

338.642
mud

2 01

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN EKSPOR
MELALUI PENGEMBANGAN FAKTOR-FAKTOR INTERNAL**
Studi Pada Industri Mebel Kecil dan Menengah di Kabupaten Jepara



TESIS

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

Oleh :

**Nur Chasan Mustofa
C4A099303
Angkatan XII - Sore**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

UPT-1



PERNYATAAN

Saya, Nur Chasan Mustofa, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri, yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya berada di pundak saya.

Oktober, 2001


Nur Chasan Mustofa

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN EKSPOR
MELALUI PENGEMBANGAN FAKTOR-FAKTOR INTERNAL**
Studi Pada Industri Mebel Kecil dan Menengah di Kabupaten Jepara

yang disusun oleh Nur Chasan Mustofa, NIM C4A099303 telah
dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 3 Oktober 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. M. Nasir, MSi
Tanggal : 3/10/01

Pembimbing Anggota



Drs Eddy Yusuf AG, MSc
Tanggal : 4/10/01

Semarang, Oktober 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The small and medium scale industries have the important role for the regional and national economy. Therefore the small scale industries need of concern and it can be further developed. One of the small and medium scale industries which has good development is the furniture industry in Jepara Regency. It is indicated by increase of wood carving furniture products year by year. It has the background of one condition that Jepara furniture export may further expanded so the development of the enterprise is significant enough. In order to test how the role of the internal factors of the enterprise and its influence for export success, so the aim of this research is finding out how the influence of the characteristic factors of the enterprise, organizational structure, export attitude, export planning and strategy to get export success. This research is expected giving the thinking contribution about management particularly in small and medium scale industry and also for the practitioners in running the furniture enterprise in Jepara.

The object of the research is the small and medium scale furniture entrepreneurs in Jepara Regency. The primary data used in the research are got by interview and using questionnaire which previously have been tested the reliability and validity. The tool of analysis is the Structural Equation Model (SEM). It aim to analyze of confirmatory factors and testing causality among variables to test the research hypothesis which are proposed.

The result of the research shows that from eight hypothesis are proposed, four of them are proved and the others are not proved. In testing the overall model, the model show the degree of goodness of model is adequate fit. It is based on the values of $P = 0.251$, $GFI = 0.867$, $AGFI = 0.833$, $TLI = 0.989$, $CFI = 0.990$, $RMSEA = 0.024$ and $CMIND/DF = 1.065$. It is expected from the research, that the furniture entrepreneurs in Jepara raise the export ability through improvement of the enterprise attitude and commitment to encounter export activities. Besides that it is necessary to improve the implementation of the international marketing strategy by recognize the sales environment.

ABSTRAKSI

Peran industri kecil dan menengah bagi perekonomian daerah maupun nasional adalah penting. Hal ini menjadikan industri kecil perlu diperhatikan dan dapat lebih dikembangkan. Salah satu industri kecil dan menengah yang memiliki perkembangan yang baik adalah industri mebel di Kabupaten Jepara. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya ekspor produk kayu ukir atau mebel dari tahun ke tahun. Dengan berlatar belakang satu kondisi bahwa ekspor mebel Jepara masih dapat dikembangkan lagi, maka pengembangan perusahaan menjadi satu hal yang cukup penting. Untuk dapat menguji bagaimana peran faktor-faktor internal perusahaan dalam memberi pengaruh bagi keberhasilan ekspor, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor karakteristik perusahaan, struktur organisasi, *export attitude*, perencanaan ekspor dan strategi ekspor terhadap sukses ekspor. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai ilmu manajemen khususnya industri kecil dan menengah serta bagi para praktisi dalam pengelolaan perusahaan mebel di Jepara.

Obyek penelitian adalah para pengusaha mebel kecil dan menengah di Kabupaten Jepara. Data primer yang digunakan untuk penelitian diperoleh dengan wawancara yang menggunakan daftar pertanyaan yang sebelumnya telah diuji reliabilitias dan validitasnya. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM), dengan tujuan untuk menguji konfirmatori dan menguji hubungan kausalitas antar variabel untuk uji hipotesis penelitian yang diajukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari delapan hipotesis yang diajukan, empat hipotesis dapat dibuktikan dan empat hipotesis lainnya tidak terbukti. Pada pengujian model keseluruhan, model menunjukkan tingkat kebaikan model yang cukup baik (*adequate fit*), yang didasarkan pada nilai-nilai $P = 0.251$, $GFI = 0.867$, $AGFI = 0.833$, $TLI = 0.989$, $CFI = 0.990$, $RMSEA = 0.024$ dan $CMIN/DF = 1.065$. Dari hasil penelitian ini diharapkan agar para pengusaha mebel di Jepara dapat meningkatkan kemampuan ekspornya melalui peningkatan komitmen perusahaan dalam menghadapi kegiatan ekspor. Selain itu perlu ditingkatkan juga penerapan strategi pemasaran internasional dengan mengenali lingkungan pemasaran yang ada.

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Dengan mengucapkan syukur ke hadirat Allah swt, karena atas limpahan berkat dan rahmat Nya, maka saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Serta shalawat dan salam saya haturkan bagi Rasulullah terakhir Muhammad saw, yang telah membawa risalah kebenaran bagi umat manusia. Tesis yang telah saya selesaikan ini mengambil topik mengenai industri kecil dan menengah dengan obyek penelitian di Kabupaten Jepara, dengan judul, Analisis Strategi Peningkatan Ekspor Melalui Pengembangan Faktor-faktor Internal, Studi Pada Industri Mebel Kecil dan Menengah di Kabupaten Jepara. Pengambilan topik ini antara lain dikarenakan saya pernah bertugas selama kurang lebih 5 tahun sejak tahun 1995 di Bank Mandiri Cabang Jepara.

Penelitian yang saya ajukan ini merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar sarjana strata dua (S-2) Magister Manajemen pada program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini saya berharap dapat memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen khususnya manajemen strategi. Saya menyadari bahwa selesainya penelitian dan tesis ini juga atas bimbingan, bantuan dan do'a dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih saya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. M. Nasir, MSi, selaku ketua dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan arahan bagi selesainya tesis ini.
3. Drs. Eddy Yusuf AG, MSc, selaku anggota dosen pembimbing yang memberikan bimbingan dan arahan bagi penyelesaian tesis ini.

4. Kepada para pengusaha mebel di Kabupaten Jepara yang telah memberikan waktu luangnya menjadi responden pada penelitian ini.
5. Dosen pengajar dan karyawan di lingkungan Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah membantu proses pembuatan dan penyelesaian tesis ini.
6. Rekan-rekan yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu yang telah ikut membantu memberikan saran, informasi, dukungan moril maupun materiil dari awal hingga akhir penyelesaian penelitian dan tesis.

Saya menyadari bahwa pada tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan kekeliruan, untuk itu saya mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan keilmuan yang saya geluti. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan semoga kita semua mendapat limpahan kasih sayang dan karunia dari Allah swt. Amiin.

Semarang, Oktober 2001

Nur Chasan Mustofa

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKAT	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Outline Tesis	9
1.6 Definisi-definisi Utama	10
BAB II TELAAH PUSTAKA	12
2.1 Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah.....	12
2.2 Sukses Ekspor Usaha Kecil Menengah	13
2.3 Sukses Ekspor Melalui Faktor Internal	16
2.4 Karakteristik Perusahaan	18
2.5 Struktur Organisasi	22
2.6 Export Attitude	23
2.7 Perencanaan Ekspor.....	25

2.8 Strategi Ekspor	26
2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.10 Hipotesis Penelitian	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Obyek dan Sampel Penelitian	34
3.2 Data Penelitian	35
3.2.1 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2.2 Metode Pengumpulan Data	36
3.2.3 Pengukuran	37
3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	37
3.4 Teknik Analisis	40
3.5 Persamaan Struktural.....	44
3.6 Definisi Operasional Variabel	47
BAB IV ANALISIS DATA	49
4.1 Pendahuluan	49
4.2 Data Deskriptif	49
4.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas	51
4.3.1 Uji Validitas Dengan Panel	52
4.3.2 Uji Validitas Dengan Statistik	52
4.3.3 Uji Reliabilitas	53
4.4 Pengujian dan Analisis Data.....	54
4.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori	54
4.4.2 <i>Full Structural Equation Model Analysis</i>	57
4.4.2.1 Pengujian Kesesuaian Model	58
4.4.2.2 Pengujian Keandalan Konstruk	60
4.4.2.3 Analisis Korelasi	64
4.4.2.4 Pengujian Terhadap Nilai Residual	65

4.4.3	Pengujian Atas Asumsi-asumsi SEM	66
4.4.3.1	Asumsi Atas Normalitas	66
4.4.3.2	Asumsi Atas Outliers.....	68
4.4.3.3	Asumsi Atas Multikolinearitas.....	69
4.5	Pengujian Hipotesis	70
4.5.1	Pengujian Hipotesis I.....	72
4.5.2	Pengujian Hipotesis II	74
4.5.3	Pengujian Hipotesis III	75
4.5.4	Pengujian Hipotesis IV	76
4.5.5	Pengujian Hipotesis V	77
4.5.6	Pengujian Hipotesis VI	80
4.5.7	Pengujian Hipotesis VII	81
4.5.8	Pengujian Hipotesis VIII.....	83
4.6	Analisis Pengaruh	81
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	84
5.1	Pendahuluan	84
5.2	Kesimpulan	85
5.2.1	Kesimpulan Atas Hipotesis Yang Terbukti	86
5.2.2	Kesimpulan Atas Hipotesis Yang Tidak Terbukti	87
5.3	Implikasi Teoritis	90
5.4	Implikasi Kebijakan	92
5.5	Keterbatasan Penelitian	95
5.6	Agenda Penelitian Mendatang	96

Daftar Referensi

Lampiran

DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1.1 Perkembangan Industri dan Ekspor Mebel Kayu/Ukir Kabupaten Jepara	3
2.1 Hasil-hasil Penelitian	29
3.1 Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya	40
3.2 Indeks Pengujian dan Kelayakan Model	44
3.3 Persamaan Umum Penelitian	47
3.4 Definisi Operasional Variabel	48
4.1 Profil Responden	50
4.2 Statistik Deskriptif Data Penelitian	51
4.3 Nilai Reliabilitas Cronbach Alpha	53
4.4 Estimasi Parameter	57
4.5 Evaluasi Kriteria Goodness of Indices	60
4.6 Korelasi Antar Konstruk Eksogen	64
4.7 Standardized Residual Covariances	66
4.8 Normalitas Data	68
4.9 Statistik Deskriptif Untuk Uji Outlier	70
4.10 Regression Weight	72
4.11 Pengujian Hipotesis	82
4.12 Analisis Pengaruh	83

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
2.1 Model Pengaruh Faktor External dan Internal Terhadap kinerja Ekspor	15
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.3 Diagram Alur Penelitian	45
4.1 Analisis Faktor Konfirmatori	55
4.2 Structural Equation Model	59

DAFTAR LAMPIRAN

	HALAMAN
Lampiran I : Hasil Pengolahan Data Untuk Analisis SEM	1
Lampiran II : Hasil Pengolahan Data Untuk Uji Validitas dan Reliabilitas ..	18
Lampiran III : Data Hasil Penelitian	24
Lampiran IV : Daftar Responden	28
Lampiran V : Daftar Pertanyaan	31

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Usaha kecil dan menengah merupakan salah satu sektor penting dalam pembangunan nasional. Meskipun usaha skala kecil memberikan sumbangan yang tidak terlalu besar, hanya 38,9 % dari total PDB atau 42,25 % dari PDB tanpa Migas. Namun peranan industri kecil di Indonesia ini mampu menyerap jumlah tenaga kerja sebesar 58.555.268 orang untuk sejumlah 38.902.303 unit usaha. Usaha kecil dengan omzet kurang dari 50 juta, yang meliputi 91,27 % adalah yang paling banyak menyerap tenaga kerja (Biro Pusat Statistik, 1997). Dengan nilai ini, maka usaha kecil mampu menjadi katup pengaman dalam proses pembangunan ekonomi dan sosial melalui penyediaan lapangan kerja maupun distribusi pangan. Industri kecil dan menengah dianggap memiliki pengaruh kuat bagi perubahan dan meningkatnya persaingan pasar global (Carol, 1998).

Bukti pentingnya peranan industri kecil juga ditunjukkan oleh penelitian di berbagai negara. Di Amerika Serikat, perusahaan yang memiliki kurang dari 500 orang karyawan, berjumlah kurang lebih 99 % dari seluruh perusahaan yang ada dan menyerap 80 % tenaga kerja (Aharoni, 1994). Di negara Belanda, 95 % usaha adalah perusahaan kecil dan menengah (Bijmolt & Zwart, 1994) serta di Philipina tercatat usaha kecil menengah adalah 95 % (De la Pena, 1995 dalam Carol, 1998).

Perkembangan dan peranan industri juga semakin berubah seiring dengan perubahan pasar, teknologi, dan kondisi ekonomi. Hal ini juga terjadi di Indonesia yang telah mengalami krisis selama hampir tiga tahun sejak 1998. Terdapat banyak perusahaan, baik besar, menengah maupun kecil harus menutup usahanya karena tidak dapat mengikuti lagi kenaikan biaya operasi perusahaan. Hal ini terjadi terutama dikarenakan tekanan nilai dollar Amerika terhadap rupiah. Meskipun tidak terkait langsung, industri kecil juga terkena imbas dengan menurunnya nilai rupiah, dari mulai kenaikan BBM, biaya-biaya bahan baku produksi sampai dengan biaya perawatan, semakin meningkat. Untuk mampu bertahan, banyak perusahaan meningkatkan nilai jual produknya, namun dengan daya beli yang rendah, maka konsumen akan lebih selektif membeli produk.

Memperhatikan betapa pentingnya peran industri kecil dan menengah dalam perekonomian nasional, maka hendaknya kebijakan ekonomi yang menyangkut industri kecil perlu didesain secara hati-hati. Dalam pengembangan usaha kecil, akan lebih baik apabila didasarkan pada kekuatan yang dimiliki oleh usaha kecil itu sendiri. Hal ini untuk menciptakan sektor industri kecil yang fleksibel, dan memiliki daya tahan dalam menghadapi goncangan perekonomian.

Salah satu industri yang bertahan dalam masa krisis, adalah industri kayu dan mebel. Hal ini dibuktikan dalam semester I tahun 1997/1998 justru mengalami peningkatan ekspor secara signifikan. Berdasarkan *International Standard Industrial Clasification of All*

Economics Activities (ISIC), industri ini termasuk dalam kelompok perabot rumah dan barang kayu, yang nilainya meningkat dari US\$ 88.723 ribu pada semester II tahun 1996/1997 menjadi US\$ 139.042 ribu pada semester I tahun 1997/1998, atau naik sebesar 56,71 % (Deperindag Kab. Jepara, 1998). Apabila dibandingkan dengan total ekspor propinsi Jawa Tengah, maka kabupaten Jepara menyumbang paling tidak sebesar 11 % yaitu sebesar US\$ 201.47 ribu dari total ekspor Jawa Tengah yaitu US\$ 1,613.15 ribu dari sektor industri kayu. Sementara itu peningkatan yang terjadi sebagian besar disumbang oleh industri mebel kayu atau ukir yang sebagian besar usahanya berada di daerah tingkat II Jepara. Perkembangan industri mebel yang sebagian besar adalah umumnya berskala kecil dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Perkembangan Industri dan Ekspor Mebel kayu/Ukir
Kabupaten Jepara

Rincian	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Unit Usaha	1973	2097	2110	2145	2216	2175	2347	2376	2388	2412
Tenaga Kerja	2104	27984	29258	29882	32624	35234	36540	36670	37558	37880
Volume ekspor (ribu m3)	1628	7938	8215	8516	11004	14904	15649	17856	20567	20775
Prosentase	100%	488%	505%	523%	675%	915%	961%	1097%	1263%	1276%
Nilai (US\$ ribu)	12150	23957	47612	48716	61621	65859	116917	123763	201417	211541
Prosentase	100 %	197%	392%	400%	507%	542%	962%	1019%	1658%	1741%

Sumber : Kantor Deperindag Jepara, 2001

Pada Tabel 1.1, terlihat peningkatan nilai ekspor yang berarti, sejak tahun 1991. Peningkatan nilai ekspor terlihat sangat meningkat sehingga sampai pada tahun 2000, telah terjadi peningkatan lebih dari dua puluh

kali dibandingkan 1991 untuk nilai ekspor dalam US \$. Nilai ekspor pada tahun 1991 adalah US \$ 12.150 (ribu) meningkat menjadi US \$ 211.541 (ribu). Dari besar volume ekspor juga terlihat terdapat peningkatan yang signifikan pada akhir 2000, yaitu lebih dari 10 kali lipat dibandingkan tahun pada tahun 1991, yang pada tahun 1991 sebesar 1.628 (ribu kg/m³) menjadi sebesar 20.775 (ribu kg/m³). Namun peningkatan nilai ekspor ini tetap masih belum memenuhi permintaan pasar internasional. Hal ini dikemukakan oleh Pemerintah Daerah setempat maupun instansi terkait. Dinyatakan bahwa peluang mebel ukir Jepara ke manca negara masih terbuka lebar, yang terbukti dari banyaknya pesanan importir yang belum terpenuhi. Dengan sebagian besar usaha ini adalah usaha kecil dan menengah, maka dibutuhkan suatu upaya pengembangan usaha kecil agar lebih maju dan berkembang.

Melemahnya nilai rupiah terhadap dollar Amerika justru membuat daya jual produk kayu/mebel Jepara lebih bersaing, karena akan menjadi lebih murah. Namun apabila terjadi penguatan nilai mata uang rupiah maka dapat dipastikan akan menjadikan ekspor menjadi kurang bersaing. Dengan kondisi ini maka diperlukan suatu upaya pengembangan yang strategis dari dalam perusahaan agar sukses ekspor tetap dapat berkembang. Karena peluang untuk ekspor tetap terbuka, maka terdapat peluang bagi industri di Jepara untuk meningkatkan kinerja ekspor produk kayu/mebel dengan lebih mengembangkan usahanya melalui upaya perbaikan organisasi dan manajemen perusahaan.

Beberapa penelitian memberikan informasi bagaimana usaha kecil dan menengah perlu melakukan pengembangan demi keberhasilan usaha kecil tersebut. Lyles et. al. (1993) menginformasikan bahwa perencanaan secara formal bagi usaha kecil akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan memperhatikan kondisi industri pada keadaan yang berbeda yaitu pertumbuhan (*growth*), dewasa (*maturity*) dan menurun (*decline*), maka dapat ditentukan strategi yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan (Chaganti, 1987). Strategi pengembangan faktor-faktor internal perusahaan untuk peningkatan sukses ekspor dapat dilakukan oleh perusahaan, melalui kebijakan ekspor (Bijmolt & Zwart, 1994). Sedangkan demi keefektifan bisnis, terdapat beberapa faktor-faktor yang harus saling terkait, diantaranya adalah kesesuaian antara teknologi dan struktur, teknologi dan strategi, lingkungan dan strategi (Hatton & Raymond, 1994). Menurut Weaver et. al (1998), sukses ekspor yang dilakukan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal yang melingkupi perusahaan.

Untuk dapat mengembangkan keberhasilan usaha kecil dan menengah dalam peningkatan organisasi dalam nilai ekspornya, tidak dapat dilakukan dengan mengadopsi secara langsung strategi dari perusahaan besar. Lebih kecil sebuah bisnis bukan merupakan sebuah bisnis dengan versi yang lebih kecil, namun bisnis yang lebih kecil berkenaan dengan keunikan dari ukuran yang kecil dan memiliki perilaku yang berbeda dalam interaksinya dengan lingkungan (Shuman & Seeger

dalam Baird et. al., 1997). Dengan kondisi yang berbeda antara industri kecil dengan industri besar, maka terdapat perbedaan yang penting dalam pengembangan aset, *advertising* dan strategi ekspansi (Ballantine et. al. 1992). Peningkatan pertumbuhan perusahaan manufaktur kecil menengah dipengaruhi oleh usia perusahaan, ukuran perusahaan, penggunaan tenaga kerja terlatih, dan orientasi ekspor. Hasil penelitian mengenai keberhasilan perusahaan kecil menengah dalam ekspor, yang dilakukan oleh Bijmolt & Zwart (1994) memberi informasi bahwa karakteristik perusahaan mempengaruhi kebijakan ekspor perusahaan, yang terdiri tiga faktor yaitu struktur organisasi (*organizational structure*), *Export Attitude* dan Perencanaan Ekspor (*Export Planning*).

Dapat diketahui bahwa sebagian besar perusahaan mebel di Jepara merupakan usaha kecil dan menengah, yang masih merupakan sebuah organisasi dengan manajemen sederhana. Kondisi struktur organisasi perusahaan kecil dan menengah pada industri mebel Jepara juga belum memiliki orientasi terhadap pemasaran dan strategi internasional, dimana ekspor yang dilakukan perusahaan dikarenakan melemahnya nilai rupiah. Sedangkan untuk berhasil sebagai 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 perusahaan kecil dan menengah pada

industri mebel di Jepara masih belum memenuhi kondisi ini, maka perlu dikaji bagaimana strategi peningkatan sukses ekspor.

Untuk dapat mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan industri kecil dan menengah terutama untuk peningkatan nilai ekspor, dengan memperhatikan sumber daya dan strategi yang sesuai dengan perusahaan kecil menengah, maka dilakukan penelitian dengan mengambil obyek pada industri mebel di kabupaten Jepara.

1.2 Perumusan masalah

Pada saat ini industri mebel Jepara mengalami peningkatan ekspor, namun peningkatan ekspor ini masih dapat ditingkatkan, sebab peningkatan ini belum dapat memenuhi permintaan pasar internasional. Dengan adanya peluang ini, maka diperlukan upaya pengembangan perusahaan mebel di Jepara, agar mampu memenuhi permintaan pasar internasional. Selain hal tersebut, pada saat ini masih terdapat satu kondisi bahwa industri mebel di Jepara sebagian besar adalah perusahaan kecil dan menengah yang masih merupakan sebuah organisasi dengan manajemen sederhana. Hal ini tentu saja belum sepenuhnya sesuai dengan hasil penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa dibutuhkan perhatian terhadap faktor-faktor yang dapat mendukung pengembangan perusahaan sebagai perusahaan ekspor. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan sukses ekspor adalah struktur organisasi, *export attitude* dan perencanaan ekspor (Bijmolt & Zwart,

1994). Selain itu Namiki (1988) menyatakan bahwa strategi ekspor juga dapat mendukung sukses ekspor yaitu dengan empat bentuk strategi pemasaran untuk ekspor. Dengan kondisi perusahaan kecil dan menengah pada industri mebel di Jepara 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 sukses ekspor, sehingga diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian yaitu :

1. Bagaimana pengaruh faktor karakteristik perusahaan terhadap struktur organisasi, *export attitude*, perencanaan ekspor dan strategi ekspor.
2. Bagaimana pengaruh struktur organisasi, *export attitude*, perencanaan ekspor dan strategi ekspor terhadap sukses ekspor.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh faktor karakteristik perusahaan terhadap struktur organisasi, *export attitude*, perencanaan ekspor dan strategi ekspor.
2. Menganalisis pengaruh struktur organisasi, *export attitude*, perencanaan ekspor dan strategi ekspor terhadap sukses ekspor.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan sumbangan keilmuan dibidang ilmu manajemen, khususnya manajemen usaha kecil dan menengah.
2. Memberikan masukan bagi praktek manajemen usaha kecil dan menengah khususnya dalam peningkatan sukses ekspor.

1.5 Outline Tesis

Penyusunan tesis ini terbagi menjadi beberapa bagian yang terstruktur dalam lima bab. Bagian-bagian tersebut adalah :

Bab I merupakan bab pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menjabarkan mengenai landasan teori yang mendasari penelitian, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis penelitian.

Bab III mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai populasi dan sampel penelitian yang menjadi obyek penelitian, metode pengumpulan data, alat analisis, serta definisi operasional variabel.

Bab IV merupakan bab analisis hasil-hasil penelitian, yang berisi data-data deskriptif, hasil-hasil pengolahan data dan analisis hasil, pengujian hipotesis dan analisis pengaruh.

Bab V adalah bab penutup yang berisi kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

1.6 Definisi - definisi Utama

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 & Zart, 1994)
- c. Export Attitude adalah pernyataan yang evaluatif berkenaan dengan obyek, orang-orang atau kejadian-kejadian (Carol, 1998), yang dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sebuah sikap yang ditunjukkan oleh para manajer mengenai aktifitas ekspor perusahaannya (Bijmolt & Zwart, 1994).
- d. 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)
- e. 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 Wolff & Pett (2000), yaitu *low cost*

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

- f. Sukses Ekspor adalah hasil yang diperoleh perusahaan sebagai hasil dari kegiatan ekspornya, yang diukur dari tingkat nilai ekspor yang diperoleh dari seluruh penjualannya, keterlibatan perusahaan dalam kegiatan ekspor dan keuntungan yang diperoleh perusahaan (Hart & Tzokas, 1999)

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah

Pengembangan usaha kecil dan menengah agar lebih berhasil dalam persaingan telah lama menjadi perhatian para peneliti 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 satunya adalah Davidson (1991) yang menyatakan bahwa *industrial managerial, entrepreneurial experience* pemilik usaha, lokasi geografis dan keanggotaan kelompok dalam industri berhubungan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil. Agar perusahaan kecil dan menengah dapat bertahan Maggina (1992), memberikan saran bahwa perusahaan harus mengambil inisiatif secara hati-hati untuk mengadopsi teknik-teknik

manajemen dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki serta memperkuat kemampuan dalam bisnisnya. Dengan meningkatkan kepedulian terhadap teknologi baru, pasar, persaingan serta kemampuan mengembangkan R & D, merupakan faktor-faktor kritis yang dapat menjaga kemampuan perusahaan kecil dan menengah dalam bersaing Drilhon & Estime (1993).

Dalam mengembangkan bisnisnya, perusahaan dengan karakteristik perusahaan kecil dapat melakukan proses internasionalisasi, yaitu melalui upaya ekspor. Oleh Namiki (1988), strategi ekspor bagi industri kecil 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 Wolff & Pett (2000), yang memberikan informasi bahwa perusahaan kecil juga perlu menggunakan berbagai cara bersaing yang mendukung aktifitas ekspor.

2.2 Sukses ekspor Usaha Kecil dan Menengah

Keberhasilan usaha kecil dalam ekspor juga telah menjadi bahan penelitian, salah satunya adalah oleh Bijmolt & Swart (1994) yang menganalisis bagaimana pengaruh faktor-faktor seperti ketergantungan perusahaan, jumlah karyawan yang tercakup dalam karakteristik

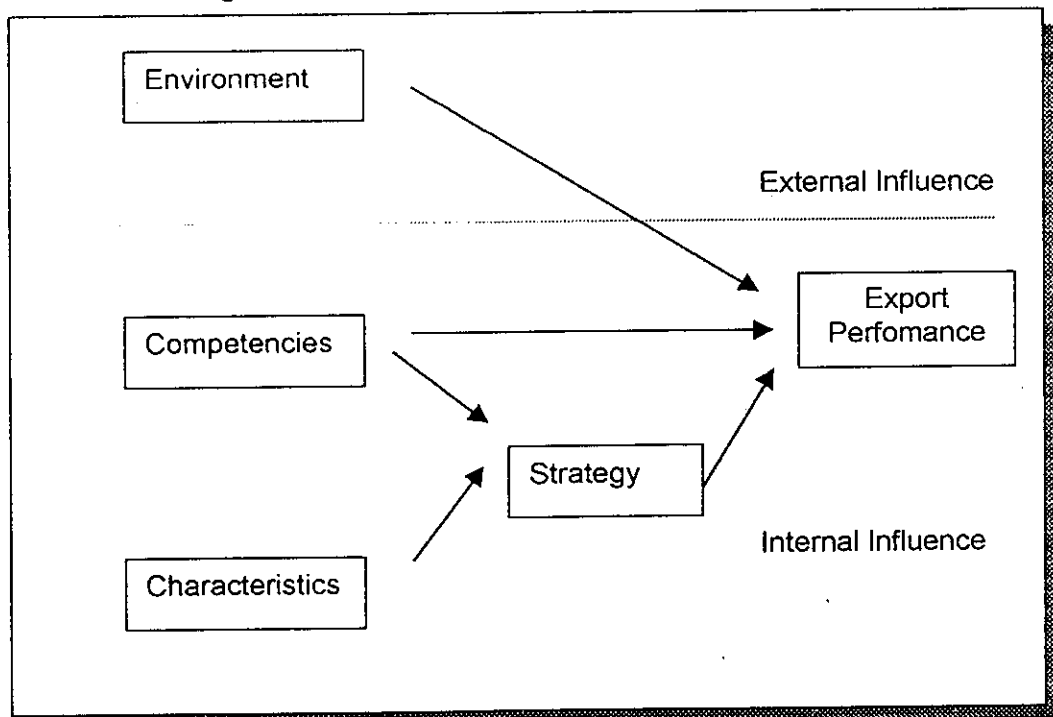
perusahaan dapat mempengaruhi kebijakan ekspor perusahaan kecil dan menengah.

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 manajemen, dan *management attitude*. Adapun strategi yang digunakan adalah *market selection*, *pricing*, promosi dan distribusi.

Seperti halnya Aaby & Slater (1989), yang menyatakan bahwa sukses ekspor dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal, Weaver et. al. (1998) juga menggunakan dua faktor utama tersebut sebagai faktor yang memberikan pengaruh bagi sukses 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 sukses 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 dari pada 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 sukses ekspor, Aaby & Slater (1989) memperkenalkan sebuah model yang dapat menjelaskan bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi sukses ekspor. Model tersebut digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1.
Model Pengaruh Faktor External 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 ekspor 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. Hasil dari penelitian Aaby & Slater (1989) dikatakan bahwa perusahaan tidak akan dapat berhasil menjadi perusahaan ekspor, dengan manajemen yang tanpa visi internasional, tujuan ekspor yang konsisten, persepsi dan sikap yang memberikan dukungan bagi kegiatan ekspor dan keberanian menghadapi resiko.

2.3 Sukses 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 sukses 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.

Faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi sukses ekspor berbeda dengan apa yang diajukan oleh Aaby & Slater (1989), oleh Bijmolt & Zwart (1994), faktor-faktor internal yang perlu dikembangkan adalah berupa kebijakan ekspor yang dibentuk oleh perusahaan kecil dan menengah. Kebijakan ekspor dibentuk oleh tiga hal utama yaitu struktur organisasi, *export attitude* dan *export planning*. Faktor-faktor internal lainnya yang dianggap berpengaruh adalah komitmen organisasi, motivasi perusahaan, kemampuan manajemen, ukuran perusahaan keunggulan produk (Weaver et. al, 1998). Peranan pemasaran juga dianggap sebagai salah satu faktor internal perusahaan yang ikut mendukung kinerja ekspor, oleh Hart & Tzokas (1999), dikatakan bahwa aktifitas riset pemasaran akan memberikan pengaruh bagi sukses ekspor perusahaan.

Sukses 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 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 perusahaan, perpindahan aktifitas penjualan lokal ke arah 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).

2.4 Karakteristik Perusahaan (*Firms Characteristic*)

Dalam peningkatan kebijakan ekspor yang dilakukan perusahaan kecil, 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 kecil. Penggunaan tenaga kerja yang ahli seperti halnya perusahaan-perusahaan besar akan dapat membantu mendorong peningkatan pertumbuhan penjualan (Wijawardena & 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.

Faktor-faktor yang terdapat ada karakteristik perusahaan, oleh para peneliti di atas akan dapat menentukan kebijakan maupun strategi perusahaan. Kebijakan perusahaan terutama dalam kebijakan ekspor akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dengan uraian di atas maka karakteristik perusahaan akan dijadikan faktor yang mempengaruhi kebijakan ekspor perusahaan, dengan variabel-variabel sebagai indikator adalah, karyawan pada perusahaan, pengalaman perusahaan dalam ekspor, tingkat independensi perusahaan, perencanaan perusahaan.

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. Sukses 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). Berdasar 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

Dalam pencapaian sukses ekspor, dibutuhkan para personel dan manajer yang memiliki sikap yang mendukung terbentuknya kebijakan ekspor. Secara tidak langsung perusahaan yang memiliki karakteristik perusahaan yang memiliki karyawan berpendidikan dan perencanaan, maka akan dapat memberikan pengaruh terhadap sikap atas kebijakan ekspor. Sikap atas kebijakan ekspor ditunjukkan oleh pemahaman para manajer atas prioritas kegiatan ekspor dan resiko yang diperoleh atas kegiatan ekspor. Oleh Aaby dan Slater (1989) karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi sikap perusahaan dan para manajer dalam mendorong sukses ekspor. Karakteristik perusahaan yang terbentuk dari orang-orang yang berkompeten dalam bidang ekspor dan berpengalaman ekspor, maka sikap yang terbentuk dari para manajernya mengenai aktifitas ekspor akan semakin positif. Dengan demikian maka, dapat dibentuk hipotesis penelitian yaitu :

Hipotesis II : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap export attitude 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 perusahaan. Apabila perusahaan memiliki karakteristik 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 hipotesis penelitian :

Hipotesis III : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor

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

Namun strategi pemasaran 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-empat adalah :

Hipotesis IV : Karakteristik perusahaan berpengaruh secara positif terhadap strategi ekspor

2.5 Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)

Dalam menentukan kebijakan ekspor, perusahaan seharusnya memiliki sebuah struktur yang di dalamnya terdapat program-program untuk kegiatan ekspor. Dengan struktur yang jelas dan ditempati orang-orang yang berkompeten dengan kebijakan ekspor, maka kinerja ekspor akan dapat ditingkatkan.

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 akan meningkatkan sukses 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 (Christensen, 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 sukses ekspor dapat ditingkatkan. Dari uraian dan beberapa penelitian terdahulu dapat dimunculkan hipotesis :

Hipotesis V : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap sukses ekspor

2.6 *Export Attitude*

Faktor lain dalam kebijakan ekspor adalah *export attitude*, menurut Cavusgil (1984), sikap para manajer terhadap kebijakan ekspor merupakan hal yang sangat penting bagi pencapaian sukses ekspor. Dengan meningkatnya sikap para manajer terhadap peningkatan kebijakan ekspor, maka ekspor perusahaan akan dapat lebih ditingkatkan.

Definisi *attitude* oleh Carol (1998) adalah pernyataan yang evaluatif berkenaan dengan obyek, orang-orang atau kejadian-kejadian. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bijmolt & Zwart (1994), *export attitude*, didefinisikan sebagai sebuah sikap yang ditunjukkan oleh para manajer mengenai aktifitas ekspor perusahaannya. *Export attitude* itu sendiri dibentuk dari indikator-indikator tingkat prioritas yang diberikan bagi kegiatan ekspor, persepsi terhadap resiko ekspor, persepsi terhadap resiko jarak geografis yang jauh. Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa sikap perusahaan dan para manajer didalam menghadapi kebijakan ekspor akan mampu mendorong sukses ekspor.

Sikap dalam menghadapi kebijakan ekspor perusahaan dengan kaitan sukses ekspor, dikemukakan oleh Simpson & Kujawa (1974) dalam Christensen (1987) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi ekspor, lebih berani menghadapi resiko dibanding dengan perusahaan non eksporter. Sikap manajemen dalam kebijakan ekspor juga menjadi salah satu penentu perusahaan yang berhasil dalam ekspor ditunjukkan oleh Burto Schlegelmilch (1987). Semakin positif sikap perusahaan dalam

menjalankan kebijakan ekspor yang ditunjukkan dengan penempatan prioritas ekspor dibandingkan kegiatan lainnya serta pengetahuan atas resiko-resiko yang diakibatkan oleh kegiatan ekspor, maka akan semakin mendapatkan sukses ekspor. Dengan demikian dapat dimunculkan hipotesis penelitian, yaitu :

Hipotesis VI : Export attitude berpengaruh positif terhadap sukses ekspor

2.7 Perencanaan Ekspor (*Export Planning*)

Kebijakan ekspor akan bergantung pada perencanaan yang dibuat oleh perusahaan. Perencanaan ekspor meliputi berbagai kegiatan yang dapat mendorong peningkatan ekspor, beberapa diantaranya adalah, penentuan negara tujuan ekspor, perencanaan harga produk ekspor, perencanaan promosi. 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 internasional. Bijmolt & Zwart

(1994) menggunakan beberapa indikator dalam menjelaskan perencanaan ekspor oleh perusahaan kecil, 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 hasil ekspor yang lebih baik. Dengan perencanaan ekspor yang semakin baik diharapkan terjadi peningkatan sukses ekspor. Oleh karena itu maka dapat dimunculkan hipotesis penelitian :

Hipotesis VII : Perencanaan ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor

2.8 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. Peneliti lain telah memberikan informasi bagaimana tipe-tipe strategi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, beberapa diantaranya adalah strategi dari Porter yaitu dengan strategi diferensiasi, *low cost strategy* dan *focus*, serta strategi

dari Miles dan Snow, yang terdiri dari *defender*, *prospector*, *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 kecil 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 menganalisis pengaruh strategi terhadap kinerja ekspor, meskipun oleh Bijmolt & Zwart (1994) tidak diteliti mengenai pengaruh strategi terhadap sukses 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*. Kedua, strategi ekspor melalui *differentiation focus strategy*, yang berupa kemampuan dalam membuat *specialty product*, pelayanan pelanggan dan produk kualitas tinggi (*customer service and high quality products*). Ketiga, strategi *innovation differentiation* melalui *technological superiority* dan *new product development*. Keempat, *product-oriented* strategi, melalui produk berkualitas tinggi.

Untuk menguji kembali apa yang disampaikan Aaby & Slater (1988) 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 sukses ekspor maka pada penelitian ini dimunculkan hipotesis :

Hipotesis VIII : Strategi ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor

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"> Karakteristik perusahaan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kebijakan ekspor yang akan meningkatkan sukses ekspor perusahaan. Kombinasi dari perencanaan ekspor yang baik penyesuaian organisasi dan sikap terhadap pengembangan ekspor akan mendorong hasil ekspor yang lebih baik.
2.	Aaby, Nils Erik; Slater, Staley F. (1989)	Menguji faktor-faktor yang mempengaruhi sukses ekspor. Faktor-faktor yang diuji adalah : Karakteristik Perusahaan, Kompetensi perusahaan, strategi perusahaan dan faktor eksternal.	Analisis Regresi	<ol style="list-style-type: none"> Ukuran perusahaan bukan merupakan faktor penting, kecuali jika dikaitkan dengan aspek-aspek finansial atau variabel skala ekonomi. Kinerja ekonomi cenderung meningkat apabila manajemen memiliki komitmen untuk ekspor. Perusahaan dengan sistem manajemen yang lebih baik dan ekspor yang terencana dengan baik, akan lebih berhasil dalam ekspor.
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"> Industri kecil dapat menggunakan cara-cara bersaing seperti yang digunakan oleh perusahaan besar dan menunjukkan hasil yang baik Hubungan antara ukuran, sumber daya dan pola pola bersaing tidak menunjukkan hasil yang selalu sama Keunggulan teknologi memberikan dukungan secara penuh atas proses komunikasi dan informasi pada tingkat global

4.	Burton F. N., Schlegelmilch (1987)	Menguji hipotesis bahwa meningkatnya ekspor perusahaan akan mengikuti perubahan dalam organisasi, dan karakteristik manajerial	Multiple discriminant analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan eksportir menunjukkan tingkat pendidikan formal dan training ekspor yang lebih tinggi bagi para manajer 2. Perusahaan eksportir lebih memiliki komitmen dalam pengembangan produk baru, mengalokasikan sumber daya yang lebih banyak untuk riset dan pengembangan 3. Perusahaan eksportir akan lebih menekankan pada pengetahuan pasar dan riset pasar.
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"> 1. Perusahaan kecil yang melakukan kebijakan ekspor memiliki keberhasilan yang sama seperti yang diperoleh perusahaan besar. 2. Keunggulan bersaing utama perusahaan kecil adalah produk dan teknologi.
6.	Hart, Susan Tzokas, Niklaos (1999)	Menganalisis hubungan antara aktifitas riset pemasaran dengan kinerja ekspor	Analisis Korelasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan informasi pemasaran ekspor berhubungan dengan sukses ekspor 2. Diperlukan aktifitas riset pemasaran formal, yaitu dengan secara proaktif mengumpulkan informasi pemasaran
7.	Carl H. Christensen, Angela da Rocha, Rosane Kerbel Gertner (1987)	Menguji faktor-faktor yang berhubungan dengan ekspor yang berkelanjutan. Faktor-faktor yang diuji adalah karakteristik perusahaan, praktek manajemen ekspor, dan persepsi manajer.	Multivariate discriminant analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keberhasilan perusahaan dapat dibentuk dari karakteristik perusahaan yang memiliki departemen quality control, ukuran perusahaan, produk yang terdiversifikasi, menggunakan kunci keputusan marketing. 2. 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. 3. Inisiatif dalam keputusan ekspor berperan lebih penting dibandingkan dengan bantuan / insentif dari pemerintah dalam kebijakan ekspor.

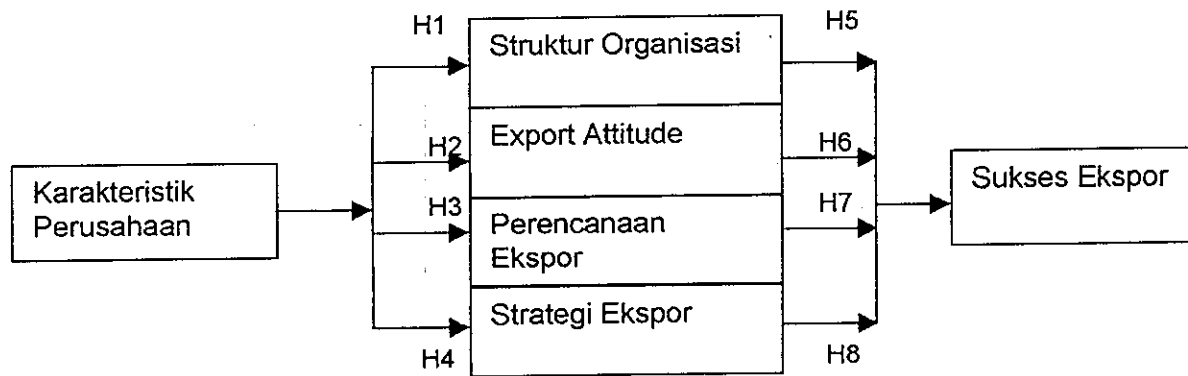
9.	Weaver, K. Mark Berkowitz, David Davies, Les (1998)	Mengembangkan sebuah alat yang dapat membantu agen-agen pemerintah untuk mengalokasikan waktu dan sumber daya keuangan untuk mendukung perusahaan eksporter	Analisis Regresi	Faktor keuntungan yang diperoleh dari penjualan ekspor dibandingkan dengan penjualan domestik, bantuan kepada eksportir dengan peningkatan kesempatan dan strategi harga memberikan pengaruh signifikan atas keuntungan yang diperoleh perusahaan
10.	Namiki Nobuaki (1988)	<ol style="list-style-type: none"> Menganalisis tipe-tipe strategi yang digunakan perusahaan kecil dalam pasar ekspor Menganalisis tipe-tipe strategi yang dapat digunakan perusahaan kecil dengan keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan sukses ekspor. 	Analisis Cluster	<ol style="list-style-type: none"> Penggunaan strategi <i>low cost leadership</i> digunakan perusahaan kecil digabungkan dengan strategi <i>marketing differentiation</i>. Perusahaan kecil menggunakan multiple strategi dalam menghadapi persaingan dalam pasar ekspor. Empat strategi utama dalam persaingan pasar ekspor adalah <i>marketing differentiation</i>, <i>differentiation focus</i>, <i>innovative differentiation</i> dan <i>product differentiation</i>.
11.	Gray, Judy H. (1999)	Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kunci sukses bagi perusahaan kecil	Struktural Equation Model	<ol style="list-style-type: none"> Terdapat bukti mengenai pentingnya penggunaan kombinasi strategi bagi perusahaan kecil Untuk mencapai keberhasilan, dibutuhkan usaha untuk mengembangkan strategi yang spesifik bagi peningkatan keberhasilan
<p>Berdasarkan penelitian Bijmolt & 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 diajukan ini merupakan penggabungan dari model penelitian yang diajukan oleh Bijmolt dan Zwart (1994) dan pendapat Namiki (1988) serta Wolff (2000). Penelitian ini dilakukan pada industri mebel kecil dan menengah di Kabupaten Jepara.</p>				

2.9 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 & Slater (1989) menguji pengaruh tiga faktor internal yaitu karakteristik perusahaan, strategi dan kompetensi, serta satu faktor eksternal terhadap sukses ekspor. Model yang diajukan Madsen (1988), menunjukkan hubungan antara kebijakan pemasaran ekspor, karakteristik perusahaan, karakteristik pasar dan kinerja pemasaran.

Berdasarkan telah 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 dalam Gambar 2.2.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis
Analisis Strategi Peningkatan Ekspor
Melalui Pengembangan Faktor-faktor Internal



2.10 Hipotesis Penelitian

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

- H1 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi perusahaan
- H2 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap *export attitude*
- H3 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor
- H4 : Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor
- H5 : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap sukses ekspor
- H6 : Export Attitude berpengaruh positif terhadap sukses ekspor
- H7 : Perencanaan Ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor
- H8 : Strategi Ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Obyek dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian mengenai keberhasilan ekspor pada perusahaan kecil dan menengah, obyek penelitian yang diambil adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang industri kayu dan mebel di Jepara yang memiliki skala kecil dan menengah.

Pengambilan sampel penelitian dilakukan menggunakan dasar pengambilan dengan *non probability sampling* dengan cara *accidental sampling*. Metode *sampling* ini adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel apabila dipandang orang atau obyek tersebut cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 1999). Pada penelitian ini obyek yang dijadikan sampel adalah perusahaan yang terlebih dahulu disusun berdasar dari daftar eksportir dari Kantor Depperindag Jepara, namun data yang diolah adalah data dari perusahaan yang dapat dikunjungi dan memberikan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Adapun untuk menentukan jumlah sampel penelitian yang diambil, digunakan rumus (Rao, 1996) :

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

Keterangan :

N = Jumlah Populasi

n = Jumlah sampel

moe = margin of error max (10 %)

Berdasarkan data jumlah unit usaha di kabupaten Jepara pada tahun 2000 adalah 2412 unit usaha, maka jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah :

$$n = \frac{2412}{1 + 2412 (10\%)^2}$$
$$n = 95.94 = 96$$

Jumlah sampel minimal pada penelitian dengan menggunakan alat SEM dibutuhkan 5 kali jumlah indikator (Hair et. al., 1995), dikarenakan pada penelitian ini terdapat 22 indikator, maka dibutuhkan 110 sampel penelitian. Berdasarkan perkiraan tingkat *respon rate* sebesar 25 %, maka untuk dapat memenuhi jumlah sampel minimal yang disyaratkan, maka pada penelitian ini akan disebarakan paling tidak sejumlah 440 daftar pertanyaan.

3.2 Data Penelitian

Untuk mendapatkan data-data penelitian yang digunakan dalam analisis, penelitian menggunakan berbagai sumber data dan metode pengumpulan dan pengukuran data. Hal-hal yang berkaitan dengan pengumpulan data adalah :

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung berasal dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data ini berasal dari jawaban responden atas kuesioner atau daftar pertanyaan yang diedarkan kepada perusahaan kecil dan menengah yang bergerak pada bidang ekspor mebel di kabupaten Jepara.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penunjang yang diperlukan dalam penelitian yang diusahakan dari sumber kepustakaan, yaitu literatur, jurnal maupun data-data yang diterbitkan oleh instansi yang terkait seperti Depperindag dan Biro Pusat Statistik Kabupaten Jepara.

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Pengumpulan data dengan metode ini adalah dengan melakukan wawancara kepada para pengusaha mebel dipandu dengan menggunakan daftar pertanyaan yang bersifat *open-ended questionnaire*, yaitu sebuah daftar pertanyaan dengan memberikan kebebasan kepada responden dalam pengisian jawaban, yang alternatif jawaban telah disediakan terlebih dulu.

b. Observasi

Metode ini dilakukan dengan pengamatan langsung di lapangan, yaitu pada obyek-objek penelitian secara langsung.

c. Studi Pustaka

Metode studi pustaka dilakukan dengan mencatat, menyalin dan mengutip data-data sekunder yang relevan dengan penelitian.

3.2.3 Pengukuran

Dalam penelitian ini, sebagian data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan yang diajukan. Untuk menentukan nilai atas persepsi responden dibentuk sebuah kuesioner mengenai karakteristik perusahaan, struktur organisasi, perencanaan ekspor, strategi ekspor, *export attitude*, serta sukses ekspor. Setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala konvensional, yaitu skala penilaian dari 1 sampai dengan 10. Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil.

3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar

daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian, memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang disyaratkan.

a. Uji Validitas dengan panel

Uji validitas data adalah untuk mengetahui apakah pengukuran yang dilakukan telah mengukur hal yang benar. Oleh Sekaran (1992) dikatakan bahwa uji validitas digunakan untuk menguji seberapa bagus instrumen yang dikembangkan mampu mengukur konsep utamanya. Sutrisno Hadi (1991) uji validitas adalah untuk menguji apakah instrumen dalam benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang diselidiki. Pengujian validitas daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode panel, yaitu pengujian yang dilakukan oleh ahli yang dianggap memiliki kemampuan dan keahlian dalam ruang lingkup penelitian.

b. Uji Validitas dengan statistik

Untuk memberikan dukungan terhadap hasil uji validitas dengan metode panel, penelitian ini juga menggunakan alat statistik. Pengujian validitas item secara statistik dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0, dengan melihat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total pada harga *Corrected Item-Total Correlation*. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih dari 0.239 (Singgih, 2000).

Cooper, et al (1995) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis validitas yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang

berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

Ada kemungkinan pernyataan angket kurang baik susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alpha). Nilai *cronbach alpha* yang digunakan adalah 0.6, dengan pengertian bahwa daftar pertanyaan yang diuji dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* diatas 0.6.

Suatu alat ukur koefisien reliabilitas (α) yang mendekati angka satu menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi. Apabila koefisien

alpha (α) lebih besar dari 0,6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaiknya bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dianggap kurang handal atau terdapat *internal inconsistency reliability* (Malhotra, 1996). Suharsimi Arikunto (1993) memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas sebagai berikut.

Tabel 3.1
Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya

Koefisien alpha (α)	Interpretasi
0,800 – 0,999	Sangat tinggi (very high)
0,600 – 0,799	Tinggi (high)
0,400 – 0,599	Cukup tinggi (moderate)
0,200 – 0,399	Rendah (low)
< 0,200	Sangat rendah (very low)

Sumber: Suharsimi Arikunto, 1993

3.4 Teknik Analisis

Teknik yang digunakan untuk analisis data adalah menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, yang dioperasikan melalui program AMOS. Pemilihan alat analisis SEM adalah peneliti awal (Bijmolt & Zwart, 1994) menggunakan alat analisis yang sama, sehingga diharapkan pada penelitian ini dapat memberikan hasil analisis yang konsisten. Selain itu alasan penggunaan alat analisis SEM ini adalah karena alat SEM memiliki kelebihan dalam menganalisis multivariate secara bersama atau simultan. Melalui program AMOS alat analisis SEM memiliki metode alur diagram yang menjelaskan ide peneliti mengenai hubungan antar variabel dan

dapat mengukur keandalan dimensi-dimensi yang membentuk suatu variabel penelitian (*unidimensional*) yang dihipotesiskan dalam model dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* atau CFA (Hair, et. al., 1996).

SEM menurut Hair, et.al. (1996) adalah teknik *multivariate* (variasi ganda) dengan mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* (regresi ganda) yaitu menguji hubungan-hubungan ketergantungan (*dependence relationships*) dan analisis faktor (dengan variabel ganda) untuk estimasi serangkaian keterkaitan hubungan-hubungan ketergantungan secara simultan atau serempak.

Terdapat tujuh langkah dalam SEM untuk melihat hubungan kausalitas antar konstruk menjadi lengkap, yaitu:

1. Mengembangkan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.
2. Membentuk diagram alur (*path diagram*). Pada langkah ini dipakai dengan menggunakan bagan alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal.
3. Mengubah bagan alur ke dalam persamaan struktur dan pengukuran yang menentukan variabel pengukuran dan kontrak dalam SEM.

4. Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan. Fokus SEM adalah tidak pada observasi individual tetapi pada pola hubungan responden.
5. Menganalisis identifikasi model struktural. Hal ini dilakukan dengan melihat besarnya kesalahan baku dalam estimasi dan korelasi yang tinggi (0,90 atau lebih) diantara koefisien yang diestimasi.
6. Mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Langkah awal dalam mengevaluasi hasil adalah menganalisis sejauh mana data dan model multivariate lain.
7. Menginterpretasikan hasil pengujian melalui desain instrumen penelitian.

Dalam mengolah data digunakan program *Statistical Program for Social Science* (SPSS) dari program AMOS. Hasil dari pengolahan data dengan menggunakan SEM dipakai untuk menguji dan menganalisis model penelitian yang diajukan pada Bab II.

Dalam menganalisis SEM untuk mengukur dan menguji model dan hipotesis yang dibangun melalui teori tentunya tidak dapat mengukur secara pasti, oleh karena itu derajat ketepatannya hanya diukur dengan model estimasi yang didasarkan pada pengukuran tingkat signifikansi dari beberapa *goodness of fit* sebagai *input matrix*, yang derajat ketepatan model ditentukan dari *cut of value* di bawah ini.

a. χ^2 Chi-square statistik

apabila chi-square rendah model dipandang baik atau memuaskan, semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

b. Goodness of Fit Index (GFI)

Adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1 (perfect fit).

c. Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)

Adalah menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* model berdasarkan *degrees of freedom*.

d. CMIN/DF

Adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF merupakan statistik chi-square, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

e. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

Adalah tingkat penerimaan direkomendasikan apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar daripada 0,90.

f. Comparative Fit Index (CFI)

Adalah dimana jika mendekati 1 menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan CFI adalah $\geq 0,95$. Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah :

Tabel 3.2
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit indeks	Cut-off value
Chi square significance probability	$\geq 0,05$
Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,90$
Adjusted Goodness of fit Index (AGFI)	$\geq 0,90$
Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	$\leq 0,8$ atau $0,04$
Comparative fit index (CFI)	$\geq 0,90$
Minimum sampel Discrepancy	$\leq 2,00$

Sumber : Ferdinand, Agusty, 2000.

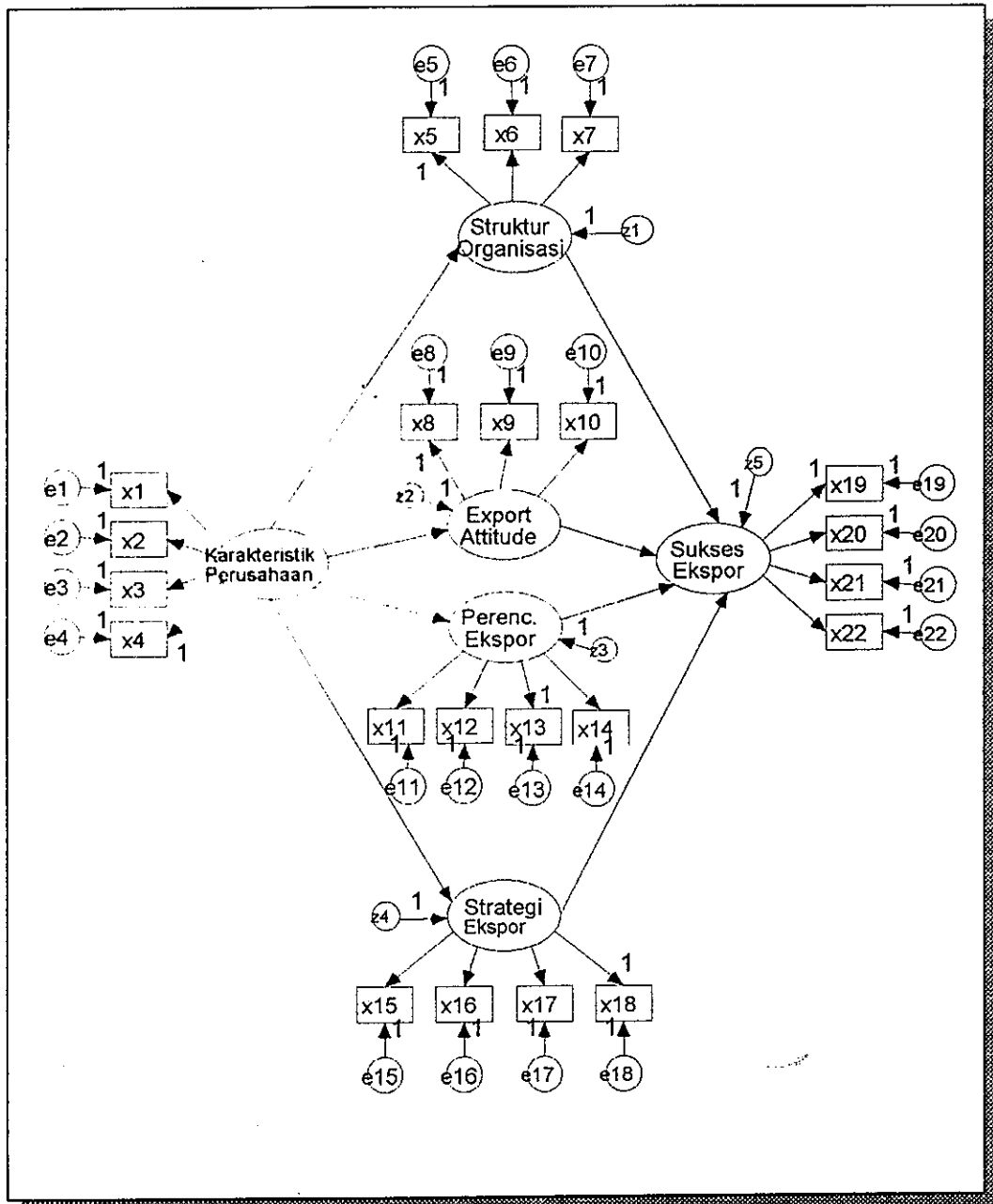
Dalam AMOS terdapat dua komponen yaitu pengukuran dan struktural. Komponen struktural menunjukkan variabel laten (*latent variables*), dan komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan sebab akibat antara variabel laten dan melakukan uji hipotesis dari keseluruhan model.

3.5 Persamaan Struktural

Untuk mengolah dan menganalisis data penelitian, perlu dibentuk sebuah persamaan umum yang menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel, baik *unobserved exogenous*, *unobserved endogenous*, maupun *observed endogenous*. Dikarenakan penelitian ini menggunakan analisis SEM, maka persamaan yang dibentuk didasarkan atas diagram alur

penelitian yang akan digunakan sebagai analisis hasil penelitian, diagram alur pada penelitian ini ditampilkan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Diagram Alur Penelitian



Keterangan :

- X1 : Karyawan perusahaan
- X2 : Pengalaman perusahaan
- X3 : Tingkat independensi
- X4 : Perencanaan perusahaan
- X5 : Manager ekspor
- X6 : Departemen ekspor
- X7 : Investasi pendidikan
- X8 : Prioritas ekspor
- X9 : Resiko ekspor
- X10 : Resiko jarak
- X11 : Perencanaan Jangka Panjang
- X12 : Kebijakan mata uang
- X13 : Promosi
- X14 : Penentuan negara tujuan
- X15 : Strategi harga bersaing
- X16 : Strategi Fokus
- X17 : Inovasi
- X18 : Strategi Produk
- X19 : Penjualan ekspor
- X20 : Keuntungan perusahaan
- X21 : Pertumbuhan ekspor
- X22 : Tingkat kepuasan

Dengan berdasar pada gambar diagram alur penelitian di atas,
persamaan struktural pada gambar tersebut adalah :

Tabel 3.3
Persamaan Umum Penelitian

Variabel Eksogen	Variabel Endogen
X1 : γ_1 Karakteristik Perusahaan + ϵ_1	X5 : γ_5 Struktur Organisasi + ϵ_5
X2 : γ_2 Karakteristik Perusahaan + ϵ_2	X6 : γ_6 Struktur Organisasi + ϵ_6
X3 : γ_3 Karakteristik Perusahaan + ϵ_3	X7 : γ_7 Struktur Organisasi + ϵ_7
X4 : γ_4 Karakteristik Perusahaan + ϵ_4	X8 : γ_8 Export Attitude + ϵ_8
	X9 : γ_9 Export Attitude + ϵ_9
	X10 : γ_{10} Export Attitude + ϵ_{10}
	X15 : γ_{11} Perencanaan Ekspor + ϵ_{11}
	X16 : γ_{12} Perencanaan Ekspor + ϵ_{12}
	X17 : γ_{13} Perencanaan Ekspor + ϵ_{13}
	X18 : γ_{14} Perencanaan Ekspor + ϵ_{14}
	X11 : γ_{15} Strategi Ekspor + ϵ_{15}
	X12 : γ_{16} Strategi Ekspor + ϵ_{16}
	X13 : γ_{17} Strategi Ekspor + ϵ_{17}
	X14 : γ_{18} Strategi Ekspor + ϵ_{18}
	X19 : γ_{19} Sukses Ekspor + ϵ_{19}
	X20 : γ_{20} Sukses Ekspor + ϵ_{20}
	X21 : γ_{21} Sukses Ekspor + ϵ_{21}
	X22 : γ_{22} Sukses Ekspor + ϵ_{22}
Persamaan Struktural	
Struktur Organisasi = λ_1 Karakteristik Perusahaan + Z1	
Export attitude = λ_2 Karakteristik Perusahaan + Z2	
Perencanaan Ekspor = λ_3 Karakteristik Perusahaan + Z3	
Strategi Ekspor = λ_4 Karakteristik + Z4	
Sukses Ekspor = λ_5 Struktur Organisasi + λ_6 Export Attitude + λ_7 Perencanaan Ekspor + λ_8 Strategi Ekspor+ Z4	

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel ini dibuat untuk memberikan definisi pada variabel-variabel penelitian yang digunakan. Penentuan definisi variabel ini didasarkan pada kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, yang selanjutnya akan dibentuk menjadi sebuah instrumen pertanyaan untuk mendapatkan nilai / bobot masing-masing variabel penelitian ini. Definisi operasional variabel-variabel penelitian disusun dalam Tabel 3.4.

Tabel 3.4
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Instrumen	Skala
Karakteristik Perusahaan	X1	Tingkat keberadaan karyawan berpendidikan formal dan memiliki kemampuan dibidang ekspor	1 sampai 10
	X2	Tingkat pengalaman perusahaan dalam mengekspor produknya	1 sampai 10
	X3	Tingkat independensi perusahaan dalam menjalankan usahanya	1 sampai 10
	X4	Perusahaan menetapkan perencanaan bisnisnya	1 sampai 10
Struktur Organisasi	X5	Keberadaan manajer yang menangani ekspor dalam perusahaan	1 sampai 10
	X6	Keberadaan departemen/bagian ekspor dalam struktur organisasi perusahaan	1 sampai 10
	X7	Investasi yang dikeluarkan perusahaan untuk training/pendidikan ekspor bagi karyawan	1 sampai 10
Export Attitude	X8	Prioritas yang ditetapkan perusahaan dalam kebijakan penanganan ekspor dibandingkan aktifitas lain	1 sampai 10
	X9	Persepsi atas resiko ekspor yang diperoleh perusahaan dibandingkan penjualan domestik	1 sampai 10
	X10	Persepsi resiko ekspor atas jarak geografis yang jauh antara perusahaan dengan negara tujuan ekspor	1 sampai 10
Perencanaan Ekspor	X11	Perencanaan ekspor jangka panjang yang ditetapkan perusahaan	1 sampai 10
	X12	Penetapan kebijakan mata uang untuk penjualan ekspor, disesuaikan dengan kondisi pasar internasional	1 sampai 10
	X13	Penggunaan promosi produk ke luar negeri	1 sampai 10
	X14	Penetapan perencanaan negara-negara tujuan ekspor	1 sampai 10
Strategi Ekspor	X15	Penggunaan strategi harga bersaing unuk penjualan ekspor	1 sampai 10
	X16	Kemampuan perusahaan dalam pengembangan produk spesial untuk konsumen spesial	1 sampai 10
	X17	Penguasaan teknologi dalam proses produksi	1 sampai 10
	X18	Perusahaan menghasilkan produk berkualitas tinggi	1 sampai 10
Sukses Ekspor	X19	Tingkat keberhasilan penjualan yang direalisasikan selama satu tahun terakhir	1 sampai 10
	X20	Tingkat keuntungan perusahaan yang direalisasikan selama satu tahun terakhir	1 sampai 10
	X21	Tingkat pertumbuhan ekspor perusahaan selama 5 tahun terakhir	1 sampai 10
	X22	Tingkat kepuasan perusahaan atas hasil yang diperoleh dari ekspor	1 sampai 10

Sumber : Adaptasi dari Bijmolt & Zwart (1994), Namiki (1988) dan Wolff (2000)

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Pada bab ini akan disajikan profil data penelitian serta proses analisis hasil pengolahan data tersebut, untuk menjawab permasalahan penelitian dan hipotesis yang diajukan.

Alat analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model Structural Equation Modeling* (SEM). Pada proses analisis ini akan dijelaskan pula kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh data penelitian yang didasarkan pada asumsi yang melekat pada SEM.

4.2 Data Deskriptif

Data deskriptif dari obyek penelitian ini menggambarkan beberapa data umum mengenai umur perusahaan, pengalaman ekspor dan jumlah karyawan. Dari hasil pengumpulan data dipakai 110 data yang dipergunakan untuk dalam penelitian ini. Profil responden pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.1.

Pada tabel mengenai profil responden dapat diketahui bahwa paling banyak perusahaan memiliki umur berkisar antara 11 sampai 15 tahun. Adapun pengalaman ekspor adalah paling banyak responden adalah berkisar antara 6 sampai 10 tahun. Jumlah karyawan yang dimiliki sebagian besar responden adalah memiliki 21 sampai 40 orang. Data

pengolahan data untuk data-data statistik deskriptif atas jawaban responden ditampilkan dalam Tabel 4.2.

Pada hasil pengolahan data deskriptif jawaban responden, hal ini menunjukkan bahwa responden memilih jawaban untuk masing-masing instrumen pertanyaan berkisar pada nilai 5, 6 dan 7. Hasil ini dapat dilihat pada nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden pada atas setiap instrumen pertanyaan. Jawaban terendah untuk seluruh pertanyaan adalah 3 dan tertinggi adalah 10.

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Data Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	110	4	10	6.7909	1.5271
X2	110	4	10	6.8364	1.5827
X3	110	4	10	6.8818	1.4190
X4	110	4	10	6.7455	1.5589
X5	110	3	10	6.0636	1.6988
X6	110	3	9	6.1000	1.6365
X7	110	3	10	6.0909	1.6509
X8	110	4	10	7.2818	1.3281
X9	110	5	10	6.9273	1.1390
X10	110	4	10	6.8818	1.2395
X11	110	3	9	5.7545	1.4788
X12	110	3	9	6.0364	1.6751
X13	110	3	9	6.0364	1.4896
X14	110	3	9	5.9727	1.6224
X15	110	4	10	7.1000	1.2989
X16	110	5	10	7.1273	1.2349
X17	110	5	10	7.2727	1.3266
X18	110	5	10	7.3545	1.3653
X19	110	5	10	7.1091	1.2732
X20	110	5	10	7.1000	1.0575
X21	110	5	10	7.6182	1.2339
X22	110	5	10	7.5455	1.2239
Valid N (listwise)	110				

Sumber : Data primer diolah

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji apakah daftar pertanyaan yang digunakan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memenuhi persyaratan. Pengujian ini dilakukan melalui uji coba daftar pertanyaan sebanyak 30 buah yang selanjutnya diuji menggunakan alat SPSS 10.

4.3.1 Uji Validitas Dengan Panel

Pengujian validitas daftar pertanyaan pada penelitian ini dilakukan dengan metode panel. Uji validitas ini adalah dengan mengajukan rancangan daftar pertanyaan yang telah disusun untuk dinilai instrumen-instrumennya agar memiliki tingkat validitas yang baik. Pengujian ini dilakukan oleh dosen pengajar di lingkungan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

4.3.2 Uji Validitas Dengan Statistik

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui keandalan angket. Keandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas item dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0 dengan melihat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total pada harga *Corrected Item-Total Correlation*. Syarat minimum yang

harus dipenuhi oleh nilai *corrected item-total correlation* agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239.

Pada hasil pengolahan uji validitas secara lengkap ditampilkan pada Lampiran III, terlihat tidak terdapat nilai *item-total correlation* yang berada di bawah 0.239. Dengan hasil ini maka daftar pertanyaan untuk penelitian ini memiliki tingkat validitas yang baik, sehingga dapat digunakan.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Pada pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan standard *Cronbach-alpha*, dengan batasan minimal 0.6, maka daftar pertanyaan dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai alpha lebih dari 0.6. Dari enam *unobserved variable*, terdapat 22 indikator, yang masing-masing indikator diturunkan menjadi sebuah instrumen daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengukur nilai masing-masing indikator (*observed variable*). Hasil pengolahan data yang diperoleh dibandingkan dengan nilai *cronbach alpha*, secara lengkap hasil penghitungan ada pada Lampiran III. Hasil pengujian terhadap daftar pertanyaan yang diolah dengan menggunakan program SPSS 10.0, dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Nilai Reliabilitas *Cronbach-alpha*

No.	Variabel	Indikator	Standardized Alpha	Keterangan
1.	Karakteristik Perusahaan	4 item	0.8566	Reliabel
2.	Struktur Organisasi	3 item	0.9417	Reliabel
3.	Export Attitude	3 item	0.8287	Reliabel
4.	Strategi Ekspor	4 item	0.9254	Reliabel
5.	Perencanaan Ekspor	4 item	0.8771	Reliabel
6.	Sukses Ekspor	4 item	0.7970	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

4.4 Pengujian dan Analisis Data

Pengujian dan analisis hasil penelitian ini akan didasarkan pada justifikasi yang ada pada alat analisis SEM. Analisis untuk model penelitian ini akan terbagi menjadi *Confirmatory Factor Analysis*, dan *Full Structural Equation Model Analysis*. Pada *Confirmatory Factor Analysis* akan mengukur unidimensionalitas dari masing-masing indikator yang membentuk sebuah konstruk. Pada tahap ini analisis yang dilakukan sama dengan analisis faktor, yaitu dengan melakukan konfirmasi apakah indikator-indikator yang dimunculkan dalam model dapat mendefinisikan sebuah konstruk yang menjadi *unobserved variable*.

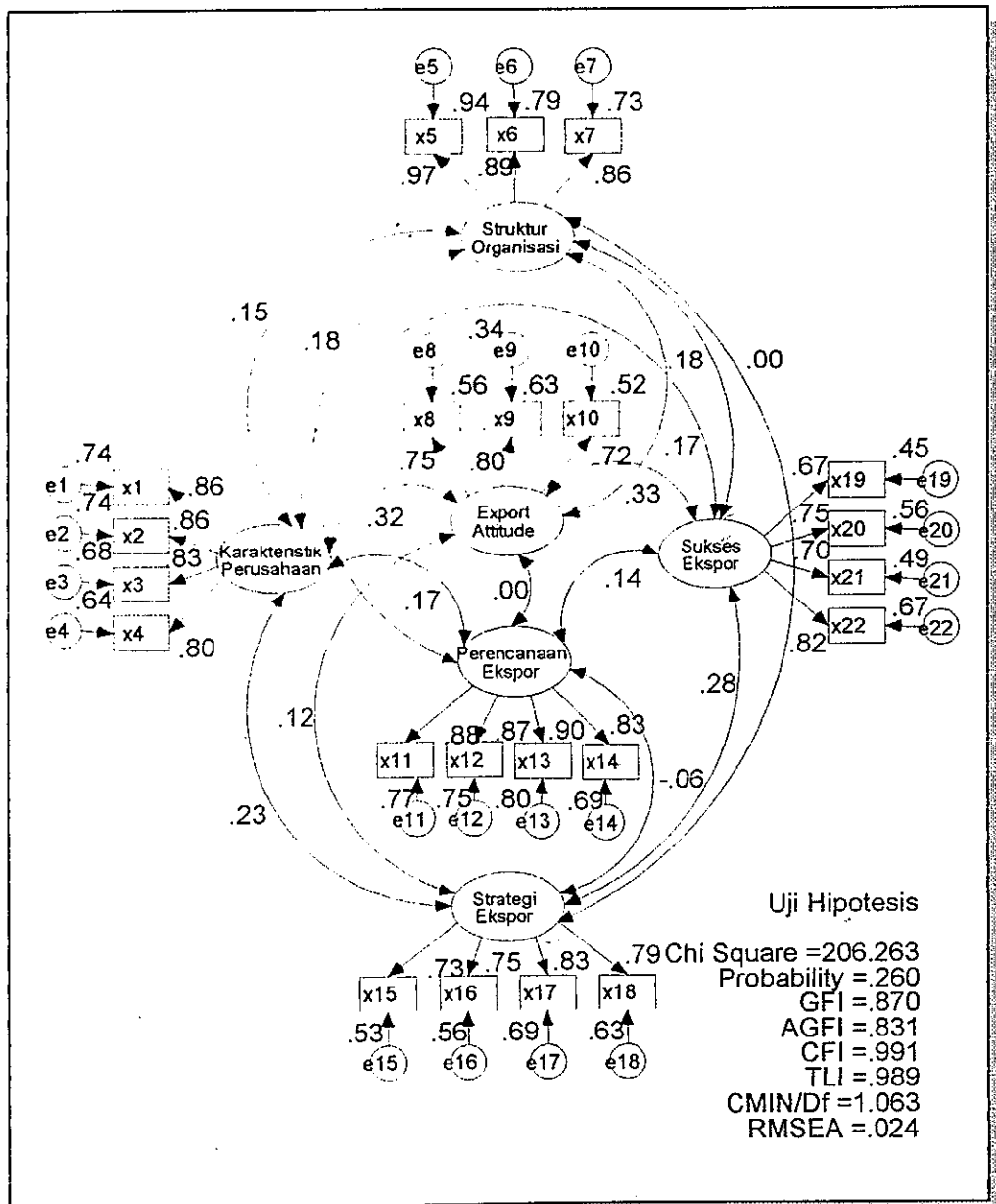
Proses analisis *Full Structural Equation Model*, dilakukan untuk menguji apakah model secara keseluruhan dapat diterima dengan berbagai justifikasi yang disyaratkan. Pengujian berdasarkan justifikasi teoritis yang dipersyaratkan adalah untuk melihat seberapa bagus tingkat kesesuaian model keseluruhan dengan didasarkan atas tingkat *Goodness of fit*. Dengan mengevaluasi model atas asumsi-asumsi pada SEM maka akan diketahui dan diuji apakah sampel serta data yang digunakan untuk membentuk model telah memenuhi persyaratan-persyaratan *normality*, *outliers*, dan *multicollinearity*

4.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Pada tahapan analisis ini akan dilakukan analisis faktor terhadap indikator-indikator yang membentuk lima konstruk yang menjadi *unobserved variable*. Enam konstruk ini terdiri dari Karakteristik

Perusahaan, Struktur Organisasi, *Export Attitude*, Strategi Ekspor, Perencanaan Ekspor dan Sukses Ekspor. Model pengukuran terhadap dimensi-dimensi ini digunakan untuk menganalisis unidimensionalitas melalui pengujian *confirmatory factor analysis*, yang hasilnya adalah disajikan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori



Sumber : Data primer diolah

Hasil pengolahan analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi yang menjelaskan variabel laten di atas, menunjukkan hasil bahwa model ini dapat diterima. Dengan nilai *probability* sebesar 0.260, yang berada di atas nilai signifikansi yaitu 0.05, maka pada model ini menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi. Indeks-indeks lain juga menunjukkan penerimaan model yang baik, oleh karena itu model penelitian dapat diterima sehingga dapat dikatakan terdapat lima konstruk yang berbeda dengan dimensi lainnya.

Untuk menganalisis besarnya nilai-nilai dimensi yang membentuk faktor laten (*unobserved variabel*) dilakukan dengan menggunakan uji-t terhadap nilai regresi masing-masing indikator. Pengujian tersebut didasarkan pada nilai *Critical Ratio* (C.R.) yang identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu nilai *Critical Ratio* (C.R.) yang melebihi nilai 1.96 atau nilai signifikansi di bawah 0.05, maka indikator-indikator tersebut merupakan dimensi dari faktor laten yang terbentuk. Hasil pengolahan data untuk pengujian tersebut ditampilkan Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Estimasi Parameter

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x7	<-- Struktur Organisasi	0.860	0.061	14.127	0.000
x4	<-- Karakteristik Perusahaan	1.000			
x3	<-- Karakteristik Perusahaan	0.942	0.099	9.473	0.000
x2	<-- Karakteristik Perusahaan	1.092	0.108	10.064	0.000
x1	<-- Karakteristik Perusahaan	1.055	0.105	10.058	0.000
x19	<-- Sukses Ekspor	1.000			
x20	<-- Sukses Ekspor	0.921	0.144	6.411	0.000
x21	<-- Sukses Ekspor	1.006	0.161	6.231	0.000
x22	<-- Sukses Ekspor	1.167	0.174	6.722	0.000
x8	<-- Export Attitude	1.000			
x18	<-- Strategi Ekspor	1.000			
x17	<-- Strategi Ekspor	1.017	0.119	8.567	0.000
x16	<-- Strategi Ekspor	0.853	0.106	8.059	0.000
x15	<-- Strategi Ekspor	0.874	0.118	7.398	0.000
x10	<-- Export Attitude	0.903	0.140	6.435	0.000
x6	<-- Struktur Organisasi	0.884	0.056	15.657	0.000
x5	<-- Struktur Organisasi	1.000			
x14	<-- Perencanaan Ekspor	1.011	0.087	11.645	0.000
x13	<-- Perencanaan Ekspor	1.000			
x12	<-- Perencanaan Ekspor	1.090	0.086	12.722	0.000
x11	<-- Perencanaan Ekspor	0.971	0.076	12.816	0.000
x9	<-- Export Attitude	0.911	0.136	6.7	0.000

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 4.4. terlihat tidak terdapat indikator yang memiliki nilai signifikansi di bawah 0.05 atau di atas nilai kritis yaitu 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada model penelitian telah secara signifikan mendimensikan laten variabel yang dibentuknya. Dengan hasil ini maka model penelitian yang diajukan tidak perlu dilakukan modifikasi.

4.4.2 Full Structural Equation Model Analysis

Setelah dilakukan model pengukuran dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori yang menunjukkan hasil yang signifikan, tahap selanjutnya adalah dilakukan analisis terhadap *full Structural Equation*

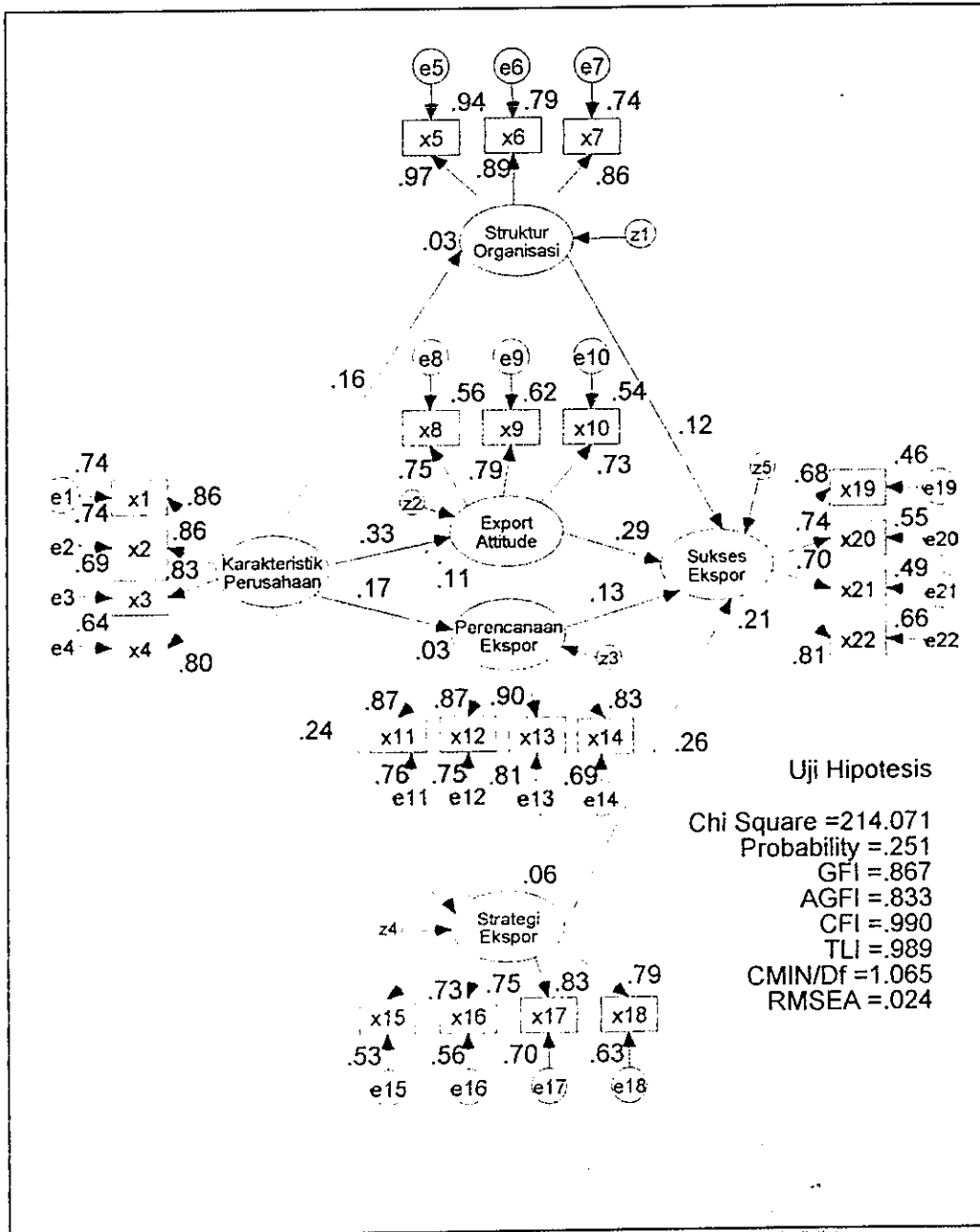
selanjutnya adalah dilakukan analisis terhadap *full Structural Equation Model*.

Dalam analisis secara keseluruhan ini ditampilkan nilai akhir hasil pengolahan data dan kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang berlaku pada SEM, secara model keseluruhan. Dalam analisis ini juga dibahas keandalan (*reliability*) dan unidimensionalitas konstruk serta pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan dimuka.

4.4.2.1 Pengujian Kesesuaian Model

Setelah dilakukan uji konfirmatori analisis faktor, kemudian dilakukan pengujian kesesuaian model penelitian dibandingkan dengan justifikasi yang berlaku pada SEM. Pengujian ini dilakukan guna mengetahui seberapa jauh tingkat *goodness of fit model dibandingkan* dengan kriteria-kriteria yang diajukan sebelumnya. Secara full-model hasil pengolahan data ditunjukkan dengan Gambar 4.2.

Gambar 4.2
Structural Equation Model



Sumber : Data primer diolah

Pengujian tingkat *goodness of fit model* dapat dilihat dari gambar di atas sebagai hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Indeks-indeks

yang tertera pada pengujian hipotesis kemudian dibandingkan dengan justifikasi statistiknya. Hasil perbandingan tersebut ditampilkan Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

Kriteria	Hasil Pengolahan	Cutt of Value	Evaluasi Model
Chi-square	214.071	Kecil	
Probability	0.251	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	1.065	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.867	$\geq 0,90$	Marjinal
AGFI	0.833	$\geq 0,90$	Marjinal
TLI	0.989	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0.990	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.024	$\leq 0,08$	Baik

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa model secara keseluruhan telah memenuhi beberapa kriteria statistik yang disyaratkan. Meskipun terdapat nilai GFI dan AGFI yang belum memenuhi batasan good fit, namun nilai GFI sebesar 0.867 dan AGFI sebesar 0.833 masuk dalam kriteria marjinal (cukup baik), sebab semakin mendekati nilai satu maka model memiliki tingkat *goodness* yang semakin baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian pada *full Structural Equation Model* menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.4.2.2 Pengujian Keandalan Konstruk

Pengujian selanjutnya setelah pengujian kesesuaian adalah uji dimensionalitas dan keandalan (*reliability*). Uji dimensionalitas adalah

untuk mengukur *reliability* dari model yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. *Reliability* adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk.

Dalam melakukan pengujian ini dilakukan melalui dua cara yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai kritis untuk masing-masing cara tersebut adalah > 0,70 dan > 0,50 (Hair, 1995). Untuk mendapatkan nilai-nilai tersebut digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized loading})^2}{(\sum \text{Standardized loading})^2 + \sum \text{Indikator Measurement Error}}$$

Keterangan :

- Standardized loading : diperoleh dari nilai loading factor masing-masing indikator
- Measurement error : 1 – nilai e, dari tiap-tiap indikator
- Nilai reliabilitas yang dapat diterima : ≥ 0.70

Sum of Standardized loading :

Karakteristik Perusahaan	: 0.86 + 0.86 + 0.83 + 0.80	= 3.35
Struktur Organisasi	: 0.97 + 0.89 + 0.86	= 2.72
Expors Attitude	: 0.75 + 0.79 + 0.73	= 2.27
Perencanaan Ekspor	: 0.87 + 0.87 + 0.90 + 0.83	= 3.47
Strategi Ekspor	: 0.73 + 0.75 + 0.83 + 0.79	= 3.1
Sukses Ekspor	: 0.68 + 0.74 + 0.70 + 0.81	= 2.93

Sum of Measurement error :

Karakteristik Perusahaan	: 0.26 + 0.26 + 0.31 + 0.36	= 1.19
Struktur Organisasi	: 0.06 + 0.21 + 0.27	= 0.54

Expur Attitude	: 0.44 + 0.38 + 0.54	= 1.28
Perencanaan Ekspor	: 0.24 + 0.25 + 0.19 + 0.31	= 0.99
Strategi Ekspor	: 0.47 + 0.46 + 0.30 + 0.63	= 1.58
Sukses Ekspor	: 0.54 + 0.45 + 0.51 + 0.34	= 1.84

Construct Reliability :

$$\text{Karakteristik Perusahaan} = \frac{(3.35)^2}{(3.35)^2 + 1.19} = 0.90$$

$$\text{Struktur Organisasi} = \frac{(2.72)^2}{(2.72)^2 + 0.54} = 0.93$$

$$\text{Export Attitude} = \frac{(2.27)^2}{(2.27)^2 + 1.28} = 0.80$$

$$\text{Perencanaan Ekspor} = \frac{(3.47)^2}{(3.47)^2 + 0.99} = 0.92$$

$$\text{Strategi Ekspor} = \frac{(3.10)^2}{(3.10)^2 + 1.58} = 0.86$$

$$\text{Sukses Ekspor} = \frac{(2.93)^2}{(2.93)^2 + 1.84} = 0.82$$

Dari perhitungan di atas terlihat bahwa nilai reliabilitas konstruk pada penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik, yaitu melebihi batasan nilai yaitu di atas 0.7. Untuk menilai *Variance extracted* masing-masing konstruk digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\Sigma \text{ Standardized loading}^2}{\Sigma \text{ Standardized loading}^2 + \Sigma \text{ Indicator Measurement Error}}$$

Sum of Squared Standardized Loading :

Karakteristik Perusahaan	: $0.72^2 + 0.76^2 + 0.69^2 + 0.64^2$	= 2.81
Struktur Organisasi	: $0.94^2 + 0.79^2 + 0.74^2$	= 2.47
Export Attitude	: $0.56^2 + 0.62^2 + 0.53^2$	= 1.72
Perencanaan Ekspor	: $0.76^2 + 0.76^2 + 0.81^2 + 0.68^2$	= 3.01
Strategi Ekspor	: $0.53^2 + 0.56^2 + 0.69^2 + 0.62^2$	= 2.47
Sukses Ekspor	: $0.46^2 + 0.55^2 + 0.49^2 + 0.66^2$	= 2.12

Variance Extracted :

$$\text{Karakteristik Perusahaan} = \frac{2.81}{2.81 + 1.19} = 0.70$$

$$\text{Struktur Organisasi} = \frac{2.47}{2.47 + 0.54} = 0.82$$

$$\text{Export Attitude} = \frac{1.72}{1.72 + 1.28} = 0.57$$

$$\text{Perencanaan Ekspor} = \frac{3.01}{3.01 + 1.28} = 0.75$$

$$\text{Strategi Ekspor} = \frac{2.41}{2.41 + 1.58} = 0.60$$

$$\text{Sukses Ekspor} = \frac{2.16}{2.16 + 1.84} = 0.54$$

Dari perhitungan *variance extracted* di atas terlihat bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini memiliki nilai *variance extracted* yang baik, yaitu di atas 0.5. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mendimensikan konstruk pada penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang baik.

4.4.2.3 Analisis Korelasi

Pengujian seluruh model juga dilihat korelasi antar konstruk eksogen atau antar independen variabel. Nilai korelasi antar variabel dependen (eksogen), diperoleh dari hasil pengolahan analisis faktor konfirmatori. Dari lima konstruk eksogen yang ada, nilai korelasi tersebut adalah :

Tabel 4.6
Korelasi Antar Konstruk Eksogen

Variabel	Estimasi
Struktur Organisasi <==> <i>Export Attitude</i>	0.17
Struktur Organisasi <==> Perencanaan Ekspor	0.08
Struktur Organisasi <==> Strategi Ekspor	0.18
<i>Export Attitude</i> <==> Perencanaan Ekspor	0.00
<i>Export Attitude</i> <==> Strategi Ekspor	0.12
Perencanaan Ekspor <==> Strategi Ekspor	-0.06

Sumber : Data primer diolah

Dengan melihat hasil tabel di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing konstruk memiliki korelasi yang kecil, maka dapat dikatakan masing-masing konstruk tidak saling berkorelasi.

4.4.2.4 Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa model secara signifikan dapat diterima dengan nilai residual yang bisa diterima adalah $\pm 2,58$ (Hair et. al., 1995). Pengujian ini untuk mengetahui apakah model penelitian memiliki kekuatan prediksi yang baik, dengan mengamati besar residual yang dihasilkan. Pada penelitian ini terlihat tidak terdapat nilai residual yang melebihi ± 2.58 , sehingga model penelitian ini dilihat dari residual yang dihasilkan dapat diterima. *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan ditampilkan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Standardized Residual Covariances

	x14	x11	x12	x13	x15	x16	x17	x18	x10	x9	x8	x22	x21	x20	x19	x1	p2	x3	x4	x7	x6	x5
x14	0	0.026	-0.021	-0.002	-0.348	-0.128	-0.089	-0.185	0.028	0.03	-0.259	-0.114	0.033	0.082	-0.116	-0.324	-0.115	0.019	0.126	0.36	0.231	0.415
x11	0.026	0	0.003	-0.011	-0.315	-0.153	-0.027	-0.133	0.005	-0.074	-0.212	-0.177	0.076	0.102	-0.294	-0.158	-0.01	-0.05	-0.009	0.446	0.219	0.567
x12	-0.021	0.003	0	0.007	-0.24	-0.131	-0.011	-0.094	-0.098	-0.253	-0.292	-0.02	0.252	0.099	-0.183	-0.272	-0.048	0.05	0.11	0.241	0.039	0.342
x13	-0.002	-0.011	0.007	0	-0.3	-0.145	-0.024	-0.107	0.09	0.044	-0.012	-0.083	0.095	0.104	-0.222	0	0.143	0.201	0.271	0.236	0.025	0.247
x15	-0.348	-0.315	-0.24	-0.3	0	0.005	0.047	-0.076	0.218	0.15	0.054	0.159	0.168	0.042	-0.053	-0.115	0.098	-0.103	-0.205	-0.141	-0.243	-0.21
x16	-0.128	-0.153	-0.131	-0.145	0.005	0	-0.048	0.081	-0.059	0.026	-0.089	-0.132	-0.007	-0.12	-0.214	-0.013	0.009	0.042	-0.128	0.167	0.073	0.153
x17	-0.089	-0.027	-0.011	-0.024	0.047	-0.048	0	-0.004	0.099	-0.03	-0.071	-0.081	0.203	-0.002	-0.075	0.116	0.274	-0.055	-0.081	-0.038	-0.242	-0.158
x18	-0.185	-0.133	-0.094	-0.107	-0.076	0.081	-0.004	0	0.047	0.077	0.071	-0.037	0.204	-0.005	-0.188	-0.023	0.031	-0.111	-0.19	0.174	-0.067	-0.016
x19	0.028	0.005	-0.098	0.09	0.218	-0.059	0.099	0.047	0	0.002	-0.011	0.101	0.093	0.074	0.006	-0.073	-0.017	0.016	-0.067	0.107	0.115	-0.007
x9	0.03	-0.074	-0.253	0.044	0.15	0.026	-0.03	0.077	0.002	0	0.012	0.025	0.04	-0.02	-0.115	0.013	-0.097	-0.003	-0.061	0.294	0.157	0.209
x8	-0.259	-0.212	-0.292	-0.012	0.054	-0.089	-0.071	0.071	-0.011	0.012	0	-0.034	-0.068	-0.042	-0.106	0.038	0.093	0.004	0.001	0.246	0.123	0.26
x22	-0.114	-0.177	-0.02	-0.083	0.159	-0.132	-0.081	-0.037	0.101	0.025	-0.034	0	-0.018	0.037	-0.01	0.257	0.351	0.108	0.077	0.056	-0.1	-0.098
x21	0.033	0.076	0.252	0.095	0.168	-0.007	0.203	0.204	0.093	0.04	-0.068	-0.018	0	-0.071	0.082	0.224	0.179	0.073	0.173	0.356	0.092	0.228
x20	0.082	0.102	0.099	0.104	0.042	-0.12	-0.002	-0.005	0.074	-0.02	-0.042	0.037	-0.071	0	0.009	0.228	0.244	0.249	0.152	0.185	-0.02	-0.001
x19	-0.116	-0.294	-0.183	-0.222	-0.053	-0.214	-0.075	-0.188	0.006	-0.115	-0.106	-0.01	0.082	0.009	0	-0.027	-0.076	-0.123	-0.02	0.304	0.098	0.116
x1	-0.324	-0.158	-0.272	0	-0.115	-0.013	0.116	-0.023	-0.073	0.013	0.038	0.257	0.224	0.228	-0.027	0	-0.033	0.024	0.02	0.198	-0.173	0.108
x2	-0.115	-0.01	-0.048	0.143	0.098	0.009	0.274	0.031	-0.017	-0.097	0.093	0.351	0.179	0.244	-0.076	-0.033	0	0.006	0.033	-0.007	-0.305	-0.133
x3	0.019	-0.05	0.05	0.201	-0.103	0.042	-0.055	-0.111	0.016	-0.003	0.004	0.108	0.073	0.249	-0.123	0.024	0.006	0	-0.048	0.193	-0.104	0.03
x4	0.126	-0.009	0.11	0.271	-0.205	-0.128	-0.081	-0.19	-0.067	-0.061	0.001	0.077	0.173	0.152	-0.02	0.02	0.033	-0.048	0	-0.02	-0.107	0.056
x7	0.36	0.446	0.241	0.236	-0.141	0.167	-0.038	0.174	0.107	0.294	0.246	0.058	0.358	0.185	0.304	0.198	-0.007	0.193	-0.02	0	0	-0.003
x6	0.231	0.219	0.039	0.025	-0.243	0.073	-0.242	-0.067	0.115	0.157	0.123	-0.1	0.092	-0.02	0.098	-0.173	-0.305	-0.104	-0.107	0	0	0.002
x5	0.415	0.567	0.342	0.247	-0.21	0.153	-0.158	-0.016	-0.007	0.209	0.26	-0.098	0.228	-0.001	0.116	0.108	-0.133	0.03	0.056	-0.003	0.002	0

Sumber : Data primer diolah

4.4.3 Pengujian Atas Asumsi-asumsi SEM

Dalam proses pemodelan dengan menggunakan SEM, disyaratkan harus dipenuhinya beberapa asumsi-asumsi dalam proses pengumpulan dan pengolahan data. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam SEM diantaranya adalah *normality*, *outlier* dan *multicollinearity*. Secara lengkap hasil pengolahan data untuk memenuhi asumsi-asumsi tersebut dijelaskan pada bagian di bawah.

4.4.3.1 Asumsi atas Normalitas

Normalitas data merupakan salah satu syarat dapat dioperasikannya SEM untuk mengolah pemodelan yang dibuat. Dalam menilai normalitas data, dalam SEM dilakukan dengan melihat *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai *skewness* yang dimiliki akan dilihat melalui nilai kritis (C.R.) yang ditentukan melalui tingkat signifikansi yang ditentukan. Pada penelitian ini tingkat signifikansi ditentukan 5 % (0,05) dan nilai kritis adalah sebesar $\pm 1,96$. Pada pengolahan data dengan program AMOS 4, ditampilkan hasil pengolahan untuk menguji normalitas data pada Tabel 4.8. di bawah ini.

Tabel. 4.8
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x14	3	9	-0.176	-0.753	-0.786	-1.683
x11	3	9	-0.273	-1.169	-0.669	-1.431
x12	3	9	-0.069	-0.297	-0.901	-1.93
x13	3	9	-0.113	-0.482	-0.394	-0.843
x15	4	10	-0.111	-0.473	-0.175	-0.375
x16	5	10	0.197	0.845	-0.805	-1.724
x17	5	10	-0.060	-0.256	-0.781	-1.671
x18	5	10	0.036	0.155	-0.890	-1.905
x10	4	10	-0.181	-0.776	-0.391	-0.836
x9	5	10	0.218	0.932	-0.208	-0.445
x8	4	10	-0.173	-0.741	-0.636	-1.362
x22	5	10	0.196	0.839	-0.616	-1.319
x21	5	10	-0.009	-0.037	-0.285	-0.611
x20	5	10	-0.060	-0.256	-0.078	-0.167
x19	5	10	0.250	1.071	-0.770	-1.648
x1	4	10	-0.064	-0.272	-0.808	-1.73
x2	4	10	-0.175	-0.751	-0.641	-1.373
x3	4	10	0.055	0.235	-0.820	-1.755
x4	4	10	-0.053	-0.228	-0.607	-1.300
x7	3	10	-0.183	-0.781	-0.677	-1.450
x6	3	9	-0.414	-1.771	-0.715	-1.530
x5	3	10	-0.314	-1.345	-0.570	-1.220
Multivariate					-7.992	-1.29

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil perhitungan di atas tidak terlihat nilai C.R. yang berada diluar range ± 1.96 , nilai tersebut dapat dilihat pada kolom C.R untuk *skewness*. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dapat dikatakan normal secara *univariate*. Dilihat dari nilai *multivariate*, juga dapat dikatakan normal, karena nilai *multivariate* masih berada dalam range nilai $\pm 1,96$.

4.4.3.2 Asumsi atas Outlier

Asumsi atas outlier digunakan untuk menilai apakah data atau observasi berada diluar kewajaran (ekstrim). Outlier adalah data yang memiliki karakteristik yang unik, yang terlihat sangat jauh dari data observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim, baik berupa sebuah variabel tunggal atau variabel-variabel kombinasi (Hair et. al., 1995). Outlier dapat diketahui dengan cara mengkonversi nilai data kedalam *standard score* atau *z score*, dengan rata-rata nol dan standard deviasi sebesar satu.

Dalam menilai ada tidaknya outlier dapat dilihat dari kisaran nilai *z-score*, pedoman evaluasi kisaran *z-score* adalah berada pada nilai 3 sampai 4 (Hair, 1995). Dengan didasarkan pada standard ini maka nilai *z score* yang lebih dari 3, maka akan dikatakan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk menilai ada tidaknya outlier pada penelitian ini, ditampilkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Untuk Uji Outlier

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	110	-1.828	2.1014	1.06E-15	1
Zscore(X2)	110	-1.792	1.9988	2.54E-15	1
Zscore(X3)	110	-2.031	2.1975	-1.23E-15	1
Zscore(X4)	110	-1.761	2.0878	-1.55E-15	1
Zscore(X5)	110	-1.803	2.3172	1.27E-16	1
Zscore(X6)	110	-1.894	1.7721	6.44E-16	1
Zscore(X7)	110	-1.872	2.3678	-2.06E-15	1
Zscore(X8)	110	-2.471	2.0467	-1.67E-15	1
Zscore(X9)	110	-1.692	2.6976	-3.78E-16	1
Zscore(X10)	110	-2.325	2.5157	1.41E-15	1
Zscore(X11)	110	-1.863	2.1946	9.20E-16	1
Zscore(X12)	110	-1.813	1.7692	1.40E-16	1
Zscore(X13)	110	-2.038	1.9896	1.73E-16	1
Zscore(X14)	110	-1.832	1.8659	5.55E-17	1
Zscore(X15)	110	-2.387	2.2327	-3.87E-16	1
Zscore(X16)	110	-1.723	2.3263	-5.14E-16	1
Zscore(X17)	110	-1.713	2.0559	1.42E-16	1
Zscore(X18)	110	-1.725	1.9377	6.25E-17	1
Zscore(X19)	110	-1.657	2.2706	-2.01E-16	1
Zscore(X20)	110	-1.986	2.7423	3.33E-16	1
Zscore(X21)	110	-2.122	1.9303	-6.97E-16	1
Zscore(X22)	110	-2.08	2.0055	-3.47E-16	1
Valid N (listwise)	110				

Sumber Data primer diolah

Dari hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS 10.0, terlihat bahwa tidak ada nilai z-score yang melebihi batas yang ditoleransi (± 3). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate outlier dalam data yang dianalisis.

4.4.3.3 Asumsi atas Multikolinearitas

Asumsi atas *multicollinearity* dapat dideteksi dengan melihat determinan matriks kovarians. Dengan melihat determinan matriks

kovarians, maka akan diketahui adanya multikolinearitas, sebab nilai determinan yang kecil akan menunjukkan adanya multikolinearitas.

Hasil dari pengolahan dengan program AMOS 4 terhadap nilai *determinant of sample covariance matrix*, menunjukkan nilai : **1.1111 e+000**. Nilai determinan dari *sample covariance matrix* hasil pengolahan menunjukkan nilai yang positif dan relatif jauh dari nilai nol, dengan demikian nilai tersebut menunjukkan tidak adanya multikolinearitas atau singularitas pada data yang diolah.

4.5 Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan melihat tabel *regression weight* untuk menganalisis hubungan masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogennya.

Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis, untuk diuji dengan menggunakan analisis SEM. Pengujian ini akan dilakukan untuk menolak atau menerima Hipotesis alternatif (H1) yang diajukan, dengan melihat nilai *Critical Ratio* (CR) dan p seperti pengujian nilai t seperti yang dilakukan oleh *multiple regression*.

Hasil pengolahan dengan program AMOS 4 dapat diketahui hasil pengujian terhadap hubungan antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen. Dengan melihat nilai *Critical ratio* (C.R.) yang identik dengan nilai t hitung, pada hasil pengolahan dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu di

atas 1,96 dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5 %, yang hasil selengkapnya ditampilkan Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Regression Weights

		Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
Perencanaan_Ekspor	← Karakteristik_Perusahaan	0.184	0.171	0.112	1.636	0.102
Export_Attitude	← Karakteristik_Perusahaan	0.264	0.333	0.091	2.889	0.004
Struktur_Organisasi	← Karakteristik_Perusahaan	0.210	0.159	0.135	1.549	0.121
Strategi_Ekspor	← Karakteristik_Perusahaan	0.205	0.236	0.095	2.172	0.030
Sukses_Ekspor	← Perencanaan_Ekspor	0.083	0.129	0.067	1.243	0.214
Sukses_Ekspor	← Export_Attitude	0.254	0.291	0.103	2.457	0.014
Sukses_Ekspor	← Strategi_Ekspor	0.204	0.256	0.088	2.307	0.021
Sukses_Ekspor	← Struktur_Organisasi	0.062	0.117	0.055	1.119	0.263
x7	← Struktur_Organisasi	0.862	0.858	0.061	14.188	0.000
x4	← Karakteristik_Perusahaan	1.000	0.8			
x3	← Karakteristik_Perusahaan	0.943	0.829	0.099	9.488	0.000
x2	← Karakteristik_Perusahaan	1.089	0.858	0.108	10.051	0.000
x1	← Karakteristik_Perusahaan	1.054	0.862	0.105	10.064	0.000
x19	← Sukses_Ekspor	1.000	0.679			
x20	← Sukses_Ekspor	0.908	0.742	0.141	6.422	0.000
x21	← Sukses_Ekspor	1.003	0.703	0.160	6.286	0.000
x22	← Sukses_Ekspor	1.151	0.813	0.171	6.74	0.000
x8	← Export_Attitude	1.000	0.745			
x18	← Strategi_Ekspor	1.000	0.794			
x17	← Strategi_Ekspor	1.021	0.834	0.119	8.583	0.000
x16	← Strategi_Ekspor	0.852	0.748	0.106	8.056	0.000
x15	← Strategi_Ekspor	0.871	0.726	0.118	7.389	0.000
x10	← Export_Attitude	0.917	0.732	0.142	6.45	0.000
x6	← Struktur_Organisasi	0.887	0.89	0.056	15.705	0.000
x5	← Struktur_Organisasi	1.000	0.967			
x14	← Perencanaan_Ekspor	1.007	0.83	0.086	11.666	0.000
x13	← Perencanaan_Ekspor	1.000	0.898			
x12	← Perencanaan_Ekspor	1.087	0.868	0.085	12.779	0.000
x11	← Perencanaan_Ekspor	0.965	0.873	0.075	12.815	0.000
x9	← Export_Attitude	0.908	0.789	0.134	6.777	0.000

Sumber : Data primer diolah

Pada tabel 4.10. di atas, dapat dilihat melalui nilai C.R. atau nilai p mengenai koefisien regresi yang terdapat pada model penelitian memiliki

tingkat signifikansi yang baik atau tidak. Dari tabel 4.10. tidak terdapat koefisien regresi yang tidak signifikan atau memiliki nilai C.R. di bawah 1.96 dengan tingkat signifikansi 0.05. Selanjutnya dengan didasarkan pada nilai C.R. dan nilai p, maka dapat dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan.

4.5.1 Pengujian atas Hipotesis I

Hipotesis pertama pada penelitian ini berbunyi bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi. Hipotesis I yang diajukan didasarkan pada dengan apa yang disampaikan oleh Bijmolt & Zwrat (1994) dan Aaby & Slater (1989), bahwa karakteristik perusahaan dapat berpengaruh terhadap struktur organisasi suatu perusahaan. Lebih jauh dikatakan bahwa apabila semakin positif karakteristik perusahaan yang terdiri sumber daya manusia atau karyawan, pengalaman dibidang ekspor dan perencanaan perusahaan akan membentuk struktur organisasi yang semakin baik. Pada hasil pengolahan data dapat diketahui nilai C.R. pada hubungan karakteristik perusahaan dengan struktur organisasi adalah sebesar 1.636. Nilai C.R. tersebut masih berada di bawah batas nilai kritis, yaitu di atas 1.96 atau dengan didasarkan pada nilai P sebesar 0.102 yang berada di bawah nilai signifikansi yaitu 0.05.

Dengan demikian, hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa faktor karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi tidak terbukti. Pengujian hipotesis I yang tidak terbukti, memiliki implikasi bahwa karakteristik perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan

terhadap struktur organisasi perusahaan. Meskipun hipotesis I tidak terbukti, namun indikator-indikator pembentuk variabel laten karakteristik perusahaan dan struktur organisasi terbukti secara signifikan mendimensikan variabel latennya.

Hipotesis yang tidak dapat dibuktikan pada penelitian menunjukkan, bahwa karakteristik perusahaan pada industri kecil dan menengah pada obyek penelitian, tidak mempengaruhi struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi perusahaan yang ada disini adalah yang memiliki departemen sendiri, manajer dan investasi di bidang pendidikan karyawan. Pengukuran struktur organisasi ini menggambarkan sebuah pembagian hirarki dan tanggung jawab yang jelas seperti disampaikan oleh Christensen (1987). Dengan hasil ini pula menunjukkan bahwa industri kecil di Jepara lebih memiliki struktur organisasi dan manajemen yang lebih sederhana atau tidak sesuai dengan indikator-indikator pembentuk struktur organisasi. Kondisi perusahaan di Jepara mendekati apa yang disampaikan oleh Harahap (1994), bahwa pada umumnya industri kecil memiliki masalah dibidang pendidikan dan kualitas manajemen yang bergantung pada pemilik perusahaan yang pada akhirnya menjadi tidak konsisten. Perbedaan hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa pada obyek penelitian memiliki perbedaan kondisi antara di Swedia yang diteliti oleh Bijmolt et. al. (1994) dengan obyek penelitian yang ada di Jepara.

4.5.2 Pengujian Hipotesis II

Hipotesis II menyatakan bahwa, karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap *export attitude*. Hipotesis II diajukan didasarkan atas pendapat Bijmolt & Zwart (1994) yang menyatakan karakteristik perusahaan berpengaruh terhadap *export attitude* perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Bijmolt & Zwart (1994) memberikan implikasi bahwa karakteristik perusahaan dapat membentuk sikap para pengusaha dalam menghadapi kegiatan ekspornya.

Pada hasil pengolahan data dapat dilihat nilai C.R. pada hubungan antara karakteristik perusahaan dengan *export attitude*, adalah sebesar 2.889 dan nilai P adalah sebesar 0.004. Dengan nilai ini maka pengaruh karakteristik perusahaan terhadap kepercayaan pelanggan terbukti secara signifikan, sebab telah memenuhi batasan kritis di atas 1.96 dan di bawah taraf signifikansi yaitu 0.05. Dari hasil tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap *export attitude*, dapat dibuktikan. Pada indikator-indikator *export attitude*, juga telah terbukti secara signifikan mendimensikan konstruk *export attitude*.

Hasil yang menunjukkan bahwa terdapat bukti yang menyatakan bahwa karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi *export attitude*. Berkaitan dengan tidak terbuktinya hipotesis I, dapat dijelaskan bahwa meskipun tanpa memiliki suatu struktur organisasi yang tertata dengan rapi dan jelas struktur hirarkinya, namun para pengusaha di Jepara telah memiliki suatu sikap (*attitude*) yang positif, hal ini dibuktikan dengan

terbuktnya hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh faktor karakteristik perusahaan terhadap *export attitude*. Para pengusaha di Jepara telah memiliki suatu sikap yang menunjukkan keberanian menghadapi resiko ekspor dan menempatkan kegiatan ekspor menjadi prioritas utama kegiatan perusahaan. Kondisi ini sesuai dengan *export attitude* yang terdiri dari indikator-indikator penempatan kegiatan ekspor, resiko ekspor relatif terhadap hasil yang diperoleh dan resiko jarak geografis yang jauh.

4.5.3 Pengujian Hipotesis III

Hipotesis keempat menyatakan bahwa, karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor. Hipotesis III diajukan atas pendapat Bijmolt & Zwart (1994) yang menyatakan bahwa karakteristik perusahaan dapat berpengaruh terhadap perencanaan ekspor perusahaan. Pernyataan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh karakteristik perusahaan terhadap perencanaan ekspor menunjukkan bahwa karakteristik perusahaan yang semakin menampakkan karakteristik sebagai perusahaan ekspor, akan mendorong peningkatan perencanaan perusahaan dalam kegiatan ekspor. Dari hal ini dapat diketahui bahwa pengaruh karakteristik perusahaan terhadap perencanaan adalah positif.

Pada hasil pengolahan data terlihat bahwa nilai C.R. pada hubungan antara karakteristik perusahaan dengan perencanaan ekspor adalah sebesar 1.243 dan nilai P adalah sebesar 0.214. Dengan nilai ini maka nilai C.R. tersebut telah memenuhi batasan kritis sebesar 1,96 dan di bawah taraf signifikansi yaitu 0.05. Dari hasil di atas dapat disimpulkan, hipotesis

alternatif yang menyatakan bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor tidak dapat terbukti. Meskipun tidak terdapat pengaruh karakteristik perusahaan terhadap perencanaan ekspor, namun indikator pada konstruk perencanaan ekspor yang terdiri dari empat indikator, masing-masing secara signifikan mendimensikan konstruk perencanaan ekspor.

Hasil penelitian yang tidak dapat membuktikan adanya pengaruh karakteristik perusahaan terhadap perencanaan ekspor, menunjukkan bahwa perusahaan yang ada di Jepara yang sebagian besar berskala kecil dan menengah, tidak memiliki perencanaan dalam kegiatan ekspornya. Hal ini merupakan konsekuensi yang terjadi akibat tidak dibentuknya suatu struktur organisasi yang lebih tertata dengan hirarki yang jelas. Selain itu perusahaan di Jepara dalam kegiatan ekspornya cenderung bersikap reaktif dan cenderung melakukan kegiatan ekspor apabila adanya permintaan dari luar yang bersifat insidensial. Tidak terbuktinya hipotesis III menjadikan hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bijmolt & Zwart (1994), yaitu bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor.

4.5.4 Pengujian Hipotesis IV

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor. Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh karakteristik perusahaan terhadap strategi ekspor didasarkan pendapat Namiki (1988) dan Aaby & Slater (1989) yang

menyatakan bahwa karakteristik perusahaan yang terbentuk pada perusahaan ekspor akan mendorong penggunaan strategi ekspor. Semakin positif karakteristik perusahaan yang terbentuk akan semakin tinggi pula tingkat perencanaan ekspor perusahaan. Pada hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai C.R. pada hubungan antara karakteristik perusahaan dengan strategi ekspor adalah sebesar 2.172 dengan nilai P adalah sebesar 0.003. Dengan nilai ini maka nilai C.R. dan P tersebut memenuhi batasan nilai kritis sebesar 1,96 dan taraf signifikansi 0.05.

Dari hasil di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor dapat dibuktikan. Dengan indikator-indikator pada konstruk strategi ekspor masing-masing secara signifikan mendimensikan konstruk tersebut.

Pembuktian hipotesis IV memberikan pengembangan dari apa yang telah disampaikan oleh Bijmolt & Zwart (1994), yang pada hasil penelitian ini memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik perusahaan terhadap strategi ekspor. Meskipun tidak tersusun dalam suatu perencanaan yang terprogram dan tertulis dalam jangka panjang, perusahaan di Jepara ternyata juga telah menggunakan strategi ekspor seperti yang disampaikan oleh Namiki (1988). Strategi yang juga digunakan oleh Wolf & Pett (2000) terdiri dari empat *pattern* utama yaitu mengenai strategi *low cost leadership*, strategi fokus, keunggulan teknologi dan strategi produk, pada hasil penelitian ini berhasil dibuktikan telah digunakan oleh perusahaan mebel di Jepara.

4.5.5 Hipotesis V

Hipotesis V menyatakan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif terhadap sukses ekspor. Hipotesis ini diajukan atas pendapat Bijmolt & Zwart (1994) dan Christensen et. al. (1987) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang dibentuk dalam suatu struktur yang memiliki hirarki tanggung jawab yang jelas akan mampu mendorong peningkatan sukses ekspor. Hipotesis V ini menunjukkan bahwa semakin baik struktur organisasi sebuah perusahaan ekspor akan semakin baik pula sukses ekspor yang diperoleh perusahaan. Hasil pengolahan menunjukkan nilai CR pada hubungan antara struktur organisasi dengan sukses ekspor adalah sebesar 1.636 dengan nilai P sebesar 0.102, yang belum dapat memenuhi batasan yang disyaratkan, sehingga kedua nilai tersebut dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian, ditarik kesimpulan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa struktur organisasi berpengaruh secara positif terhadap sukses ekspor, tidak terbukti. Dengan hasil ini, maka struktur organisasi perusahaan yang ada pada obyek penelitian ini tidak memberikan pengaruh bagi sukses ekspor perusahaan.

Sebagai konsekuensi tidak terbuktinya hipotesis I yaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan karakteristik perusahaan terhadap terbentuknya struktur organisasi, menjadikan hipotesis V ini juga tidak dapat terbukti. Seperti telah disampaikan bahwa perusahaan di Jepara sebagian besar tidak memiliki stuktur organisasi yang tertata baik, sehingga struktur

organisasi pada obyek perusahaan di Jepara merupakan faktor yang tidak berpengaruh bagi sukses ekspor.

4.5.6 Hipotesis VI

Pada hipotesis VI dinyatakan bahwa *export attitude* berpengaruh positif terhadap sukses ekspor. Hipotesis VI dinyatakan atas pendapat Bijmolt & Zwart (1994) bahwa semakin positif sikap (*attitude*) para pengusaha dalam menghadapi kebijakan ekspor perusahaan akan semakin positif sukses ekspor. Sikap yang semakin positif yang ditampilkan oleh para pengusaha adalah sikap menempatkan kepentingan ekspor pada prioritas perusahaan dan keberanian dalam menghadapi resiko yang muncul akibat kebijakan ekspor. Berdasarkan pada hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan antara *export attitude* dengan sukses ekspor adalah sebesar 2.457 dengan nilai P sebesar 0.014. Kedua nilai menunjukkan bahwa hipotesis VI dapat dibuktikan, karena kedua nilai tersebut telah memenuhi taraf signifikansi.

Sukses ekspor dipengaruhi oleh sikap para pengusaha di Jepara telah dibuktikan pada penelitian ini. Hal ini terjadi karena para pengusaha di Jepara telah memiliki sikap-sikap yang positif dalam kegiatan ekspor perusahaannya. Sikap positif ini ditunjukkan dengan keberanian mengambil resiko dan menempatkan kegiatan ekspor menjadi kegiatan utama perusahaannya. Dengan sikap-sikap inilah para pengusaha dapat memperoleh sukses ekspornya, seperti yang telah dibuktikan dalam hipotesis VI.

4.5.7 Hipotesis VII

Hipotesis VII dinyatakan bahwa perencanaan ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor. Perencanaan yang bersifat formal dalam jangka panjangnya akan mampu mendorong sukses ekspor perusahaan, hal ini sesuai dengan pendapat Baird et. al. (1997) yaitu bahwa perusahaan yang menggunakan perencanaan secara formal akan lebih cenderung mengambil kebijakan strategi internasional. Hipotesis yang dinyatakan atas penelitian Bijmolt & Zwart (1994) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari perencanaan ekspor terhadap sukses ekspor.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa hipotesis VII ini tidak dapat dibuktikan yang didasarkan atas nilai CR dan nilai P, pada hubungan variabel perencanaan ekspor dengan variabel sukses ekspor adalah sebesar 1.243 dan 0.214. Dengan penolakan hipotesis VII ini maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan faktor perencanaan ekspor terhadap sukses ekspor.

Seperti halnya hipotesis III yang tidak terbukti, pada hipotesis VII yang berkenaan dengan perencanaan ekspor juga tidak terbukti pengaruhnya atas sukses ekspor yang diperoleh perusahaan. Perusahaan di Jepara pada umumnya tidak memiliki perencanaan yang terprogram dan tertulis dalam jangka panjangnya, sehingga tidak memberikan dukungan bagi sukses ekspor.

4.5.8 Hipotesis VIII

Pada hipotesis VIII dinyatakan bahwa strategi ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor. Hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh faktor strategi ekspor terhadap sukses ekspor didasarkan atas pernyataan Namiki (1988) dan Wolff & Pett (2000) yang menyatakan bahwa sukses ekspor perusahaan ditentukan oleh strategi yang digunakan dalam pemasaran. Berdasarkan pada hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan antara strategi ekspor dengan sukses ekspor adalah sebesar 2.307 dengan nilai P sebesar 0.021. Dengan kedua nilai ini, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis VIII telah dapat dibuktikan, karena kedua nilai telah memenuhi taraf signifikansi.

Hasil pembuktian hipotesis VIII ini menunjukkan bahwa strategi yang telah dilakukan perusahaan di Jepara dengan empat *pattern* yang disampaikan oleh Namiki (1988) dan Wolf & Pett (2000), ternyata menentukan sukses ekspor perusahaan di Jepara. Dengan strategi pemasaran internasional yang telah dilakukan perusahaan di Jepara ternyata ikut mempengaruhi sukses ekspor yang selama ini telah diperoleh. Hasil penelitian ini juga ikut mendukung hasil penelitian Wolff & Pett (2000) yang membuktikan bahwa perusahaan dalam skala kecil dan menengah juga telah memiliki strategi pemasaran internasional, meskipun penelitian ini berbeda obyek dan tempat.

Secara keseluruhan dari delapan hipotesis alternatif yang diajukan, empat hipotesis alternatif diantaranya dapat dibuktikan dan empat hipotesis

tidak terbukti. Secara ringkas hasil pengujian keseluruhan hipotesis terangkum dalam Tabel 4.11. di bawah ini.

Tabel 4.11
Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Hasil
Hipotesis I	Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi perusahaan	Tidak Terbukti
Hipotesis II	Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap <i>export attitude</i>	Terbukti
Hipotesis III	Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap perencanaan ekspor	Tidak Terbukti
Hipotesis IV	Karakteristik perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi ekspor	Terbukti
Hipotesis V	Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap sukses ekspor	Tidak Terbukti
Hipotesis VI	<i>Export attitude</i> berpengaruh positif terhadap sukses ekspor	Terbukti
Hipotesis VII	Perencanaan Ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor	Tidak Terbukti
Hipotesis VIII	Strategi Ekspor berpengaruh positif terhadap sukses ekspor	Terbukti

Sumber : Data primer diolah

4.6 Analisis Pengaruh

Setelah uji hipotesis diketahui hasilnya, maka pada tahap selanjutnya adalah dengan menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terganggunya. Analisis pengaruh ini dilakukan pada ke empat hipotesis yang secara diterima, didasarkan pada nilai signifikansi pada setiap hubungan. Pada model penelitian diketahui, bahwa terdapat dua macam pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terganggunya, yaitu pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Hasil analisis pengaruh secara total dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Analisis Pengaruh

	Karakteristik Perusahaan	Perencanaan Ekspor	Strategi Ekspor	Export Attitude	Struktur Organisasi	Sukses Ekspor
Perencanaan_Ekspor	0.171	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Strategi_Ekspor	0.236	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Export_Attitude	0.333	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Struktur_Organisasi	0.159	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Sukses_Ekspor	0.198	0.129	0.256	0.291	0.117	0.000

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil pengolahan data di atas diketahui bahwa untuk pengaruh karakteristik perusahaan, paling besar pengaruhnya adalah terhadap export attitude dan strategi ekspor. Besar pengaruh karakteristik perusahaan terhadap *export attitude* adalah 0.333 dan terhadap strategi ekspor adalah 0.236. Pengaruh karakteristik perusahaan terhadap dua faktor lain yaitu struktur organisasi dan perencanaan ekspor diabaikan, sebab dari pengujian hipotesis, karakteristik perusahaan tidak secara signifikan mempengaruhi faktor struktur organisasi dan perencanaan ekspor.

Faktor yang lebih dominan mempengaruhi sukses ekspor adalah *export attitude* dengan besar pengaruh sebesar 0.291. Dibandingkan dengan *export attitude*, pengaruh strategi ekspor relatif lebih kecil yaitu sebesar 0.256. Selain itu, dari nilai *squared multiple correlation* pada lampiran pengolahan hasil SEM, dapat diketahui bahwa dari dua faktor yang secara signifikan mempengaruhi sukses ekspor, dapat dikatakan bahwa dua faktor yaitu *export attitude* dan strategi ekspor dapat menjelaskan tingkat sukses ekspor hanya berkisar 0.206 atau 20 persen.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Pada beberapa tahun terakhir, terdapat kondisi bahwa industri kayu dan mebel ukir di kabupaten Jepara mengalami perkembangan yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya nilai ekspor ke manca negara. Namun peningkatan ekspor ini masih dapat ditingkatkan lagi, apabila perusahaan dalam industri mebel yang sebagian besar adalah industri kecil dan menengah memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan sukses ekspor. Pada penelitian ini akan dicoba dijawab permasalahan penelitian yaitu bagaimana strategi peningkatan sukses ekspor melalui faktor-faktor internal perusahaan, seperti struktur organisasi, *export attitude*, perencanaan ekspor dan strategi ekspor. Dari hasil telaah pustaka, penelitian ini akhirnya mengajukan delapan hipotesis alternatif yang nantinya akan diuji apakah dapat dibuktikan atau tidak.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM), dengan mengambil obyek penelitian pada industri mebel di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Untuk mendapatkan data penelitian ini digunakan sebuah daftar pertanyaan yang menggunakan skala konvensional, untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Sebelum penelitian dijalankan, dilakukan terlebih dulu uji kelayakan daftar pertanyaan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Setelah data penelitian diperoleh kemudian dilakukan pengolahan data untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat diketahui bahwa empat dari delapan hipotesis yang diajukan telah dapat dibuktikan dan empat hipotesis lainnya tidak terbukti. Secara keseluruhan, model penelitian memberikan hasil yang cukup baik apabila dilihat dari indikator-indikator yang ada pada model SEM. Nilai-nilai yang menunjukkan kriteria cukup baik (*adequate fit*) pada model penelitian ini adalah Chi-Square : 214, 071, P : 0.251, GFI : 0.867, AGFI : 0.833, CFI : 0.990 TLI : 0.989, CMIND/DF : 1.065 dan RMSEA : 0.024.

Pada bagian akhir penelitian akan disimpulkan hasil dari penelitian ini dan akan diusulkan pula beberapa implikasi kebijakan bagi perusahaan. Selain itu pula akan disampaikan pula keterbatasan yang dimiliki penelitian ini dan agenda penelitian mendatang.

5.2 Kesimpulan

Setelah data penelitian diolah dan dianalisis, dapat disimpulkan hasil penelitian yang didasarkan pada pengujian hipotesis yang diajukan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa penelitian ini telah membuktikan empat hipotesis alternatif dan tidak dapat membuktikan empat hipotesis alternatif lainnya. Terbukti dan tidak terbuktinya hipotesis didasarkan pada nilai-nilai P dan C.R. pada hubungan antar variabel.

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis Yang Terbukti

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat empat hipotesis yang terbukti, yaitu hipotesis II, hipotesis IV, hipotesis VI dan hipotesis VIII. Keempat hipotesis yang dapat dibuktikan berdasarkan [ada hasil pengolahan data yang berkaitan dengan hubungan antara faktor karakteristik perusahaan dengan *export attitude*, karakteristik perusahaan dengan strategi ekspor, *export attitude* dengan sukses ekspor dan strategi ekspor dengan sukses ekspor.

Berdasarkan hasil pembuktian dari pengujian hipotesis, maka dapat dijelaskan bahwa karakteristik perusahaan secara signifikan dapat mempengaruhi *export attitude* dan strategi ekspor. Selain itu juga terdapat pengaruh yang signifikan *export attitude* dan strategi ekspor terhadap sukses ekspor.

Hasil yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan faktor karakteristik perusahaan terhadap *export attitude* sesuai dengan yang disampaikan Bijmolt & Zwart (1994). Penjelasan mengenai hal ini adalah karakteristik perusahaan yang ada di Jepara ternyata telah membentuk perilaku atau sikap mengenai kegiatan ekspor. *Export attitude* yang ditunjukkan oleh pengusaha di Jepara adalah menempatkan kegiatan ekspor pada prioritas utama kegiatan perusahaan, memahami atas resiko yang dihadapi perusahaan atas kegiatan ekspor.

Hasil penelitian di Jepara ini juga mendukung pernyataan Simpson & Kujawa (1974) dalam Christensen (1987), bahwa perusahaan yang

memiliki sikap yang berorientasi ekspor lebih berani menghadapi resiko. Meskipun tidak didukung dengan struktur organisasi yang jelas dan tertata baik, perusahaan di Jepara telah memiliki *export attitude* yang mendukung kebijakan ekspor.

Berkenaan dengan pembuktian hipotesis VIII, menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan bisnisnya, terutama dalam bidang pemasaran internasionalnya, perusahaan di Jepara juga telah memiliki strategi ekspor yang mendukung teori menurut Namiki (1988) dan Wolff (2000), bahwa perusahaan kecil juga menggunakan berbagai strategi bersaing terutama dalam kegiatan pemasarannya. Hasil penelitian ini juga memberikan bukti bahwa perusahaan kecil dapat menggunakan strategi ekspor dengan berbagai bentuk strategi, sehingga mampu memberikan hasil bagi perusahaan. Hasil penelitian Wolff (2000) juga memberikan hasil yang serupa bahwa perusahaan kecil dengan keterbatasan sumber dayanya tidak menghindarkan dirinya dari pola-pola bersaing yang telah ada. Cara bersaing yang dimaksud dengan Wolff (2000) adalah empat cara bersaing seperti yang disampaikan oleh Namiki (1988), yaitu strategi harga bersaing, strategi diferensiasi produk, strategi keunggulan teknologi dan strategi kualitas produk.

5.2.2 Kesimpulan Hipotesis Yang Tidak Terbukti

Empat hipotesis yang tidak terbukti adalah hipotesis I, III, V dan VII, yaitu hipotesis yang menguji pengaruh faktor karakteristik perusahaan

terhadap struktur organisasi perusahaan dan terhadap perencanaan ekspor. Pada awalnya hipotesis I diajukan atas pendapat Christensen (1987) yang menyatakan bahwa sukses ekspor dapat dibentuk melalui karakteristik perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang mendelegasikan tanggung jawab yang lebih banyak kepada tingkat hirarki yang lebih rendah. Hipotesis I ini juga disampaikan oleh Bijmolt & Zwart (1994), yaitu karakteristik perusahaan akan dapat mempengaruhi struktur organisasi perusahaan. Dengan berdasar pada pernyataan ini, maka dapat diambil pengertian bahwa perusahaan dengan karakteristik perusahaan yang memiliki terdiri dari karyawan, pengalaman perusahaan dalam kegiatan ekspor, tingkat independensi dan perencanaan perusahaan yang tertulis akan dapat mempengaruhi pembentukan struktur organisasi yang dapat mendukung ekspor.

Meskipun tidak memiliki struktur organisasi yang memiliki hirarki terstruktur dengan orang-orang yang memiliki posisi sebagai penanggung jawab bagian, bukan berarti perusahaan di Jepara tidak memiliki sukses faktor lainnya. Alasan lain yang dapat dijelaskan bahwa perusahaan di Jepara, pada umumnya masih tergantung pada struktur organisasi perusahaan yang tidak membedakan antara pemilik dan pengelola perusahaan. Kenyataan ini sudah diperkirakan oleh Harahap (1997), dalam laporannya mengenai perusahaan kecil di Indonesia, bahwa perusahaan kecil di Indonesia kurang memiliki pendidikan yang cukup dan kualitas manajemen yang tergantung pada pemilik perusahaan.

Hipotesis alternatif kedua yang tidak dapat dibuktikan adalah hipotesis V, yang menyatakan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif terhadap sukses ekspor. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa struktur organisasi pada penelitian ini tidak secara signifikan berpengaruh terhadap sukses ekspor. Hasil penelitian berbeda dengan yang disampaikan oleh Bijmolt et. al. (1994), bahwa untuk meningkatkan sukses ekspor diperlukan penyesuaian struktur organisasi perusahaan. Seperti halnya apa yang disampaikan oleh Gosh et. al. (1996), yaitu melalui manajemen yang efektif dengan pembentukan organisasi dan manajemen yang kuat. Pemyataan ini memberikan gambaran bahwa perusahaan yang menginginkan kinerja perusahaan yang tinggi, diperlukan organisasi yang baik dan kuat didalamnya berisi manajemen yang kuat pula. Namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi pada perusahaan mebel di Jepara tidak berpengaruh secara signifikan terhadap ekspor. Dengan demikian maka sukses ekspor pada obyek penelitian ini tidak dipengaruhi oleh struktur organisasi perusahaan.

Hipotesis selanjutnya adalah yang tidak dapat dibuktikan adalah hipotesis III dan VII. Kedua hipotesis yang tidak dapat dibuktikan ini berkaitan dengan hubungan antara faktor karakteristik perusahaan, perencanaan ekspor dan sukses ekspor. Dengan hasil maka dapat disimpulkan, bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan faktor karakteristik perusahaan terhadap perencanaan ekspor serta pengaruh perencanaan ekspor terhadap sukses ekspor.

Tidak terbuktinya hipotesis III dan VII yang diajukan, menggambarkan bahwa perusahaan pada industri mebel di Jepara tidak memiliki perencanaan ekspor seperti yang diindikasikan pada indikator pembentuk variabel perencanaan ekspor yaitu, perencanaan jangka panjang, penentuan kebijakan mata uang, promosi ke luar negeri, dan perencanaan tujuan ekspor. Hasil ini berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Bijmolt & Zwart (1994), bahwa dengan perencanaan maka sukses ekspor dapat ditingkatkan. Selain itu juga terdapat perbedaan antara hasil penelitian ini dengan pernyataan Aby & Slater (1989), yaitu perusahaan dengan sistem manajemen dan aktifitas perencanaan ekspor yang baik, maka hasil ekspor dapat diperoleh lebih baik.

5.3 Implikasi Teoritis

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa secara teoritis, penelitian belum sepenuhnya dapat membuktikan beberapa teori yang telah disampaikan pada bagian awal penelitian. Hasil ini dapat diketahui dengan adanya empat hipotesis yang tidak dapat dibuktikan pada penelitian ini dan empat lainnya dapat dibuktikan.

Analisis hasil penelitian ini dapat memberikan penjelasan, bahwa karakteristik perusahaan tidak berpengaruh pada pembentukan struktur organisasi dan perencanaan ekspor dari perusahaan. Dari hasil penelitian terdahulu (Bijmolt & Zwart, 1994) dikatakan bahwa karakteristik perusahaan dapat mempengaruhi struktur organisasi perusahaan dan perencanaan ekspor, namun hasil penelitian belum dapat memberikan

bukti pengaruh karakteristik perusahaan terhadap struktur organisasi dan perencanaan ekspor.

Selain yang telah disebut di atas, sukses ekspor pada peneliti terdahulu dikatakan dapat dipengaruhi oleh struktur organisasi dan perencanaan ekspor, namun pada penelitian ini tidak memberikan informasi adanya pengaruh dua variabel tersebut terhadap sukses ekspor. Pada penelitian ini justru memberikan informasi tambahan, yaitu dengan adanya penambahan satu variabel lainnya yaitu strategi ekspor. Variabel yang diadaptasi dari Namiki (1988), justru memberikan pengembangan teori dari apa yang telah disampaikan oleh Bijmolt & Zwart (1994).

Meskipun penelitian ini terdapat beberapa hasil yang tidak sama dengan penelitian terdahulu, namun penelitian ini mampu memberikan pengembangan teori baru mengenai sukses ekspor. Pada penelitian ini mampu membuktikan pendapat Namiki (1988) dan Wolff & Pett (2000), yang menyatakan bahwa strategi pemasaran internasional yang digunakan perusahaan akan dapat mendukung sukses ekspor. Sedangkan faktor strategi ekspor ini tidak digunakan dalam penelitian Bijmolt & Zwart (1994).

Perbedaan hasil pada penelitian ini dapat diberikan suatu penjelasan yaitu, bahwa perusahaan-perusahaan di Jepara termasuk perusahaan yang cenderung memiliki motivasi ekspor yang bersifat insidensiil dan reaktif. Motivasi yang bersifat insidensiil ini berupa kebijakan ekspor yang meningkat karena faktor tak terduga seperti melemahnya nilai US\$ dan adanya permintaan dari luar negeri. Motivasi ekspor yang muncul karena kondisi yang bersifat insidensiil ini

disampaikan oleh Moen (1997), yang terdiri dari motivasi karena permintaan dari luar, permintaan yang tidak dapat dihindari dan hasil dari pameran atau eksepsi. Oleh Moen (1997), kegiatan ekspor didorong oleh empat motivasi yaitu motivasi proaktif, motivasi insidensiil, motivasi reaktif dan motivasi menghindari resiko.

Berdasarkan nilai *squared multiple correlation*, kedua faktor yang mempengaruhi sukses ekspor ternyata hanya mampu memberikan penjelasan terhadap sukses ekspor kurang dari setengah dari yang seharusnya. Dengan hasil ini, maka sukses perusahaan di Jepara dalam kegiatan ekspornya masih terdapat faktor-faktor lain yang belum dilibatkan dalam penelitian ini. Beberapa faktor yang diduga berpengaruh faktor-faktor eksternal perusahaan, seperti pemerintah dan faktor melemahnya mata uang rupiah terhadap dollar Amerika. Faktor eksternal seperti diduga oleh Weaver et. al. (1998) yaitu lingkungan pemasaran dan bantuan pemerintah. Faktor-faktor lain yang diduga berpengaruh dari lingkungan eksternal perusahaan adalah berasal dari inisiatif permintaan dari luar negeri, berlebihnya kapasitas produk dan pasar lokal yang stagnan (Moen, 1997).

5.4 Implikasi Kebijakan

Setelah diketahui hasil penelitian dan telah disimpulkan, maka langkah selanjutnya adalah dengan mengusulkan implikasi kebijakan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi praktisi dibidang manajemen terutama perusahaan kecil dan menengah. Beberapa

implikasi kebijakan tersebut didasarkan atas hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah :

- a. Dalam menghadapi kegiatan ekspor para manajer dan pengusaha harus memiliki sikap menyerap dan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin dari berbagai sumber dan terus menerus mempelajari keadaan bisnis, pasar, pelanggan dan lingkungan yang melingkupinya. Informasi ini dapat diperoleh dengan aktif sebagai anggota asosiasi pengusaha mebel atau asosiasi-asosiasi lain yang relevan dengan bisnis yang dijalani. Hal ini dapat membantu pengusaha di Jepara untuk secara dini dapat memahami perubahan-perubahan lingkungan yang akhirnya dapat mempengaruhi perusahaannya sendiri.
- b. Peningkatan komitmen dan motivasi perusahaan dalam meningkatkan kemampuannya untuk menghadapi kegiatan ekspor. Peningkatan komitmen ini berkenaan dengan *export attitude* yang harus dimiliki oleh para manajer atau pemilik perusahaan dalam menghadapi resiko dan hasil yang diperoleh perusahaan dalam kegiatan ekspor. Peningkatan komitmen ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para karyawan terutama yang terlibat dibidang ekspor untuk mengembangkan kemampuannya dalam kegiatan ekspor. Proses ini dilakukan dengan memberikan pendidikan mengenai kebijakan ekspor import pada institusi pendidikan atau instansi-instansi pemerintah.
- c. Mengadaptasi strategi pemasaran internasional yang paling memberikan keuntungan dan kelebihan bagi perusahaan. Adaptasi strategi pemasaran yang paling tepat bagi perusahaan, dapat

dilakukan dengan mengenali lingkungan yang melingkupi pemasaran perusahaan. Proses mengenali lingkungan pemasaran adalah dengan melakukan riset pemasaran yang melibatkan pemilik perusahaan, karyawan, asosiasi mebel, instansi pemerintah yang berkaitan dengan pasar internasional. Riset pemasaran ini berkenaan dengan permintaan pasar, perilaku konsumen, ceruk pasar yang mungkin ada dan kemungkinan-kemungkinan ekspansi.

- d. Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan agar dapat mendukung upaya strategi pemasaran internasional dengan memperhatikan proses produksi mulai dari pemilihan bahan baku, proses produksi maupun sampai pada proses *quality control*. Selain itu perlu juga meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan melalui penggunaan alat maupun mesin-mesin yang memiliki keunggulan teknologi, agar dapat diperoleh standar produk yang berkualitas tinggi.
- e. Membangun hubungan yang baik dengan para pelanggan, dengan selalu memenuhi harapan pelanggan. Menghindari upaya oportunistik dengan mengambil keuntungan sepihak yang dapat merugikan pelanggan, dengan selalu memenuhi kontrak atau perjanjian dengan para pelanggan. Dengan menempatkan kepuasan pelanggan dalam prioritas utama dalam orientasi pemasaran, diharapkan dapat menumbuhkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan di Jepara.
- f. Membentuk sikap yang positif dari para pengusaha, dari sikap reaktif yang hanya menunggu adanya kelebihan kapasitas produk atau karena kejenuhan pasar domestik, menjadi sebuah perusahaan ekspor yang proaktif memasarkan produk ke luar negeri. Pengembangan

sikap proaktif ini dapat berupa membuat penawaran-penawaran internasional, melalui promosi dan eksepsi. Selain itu sikap proaktif ini juga diikuti dengan selalu mengikuti perkembangan isu-isu regional maupun global, seperti adanya *eco labelling*, standard kualitas, perjanjian-perjanjian internasional maupun isu-isu politik.

- g. Pembenahan struktur organisasi perusahaan yang lebih rapi dengan peningkatan kemampuan manajemen dari pimpinan perusahaan dan para karyawan. Pembentukan struktur organisasi secara lebih tertata dengan hirarki tanggung jawab yang jelas dapat dibentuk dalam struktur organisasi yang sederhana, namun tidak mengabaikan prinsip-prinsip profesionalisme. Dengan cara ini diharapkan perusahaan mampu membuat perencanaan-perencanaan yang lebih terarah dan terprogram sehingga dapat mengikuti perubahan dan perkembangan bisnis.

5.4 Keterbatasan Penelitian

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

- a. Pada penelitian ini tidak berhasil menguji empat hipotesis yang didasarkan atas beberapa pendapat peneliti terdahulu. Penelitian ini tidak dapat menunjukkan adanya pengaruh variabel karakteristik perusahaan terhadap struktur organisasi dan perencanaan ekspor. Selain itu juga penelitian ini juga tidak berhasil membuktikan pengaruh

variabel struktur organisasi dan perencanaan ekspor terhadap sukses ekspor. Hasil ini memberikan implikasi bahwa beberapa teori yang diajukan tidak terbukti pada penelitian ini.

- b. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang bersifat kualitatif dengan skala pengukuran jawaban bersifat konvensional atau dengan skala 1 -10, sehingga data yang diperoleh belum dapat memberikan gambaran secara nyata apa yang terjadi pada praktek manajemen.
- c. Variabel penelitian yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan yang sebenarnya. Faktor yang datang dari luar seperti adanya gejolak ekonomi tidak diikutkan ada model penelitian, sehingga variabel-variabel penelitian yang digunakan pada model penelitian memiliki keterbatasan untuk dapat menjelaskan bagaimana sukses ekspor dapat ditingkatkan oleh perusahaan mebel di Jepara.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya di bidang kebijakan ekspor perusahaan kecil adalah :

- a. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama namun dengan obyek penelitian yang berbeda, sehingga diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian ini.
- b. Pengujian kembali faktor-faktor yang diuji dalam penelitian ini dengan melakukan pembenahan dan modifikasi model penelitian atau dengan

menambahkan faktor lain seperti faktor bantuan dari pemerintah maupun besar modal yang dimiliki. Hal ini direkomendasikan agar dapat teruji konsistensi dari hasil penelitian ini, selain itu didasarkan atas hasil penelitian yang tidak berhasil menguji hubungan antara faktor karakteristik perusahaan, struktur organisasi dan sukses ekspor.

- c. Perlu melibatkan faktor-faktor eksternal yang diduga ikut mempengaruhi aktifitas ekspor, diantaranya adalah gejolak mata uang yang terjadi, kondisi pasar internasional dan peran pengusaha asing yang menjadi pendorong bagi tumbuhnya kegiatan ekspor, khususnya perusahaan mebel di Jepara.

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.
- Aharoni, Y., (1991), How Small Firms Can Achieve Competitive Advantages in an Interdependent World, in *Small Firm in Global Competiton*, Ed.T. Agmon and R. Dronbbinck, N.Y. : Oxford University Press.
- Ballantine, J.W., F.W. Cleveland, and C.T. Koeller, (1992), Characteristizing Profitable and Unprofitable Startegies in Small and Large Businesses, *Journal of small Business Manajemen* (April), 13-24.
- Baird, Inga S., Marjorie A. Lyles, J.B. Orris, (1997) The Choice of International Strategies By Small Businesses, *Strategic Management in The Global Economy*, 3rd edition.
- Bijmolt, Tammo, H.A., Zwart, Peter S., (1994), The Impact of Internal Faktors on The Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms, *Journal of Small Business Mangement*, (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 Business Management*, (Oktober), 43–56.
- Chaganti, R., R. Chaganti, V. Mahajan, (1989), Profitable Small Business Strategies Under Different Types of Competition, *Entrepreunership Theory and Practice*, 13 (Spring), 21-35.
- Chaganti, R., (1987), Small Business Strategies in Different Industry Growth Environments, *Journal of Small Business Management*, (July) 61-68.
- Christensen, Carl H., Angela da Rocha, Rosane Kerbel Gertner, (1987), An empirical 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.
- Covin, J.G., J.E. Prescott and D. Slevin, (1990) The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance, *Journal of Management* (January), 485-510.
- De Noble, Alex F., Richard M. Castaldi, Donald M. Moliver, (1989), Export Intermediaries : Small Business Perceptions of Services and Performance, *Journal of Small Business Management*, April.
- Davidson, P., (1991), Continued Entrepreneurship : Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth, *Journal of Business Venturing*.
- Ferdinad, Augusty, 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gray, Judy H., (1999), An Empirical Model of Small Business Success, Monash University, Faculty of Business and Economics
- Hair, Joseph, Rolphe Anderson, Ronald Tatham, William C. Black, (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*, Forth Edition, Prentice Hall Inc.
- Harahap, Bachrum S., Indonesia's Policies and Strategies For Small and Medium Industry, *Small Industry Bulletin for Asia and The Pacific*, United Nation, No.28
- Hart, Susan., Tzokas, Niklaos, (1999), The Impact of Marketing Research Activity on SME Export Performance : Evidence from the UK, *Journal of Business Management*, April
- Hatton, Lindle., Bruce Raymond, (1994), Developing Small Business Effectiveness in The Context of Congruence, *Journal of Small Business Management*, (July), 76 – 90.
- Hoffman, J. J., J.B. Cullen, J.B. Carter, C.F. Hofacker, (1992), Alternative Methods for Measuring Organization Fit : Technology, Structure and Performance, *Journal of Management*.
- Kaynak, Erdener, Pervez N. Ghauri, Torbjorn Olofsson-Bredenlow, Export of Small Swedish Firms, (1987), *Journal of Small Business Management*, April.

- Lyles, M.A., I.S. Baird, D.F. Kuratko, and J.B. Orris, (1993), The Impact of Formalized Planning on Strategic Choice in Small Business, *Journal of Small Business Management*, 31, (April), 38 –50.
- Malhotra Naresh K., (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Ed 2, America; Prentice Hall, 1996.
- Markels, Alex, (1996), "A Snowboard Start-up Hits Big Bumps," Wall Street Journal, November 27, 1996 dalam *Entrepreneurs : The Driving Force Behind Small business*
- Moen, Oystein, 1997, The Relationship Between Firm size, Competitive Advantage and Export Performance Revisited, *International Small Business Journal* , No. 18.
- Namiki, N. (1988), Export Strategy for small Business, *Journal of Small Business Management*, 26 (April), 32-37
- Sekaran, Uma, (1992), *Research Methods fo Business: A Skill-Building Approach*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc. Singapore.
- 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
- Sutrisno Hadi, (1991), *Analisis Butir Untuk Instrumen*, Andi Offset, Yogyakarta
- Suharsimi Arikunto, 1993, *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Wijewardena, Hema (1999), Factors Contributing to The Growth of Small Manufacturing Firms : Data from Australia, *Journal of Small Business 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 Business Management*, April