitian Bisnis", Jilid I Edisi kelima Penerbit Erlangga Jakarta. (1995)..
- Covin, J.G., (1991), Entrepreneurial Versus Conservative Firms, A Comparison of Strategies and Performance, *Journal of Management Studies*, 485-510
- Craig C. Julian, (2003 ), "Export Marketing Performance: A Study of Thailand Firms", *Global Perspective, Journal of Small Bussiness Management 2003*, 41 (2) pp 213-221.
- Ferdinand Augusty, (2000 a), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik", *Research Paper Series*, No.01, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, (Maret).

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Ferdinand Augusty, (2000 b), "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen", *Seri Pustaka Kunci No.02*, Semarang : Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, (Agustus).
- Hair et al, (1995), " Multivariate Data analysis With Readings", Forth Edition, Prentice Hall Inch.
- Hart, Susan., Tzokas, Niklaos, (1999), The Impact of Marketing Research Activity On SME Export Performance : Evidence from the UK, *Journal of Bussiness Management, April*
- Hoffman, J.J., J.B. Cullen, J.B. Carter, C>F Hofaccker, (1992), Alternative Methodes for Measuring Organization Fit : Technolog, Structure and Performance, *Journal Of Management.*
- Indriantoro dan Supomo, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen"., BPFE Yogyakarta
- Katsikeas, C.S. Pierey. N.F and Ioannidis (1989), "Determinants of Export Performance in European Context," *European Journal of Marketing*, vol. 30 No. 6 pp. 6-35.
- Moen, Oeystein, (1997), The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performanca Revisted, *International Small Bussiness Journal, No. 18.*
- Namiki, N. (1998), Export Strategy for Small Bussiness, *Journal of Small Bussiness Management, 26 (April), 32-37.*
- Stoner, J.A.F. and R.E. Freeman (1989), Management, New Jersey, Prentice Hall,Inc.
- Sugiyono, (1999), Metode Penelitian Bisnis, Cetakan pertama, CV ALFABETA, Bandung.
- Wijewardena, Hema (1999), Factors Contributing to The Growth of Small Manufacturing Firms : Data from Australia, *Journal of Small Bussiness Management.*
- .Wolff, James A. Pett, Timothy L. (2000), Internationalization of Small Firms : An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance, *Journal of Small Bussiness Management, 26 (April).*