

**PENGARUH INOVASI TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS PADA
PERUSAHAAN MEBEL KAYU EKSPOR DI INDONESIA**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**



B.182/00
Roc
P

**DIAJUKAN OLEH
FITRA RACHMAWATI
No. Pokok : 040217386**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**

**MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
FITRA RACHMAWATI**

SKRIPSI

**PENGARUH INOVASI TERHADAP
KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS PADA
PERUSAHAAN MEBEL KAYU EKSPOR DI INDONESIA**

DIAJUKAN OLEH:

FITRA RACHMAWATI

No. Pokok: 040217386

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

SRI HARTINI, SE., M.Si.

TANGGAL ...3 Oktober 2006...

KETUA JURUSAN,

PROF. DR. AMIRUDDIN UMAR, SE.

TANGGAL ...3 Oktober 2006...

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah swt. yang telah memberikan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menuangkan segala pemikiran dan menyelesaikan skripsi mengenai pengaruh keinovasian terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia ini.

Rasa hormat dan terima kasih yang begitu besar penulis sampaikan pada:

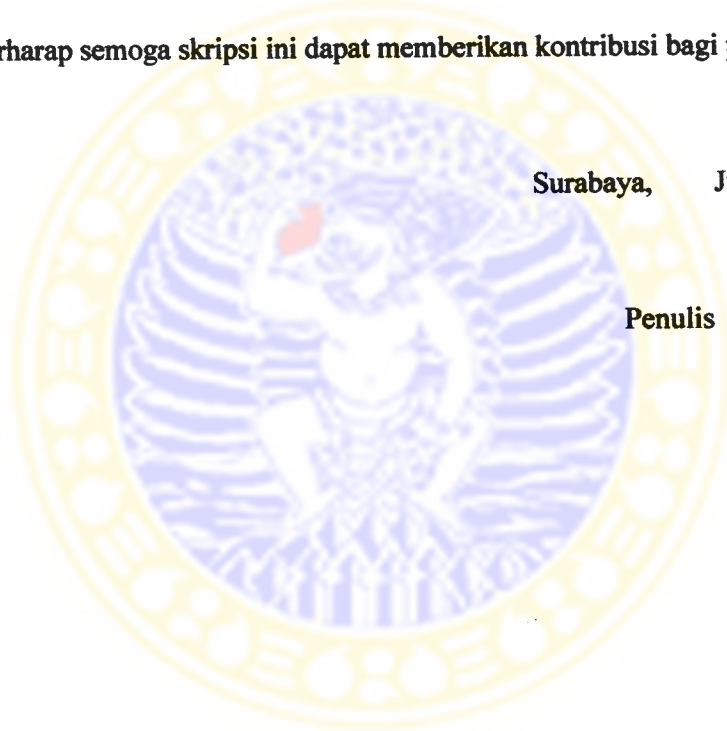
1. Bapak Drs. Ec. H. Karyadi Mintaroem, Msi. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
2. Bapak Prof. Dr. H. Amiruddin Umar SE. selaku ketua jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
3. Ibu Sri Hartini, SE, MSi. selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan segala kesabaran, kebaikan, dorongan, serta bimbingan
4. Ibu Dwi Utami, Ibu Zainimar Naro, Ibu Tanti Hadriana, dan Ibu Dien Mardiyah atas sumbang saran dalam penyempurnaan skripsi ini.
5. Para dosen yang telah banyak memberikan perhatian dan dukungan.
6. Tim TPSDP Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga atas kepercayaan yang telah diberikan
7. Ibuku, ibuku, ibuku,dan ayahku yang selalu berjuang dan bercita-cita agar penulis menjadi lebih baik. Juga untuk Mas Kiki dan Dek Firda, terima kasih untuk senyuman-senyum menyegarkan
8. Tim *research grant, the infinity group*, Mas Hendry, Mbak Erlin, dan Anggie

9. Seluruh responden yang telah meluangkan waktu dan pemikirannya sebagai data penulisan skripsi ini
10. Teman-teman Manajemen 2002, terima kasih untuk persaudaraan yang terjalin.
11. Seluruh pihak yang tidak bisa disebut satu-persatu

Skripsi ini tentunya tak lepas dari kesalahan dan kekurangan karenanya saran untuk penyempurnaan skripsi ini sangat penulis harapkan. Namun penulis tetap berharap semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi bagi pihak lain.

Surabaya, Juli 2006

Penulis



Abstraksi

Perputaran bisnis dan persaingan mengharuskan perusahaan untuk selalu meningkatkan kinerja bisnisnya. Kinerja bisnis meliputi tiga aspek, yaitu efisiensi, efektivitas dan adaptivitas. Untuk mencapai kinerja bisnis yang diharapkan, perusahaan harus menentukan strategi yang tepat. Dalam strategi dijelaskan bagaimana perusahaan mencapai keunggulan bersaing. Inovasi sangat dibutuhkan untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Inovasi dapat berupa penciptaan atau pengenalan produk, proses, maupun manajerial yang baru. Diharapkan keterkaitan antara inovasi dan keunggulan bersaing dapat mengoptimalkan kinerja bisnis.

Berdasarkan fenomena di atas, dirumuskan dalam tiga pertanyaan, apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dan apakah keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Penelitian ini dilakukan melalui survei pada perusahaan mebel kayu di Indonesia yang mengeksport produknya sebagai objek penelitian.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang menitikberatkan pada uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan teknik analisis jalur menggunakan AMOS 4.0.

Berdasar hasil analisis, hipotesis pertama diterima. Sedangkan hipotesis kedua dan hipotesis ketiga ditolak karena memiliki nilai CR kurang dari 2 dengan signifikansi lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Namun, baik inovasi maupun keunggulan bersaing tidak berpengaruh pada kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia.

Kata kunci: inovasi, keunggulan bersaing, kinerja bisnis, perusahaan mebel kayu

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstraksi	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Skripsi	6
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Konsep pemasaran	8
2.1.2 Strategi pemasaran	10
2.1.3 Inovasi	12
2.1.3.1 Inovasi produk	16
2.1.3.2 Inovasi proses	18
2.1.3.3 Inovasi manajerial	19
2.1.4 Keunggulan bersaing	20
2.1.4.1 Keunggulan biaya	23
2.1.4.2 Keunggulan diferensiasi	26
2.1.5 Kinerja bisnis	30
2.1.5.1 Pendekatan subyektif dan obyektif	31
2.1.5.2 Pendekatan finansial dan non-finansial	32
2.1.6 Hubungan antar variabel penelitian	34

2.1.6.1 Hubungan inovasi dengan keunggulan bersaing	34
2.1.6.2 Hubungan inovasi dengan kinerja bisnis	35
2.1.6.3 Hubungan keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis	36
2.2 Penelitian Sebelumnya	36
2.3 Hipotesis dan Model Analisis	39
BAB 3 METODE PENELITIAN	40
3.1 Pendekatan Penelitian	40
3.2 Identifikasi Variabel	40
3.3 Definisi Operasional	41
3.3.1 Variabel eksogen	41
3.3.2 Variabel endogen	42
3.4 Pengukuran Variabel	43
3.4.1 Inovasi	43
3.4.2 Keunggulan bersaing	44
3.4.3 Kinerja bisnis	44
3.5 Jenis dan Sumber Data	45
3.6 Prosedur Penentuan Sampel	45
3.7 Prosedur Pengumpulan Data	46
3.8 Teknik Analisis	47
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Umum Industri	51
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	55
4.2.1 Deskripsi sampel penelitian	55
4.2.2 Karakteristik dan deskripsi responden	56
4.3 Analisis Model dan Pengujian Hipotesis	58
4.3.1 Pengembangan diagram jalur	58
4.3.2 Uji asumsi	64
4.3.3 Perhitungan koefisien jalur	68
4.3.4 Pengujian hipotesis penelitian	70
4.4 Pembahasan	71
4.4.1 Pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing pada	71

perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia	
4.4.2 Pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis pada perusahaan	73
mebel kayu ekspor di Indonesia	
4.4.3 Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis pada	74
perusahaan kayu ekspor di Indonesia	
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Simpulan	78
5.2 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Kerja Pada Industri Mebel Kayu Di Indonesia	52
Tabel 4.2 Output Industri Mebel Kayu Tahun 2001-2004 (Juta Rupiah)	52
Tabel 4.3 Negara Tujuan Utama Ekspor Mebel Kayu Dan Nilai FOB Tahun 2002-2004 (Dalam Ribu US \$)	53
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Umur Perusahaan	56
Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja	57
Tabel 4.6 Jumlah Responden Berdasarkan Produk Utama Yang Diekspor	58
Tabel 4.7 Uji Validitas Internal	60
Tabel 4.8 Analisis Faktor Variabel Inovasi	62
Tabel 4.9 Analisis Faktor Variabel Keunggulan Bersaing	62
Tabel 4.10 Analisis Faktor Variabel Kinerja Bisnis	63
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas pada Variabel Penelitian	64
Tabel 4.12 Analisis Normalitas	65
Tabel 4.13 Observasi <i>Univariate Outlier</i>	66
Tabel 4.14 Observasi <i>Multivariate Outlier</i>	67
Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis	69
Tabel 4.16 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tipologi Inovasi Organisasi	16
Gambar 2.2 Rantai Nilai	23
Gambar 2.3 Model Anlisis	39
Gambar 4.1 Diagram Jalur	59
Gambar 4.2 Model Pengukuran Diagram Jalur	69



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuisisioner

Lampiran 2: Tabulasi Data

Lampiran 3: Karakteristik Responden

Lampiran 4: Uji Asumsi

Lampiran 5: Output Analisis Jalur



BAB 1

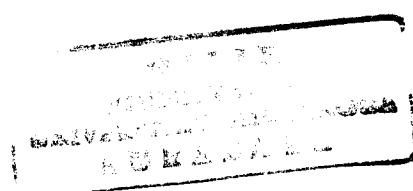
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia semakin mengglobal dimana batas geografis dan jarak semakin menghilang. Globalisasi ekonomi dapat dilihat dari bebasnya barang dan jasa untuk keluar masuk pasar suatu negara. Kemajuan teknologi, komunikasi, liberalisasi perdagangan, dan investasi global mempercepat proses globalisasi ini. Salah satu dampaknya adalah persaingan bisnis yang juga makin meluas. Suatu perusahaan tak hanya akan bersaing dengan rival lokalnya tapi juga dengan perusahaan lain berskala internasional.

Agar tidak tertinggal dalam perputaran bisnis, perusahaan perlu meningkatkan kinerja bisnisnya. Kinerja bisnis merupakan hasil atau prestasi yang dihasilkan suatu organisasi atau perusahaan yang dilihat dari dimensi efektivitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), dan adaptivitas (*adaptiveness*) seperti halnya yang diungkapkan oleh Walker dan Ruekert (1987). Kinerja bisnis suatu perusahaan bisa diukur antara lain dari *return on asset*, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, dan penjualan produk baru (Narver dan Slater, 1990; Kohli *et. al.*, 1993). Peningkatan kinerja bisnis tak hanya akan dianggap positif oleh pihak internal perusahaan tapi juga oleh seluruh *stakeholder*.

Untuk mencapai kinerja yang optimal tersebut, diperlukan strategi bisnis yang tepat. Dalam strategi, dijelaskan bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan menggali sumber daya yang



dimiliki, perusahaan akan mendapatkan keunggulan bersaingnya. Namun, sumber daya tersebut harus bernilai bagi konsumen, unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaing (Collis dan Montgomery, 1997 dalam Hooley, 2004: 367). Keunggulan bersaing tercapai ketika konsumen cenderung memilih barang atau jasa perusahaan tertentu dibanding barang atau jasa pesaingnya.

Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai keunggulan suatu perusahaan dibanding pesaingnya dalam hal biaya yang rendah dan diferensiasi (Porter, 1994). Untuk mendapatkan keunggulan biaya, perusahaan seharusnya melakukan aktivitasnya dengan biaya yang lebih rendah dari pesaing untuk produk yang sama. Perusahaan memiliki keunggulan diferensiasi jika terdapat aktivitas tertentu yang disajikan secara unik dan aktivitas tersebut dinilai menguntungkan bagi konsumen.

Inovasi penting untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Perusahaan yang memiliki kapasitas inovasi yang besar akan mampu dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan kemudian membangun kemampuan baru. Menurut Thompson (1965), inovasi merupakan hasil, penerimaan, dan implementasi ide, proses, atau produk baru. Banyak sedikitnya inovasi suatu perusahaan tergantung dari tingkat inovasinya (*innovativeness*). Hurley *et. al.* (1998) mendefinisikan inovasi sebagai kapasitas atau kemampuan untuk memperkenalkan proses, produk atau jasa, atau ide baru dalam organisasi. Wernerfelt (1984) dan Porter (1990) telah mengajukan teori mengenai hubungan antara inovasi dengan keunggulan bersaing. Perusahaan yang menggiatkan inovasi

akan mampu meningkatkan keunggulan bersaingnya. Jadi, terdapat hubungan positif yang signifikan antara inovasi dengan keunggulan bersaing organisasi.

Inovasi tak hanya dalam bentuk produk baru tapi juga proses, ide, kebijakan, sistem, upaya manajerial, dan program baru (Hult *et. al.*, 2004; Damanpour, 1991; Weerawerdena, 2003). Banyak yang berpendapat bahwa perusahaan yang inovatif adalah perusahaan yang melakukan peluncuran produk baru bagi pasar (*new-to-the-market*). Namun Sandvik (2003) berpendapat bahwa keinovatifan perusahaan juga bisa dilihat dari kemampuannya untuk menciptakan produk, proses, atau ide baru dalam internal perusahaannya (*new-to-the-firm*).

Saat perusahaan mampu menyajikan inovasi yang bernilai bagi konsumen dan menguntungkan bagi perusahaan, maka inovasi itu telah memberikan kontribusi pada kinerja bisnis perusahaan. Produk inovatif yang sukses diperkirakan akan mampu mempengaruhi permintaan yang nantinya akan berpengaruh pada penjualan dan meningkatkan margin. Jadi terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja bisnis (Deshpande *et. al.*, 1993). Sebelumnya, Hurley *et. al.* (1998) juga pernah membuktikan asosiasi inovasi dan kinerja bisnis ini.

Telah banyak peneliti yang meneliti hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis sebagaimana yang dikatakan oleh Porter (1990) dan Damanpour (1991). Kecenderungan untuk memilih produk tertentu dibanding pesaingnya tentu akan berimbas pada penjualan. Terlebih lagi jika perusahaan tersebut mampu mempertahankan keunggulan bersaingnya. Pertumbuhan

penjualan pun akan terus meningkat dan pangsa pasar yang dikuasainya meningkat.

Kondisi persaingan ini juga dialami oleh industri manufaktur termasuk perusahaan-perusahaan mebel di Indonesia. Terdapat ratusan perusahaan mebel yang berupaya tetap bertahan terutama dalam keadaan perekonomian yang belum terlalu stabil ini. Naiknya harga bahan baku sebesar 20-30 % diperburuk dengan melambungnya harga bahan bakar minyak yang berimbas pada meningkatnya biaya produksi secara keseluruhan membuat para pengusaha mebel kayu harus bekerja keras agar operasinya tetap berlangsung. Di sisi lain, perusahaan dihadapkan pada permintaan konsumen akan kualitas yang tinggi dan serangan para pesaingnya (Kompas, 17 Maret 2005).

Jika dibandingkan dengan kompetitor utama, Malaysia, pangsa pasar relatif industri mebel kayu Indonesia hanya 0,6 kalinya saja dengan tingkat pertumbuhan 39 % per tahun. Padahal sebagai negara produsen kayu, Indonesia memiliki banyak peluang. Efek dumping Cina telah menghilangkan kepercayaan Amerika Serikat untuk impor mebel kayu dari negara tersebut. Ini merupakan kesempatan baik bagi Indonesia untuk memperluas pasar di Amerika Serikat. Di samping itu, konsumsi dunia atas kayu tercatat sebesar 2 milyar meter kubik per tahun sedangkan tata niaga kayu sebesar 600 milyar dolar AS per tahun. Dari angka tersebut, Indonesia masih memegang 5 milyar dolar AS per tahun atau kurang dari 1 %. Dari angka tersebut, tercermin angka yang kecil untuk industri mebel kayu di Indonesia (Kompas, 14 April 2005).

Ancaman paling besar yang dihadapi pengusaha mebel kayu di Indonesia adalah maraknya impor mebel kayu Eropa dan Cina yang menawarkan model yang lebih baik dengan harga yang lebih rendah. Namun Menteri Perindustrian dan Perdagangan tetap optimis akan perkembangan industri mebel kayu di Indonesia. Karena itu, dianjurkan untuk meningkatkan volume ekspor. Jika hal ini tidak bisa dilakukan, alternatif lain adalah dengan melihat ceruk pasar. Namun sebelumnya, perusahaan perlu melihat kembali karakteristik dan keunikan produk dan pasarnya agar tetap mampu bertahan. Oleh sebab itu, inovasi sangat dibutuhkan agar mampu bersaing dengan pengusaha asing dan mampu bertahan hidup. Inovasi yang dilakukan bisa berupa inovasi produk, inovasi proses, atau inovasi ide.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia?
2. Apakah inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia?
3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia.

2. Untuk mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Memberi masukan bagi kaum akademisi khususnya yang berkaitan dengan pokok bahasan strategi pemasaran
2. Dijadikan rujukan bagi pihak lain untuk mengadakan penelitian lebih lanjut
3. Memberi masukan bagi perusahaan dalam mengevaluasi dan merencanakan strategi pemasaran ke depan

1.5 Sistematika Skripsi

BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang permasalahan penelitian yang kemudian dirumuskan dalam rumusan masalah. Di samping itu, juga tercantum tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

BAB 2: TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Pada bab 2, dijabarkan teori-teori yang melandasi pemikiran penelitian ini dan penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung. Dari teori-teori tersebut, dibentuk hipotesa dan model analisis penelitian.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, pengukuran variabel, jenis dan sumber data, prosedur penentuan sampel, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis.

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum industri dan deskripsi hasil penelitian. Setelah itu, dilakukan analisis jalur dan pembahasan berdasarkan hasil perhitungan.

BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini, dibahas simpulan yang dapat diambil berdasar hasil penelitian. Selain simpulan, bab ini juga memaparkan saran bagi pengusaha, pihak terkait, dan penelitian lebih lanjut dari peneliti.

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep pemasaran

Kotler (2006: 6) mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Dari dimensi strategi, Ferrel *et. al.* (2005) menjelaskan bahwa pemasaran merupakan proses perencanaan dan penentuan konsep, harga, promosi, dan distribusi ide, barang atau jasa yang bertujuan menciptakan pertukaran untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Terlihat bahwa pemasaran tak hanya proses menjual atau memperdagangkan barang dan jasa saja seperti yang banyak dikemukakan oleh banyak orang. Lebih luas lagi, pemasaran mencakup penciptaan barang dan jasa dalam suatu proses sosial.

Konsep pemasaran pun semakin meluas. Kunci untuk mencapai tujuan organisasional yang ditetapkan adalah perusahaan tersebut harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang telah dipilih (Kotler, 2006: 16). Lebih jauh lagi Kotler juga menjabarkan mengenai konsep pemasaran holistik (*holistic marketing concept*). Konsep pemasaran ini berdasar pada pengembangan, desain, implementasi program pemasaran, proses, dan

aktivitas dari unit bisnis dan interdependensinya. Cravens (1994: 12-13) mengungkapkan konsep pemasaran menjadi pedoman penting dalam menjalankan bisnis dan menciptakan keunggulan bersaing. Jika seseorang tidak menginginkan atau membutuhkan barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, maka konsumen itu tidak akan membelinya. Konsep pemasaran terdiri dari tiga elemen pokok:

- a. Menjadikan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai pondasi tujuan bisnis
- b. Menentukan bagaimana organisasi akan memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut
- c. Mengupayakan kemampuan perusahaan untuk menyajikan kepuasan bagi pelanggan dan mendapatkan keunggulan bersaing

Kotler (2006: 16) juga menyebutkan bahwa konsep pemasaran holistik terdiri atas empat komponen yakni: *relationship marketing*, *integrated marketing*, *intern marketing*, dan *social responsibility marketing*. *Relationship marketing* bertujuan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, pemasok, distributor, dan mitra lain. Dalam *integrated marketing*, pemasar menjalankan aktivitas pemasarannya dan menyusun program pemasaran terpadu untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan nilai bagi konsumen. Kesuksesan aktivitas pemasaran juga tergantung pada pekerja yang berada di balik aktivitas tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan koordinasi dan kerja sama antar pekerja pemasaran sebagai upaya *intern marketing* agar mampu melayani konsumen dengan baik. Sedangkan *social responsibility marketing* ditujukan karena baik perusahaan maupun konsumen merupakan bagian dari masyarakat.

Terlihat bahwa konsep pemasaran ini mempunyai perspektif yang luas. Dimulai dengan mengenali dan membangun hubungan dengan para *stakeholder*, menentukan aktivitas-aktivitas untuk menyajikan nilai, kemudian mengkoordinasikan pekerja dalam melayani konsumen, dan berinteraksi dengan lingkungan sebagai bagian dari masyarakat. Salah satu konsep dalam pemasaran holistik adalah mengintegrasikan aktivitas eksplorasi, penciptaan, dan penyampaian nilai yang bertujuan membangun kepuasan jangka panjang dan kesejahteraan para *stakeholder*.

Meskipun konsep pemasaran ini terlihat mudah, namun tak semua perusahaan berpedoman pada hal tersebut. Dengan melihat kebutuhan dan keinginan *stakeholder* kemudian mewujudkannya serta menciptakan kepuasan yang bisa menjadi aset utama, maka secara otomatis perusahaan telah menciptakan keunggulan bersaing.

2.1.2 Strategi pemasaran

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan strategi bisnis yang tepat. Strategi bisnis membahas bagaimana perusahaan mendapatkan posisi dalam pasar, menarik dan mempertahankan pelanggan, bersaing, menjalankan operasi, dan mencapai target-target lainnya (Thompson, 2005:3). Strategi bisnis disusun berdasar perencanaan strategis. Masing-masing unit bisnis dalam perusahaan menyusun rencana strategisnya untuk membuat unit bisnis itu menjadi lebih menguntungkan dengan mempertimbangkan prioritas persaingan.

Dalam menentukan perencanaan strategis, pemasaran memegang kendali penting. Perusahaan harus mempertimbangkan bauran pemasaran produk yang dihasilkannya serta kondisi pasar. Rencana pemasaran strategis penting dalam mengembangkan tujuan-tujuan perusahaan dan strategi pemasaran. Pemasaran strategis menentukan nilai yang ingin disampaikan pada konsumen, meliputi *segmentation*, *targeting*, dan *positioning*. Sedangkan penyampaian dan pengkomunikasian nilai tersebut, dilaksanakan berdasar apa yang telah ditetapkan dalam rencana pemasaran taktis.

Perusahaan hendaknya juga mengetahui bagaimana menyajikan nilai bagi konsumennya. Salah satu cara adalah dengan mengembangkan produk dan layanan baru. Pengembangan ini dilakukan dengan melakukan inovasi sebagai respon dinamika perubahan lingkungan. Kesuksesan inovasi akan membawa pada kinerja yang lebih baik (Hooley, 2004: 467).

Strategi pemasaran menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing serta membangun sinergi. Dengan menggali sumber daya yang dimiliki, perusahaan akan mendapatkan keunggulan bersaingnya. Namun, sumber daya tersebut harus bernilai bagi konsumen, unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Keunggulan bersaing tercapai ketika konsumen cenderung memilih barang atau jasa perusahaan tertentu dibanding barang atau jasa pesaingnya.

2.1.3 Inovasi

Drucker (1954), yang dikutip oleh Deshpande (2004), menyatakan bahwa suatu bisnis hanya memiliki dua fungsi yaitu pemasaran dan inovasi. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa pemasaran dan inovasi adalah dua hal yang penting dan bisa mencapai efek yang sinergis. Karenanya, suatu perusahaan perlu menggiatkan aktivitas pemasaran dan inovasinya untuk mendapatkan kinerja yang optimal. Namun, inovasi ini tidak akan memberikan kontribusi pada kinerja bisnis jika proses imitasi oleh pesaing berlangsung cepat (Bayus *et. al.*, 1997 dan Chaney *et. al.*, 1991).

Besar kecilnya inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi tergantung pada tingkat inovasi (*innovativeness*) organisasi tersebut. Hurley *et. al.* (1998) berpendapat bahwa inovasi adalah kapasitas atau kemampuan untuk memperkenalkan proses, produk atau jasa, atau ide baru dalam organisasi. Jin *et. al.* (2004) juga menyatakan inovasi merupakan kemampuan inti organisasi untuk menguasai dan menjaga *holistic value-dynamics* dimana peluang perubahan dieksploitasi dan ide-ide baru dimunculkan, diterjemahkan, dan diimplementasikan dalam praktik.

Melalui inovasi, perusahaan bisa menjadi proaktif dalam mengeksplorasi peluang-peluang baru. Karena itu, Menguc dan Seigyoung (2006) berpendapat perusahaan dengan tingkat orientasi pasar yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja bisnis jika melibatkan inovasi di antaranya. Hult dan Ketchen (2001) menambahkan inovasi memberikan kontribusi pada posisi bersaing suatu perusahaan yang pada akhirnya akan membawa perusahaan tersebut mencapai

keunggulan bersaing. Inovasi juga menjelaskan upaya pembelajaran dan perubahan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk berkembang dan memasarkan produk barunya (Calantone dan Cavusgil, 2002).

Thompson (1965) berpendapat inovasi merupakan hasil, penerimaan, dan implementasi ide, proses, atau produk baru. Damanpour (1991) menambahkan inovasi juga mencakup sistem, kebijakan, dan program. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Weerawerdena (2003), selain penciptaan produk dan proses baru, inovasi juga dapat berupa upaya manajerial dan pemasaran baru yang lebih efektif dan efisien.

Secara umum, inovasi dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi manajerial (Damanpour, 1991; Nasution, 2005). Damanpour (1991) menjelaskan inovasi produk dianggap barang atau jasa baru yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Sedangkan inovasi proses didefinisikan sebagai elemen baru yang diperkenalkan dalam proses operasi barang atau jasa. Inovasi proses bisa berupa bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme kerja dan arus informasi, serta peralatan untuk proses produksi barang atau jasa. Seperti yang diungkapkan oleh Cooper (1998) dan Damanpour (1991), inovasi manajerial berkaitan dengan struktur organisasi dan proses administrasi, metode kerja, kebijakan organisasi, dan prosedur lainnya untuk membiayai dan memasarkan barang atau jasa.

Dari penjelasan di atas, inovasi merupakan sebuah konsep yang luas mengenai implementasi produk, proses, maupun, ide baru. Meski demikian, dalam beberapa penelitian ada yang cenderung menggunakan istilah inovasi. Namun

dalam operasionalisasinya, inovasi ini didefinisikan sebagai tipe, tingkat atau kemampuan untuk melakukan inovasi (Weerawerdena, 2003 dan Eaton, 2001).

Langerak (2003) menyusun tipologi inovasi yang dilihat dari dua tipe inovasi yaitu: kreatif dan adoptif. Inovasi kreatif merupakan kemampuan organisasi untuk mengembangkan *hard output* yang melahirkan *hard innovation*. *Hard innovation* mempunyai arti inovasi yang diimplementasikan dan direalisasikan melalui sistem operasi dan teknis dalam organisasi yang umumnya dalam bentuk produk atau cara produksi yang baru. Sebaliknya, kemampuan perusahaan untuk menggali dan mendayagunakan ide-ide baru tak hanya dari lingkungan organisasi tapi juga lingkup industri disebut inovasi adoptif. Inovasi ini memberikan kontribusi pada strategi, proses manajemen, dan kemampuan bisnis. Oleh sebab itu, inovasi jenis ini merupakan *soft innovation* yang bisa berupa strategi, struktur organisasi, dan bentuk hubungan baru. Hempell *et. al.* menyebut *hard innovation* sebagai *technological innovation*. Adapun *soft innovation* sama dengan *non-technological innovation*.

Selanjutnya, dari dua tipe inovasi tersebut, Langerak mengelompokkan perusahaan yang berinovasi dalam empat golongan (gambar 2.1):

a. *The creator innovation*

Organisasi ini berada pada tingkat *hard innovation* yang tinggi namun rendah pada *soft innovation*. Organisasi mampu memproduksi produk atau proses baru dan menggantikan produk lama tanpa merubah jalannya bisnis. *The creator innovation* tidak merubah alur atau norma bisnis melainkan selalu

berusaha mencari cara memuaskan kebutuhan konsumen melalui *visible innovation*.

b. *The adopter innovation*

Organisasi ini kebalikan dari *creator*. Tingkat *soft innovation* yang tinggi dan *hard innovation* yang rendah menunjukkan bahwa pada tipe ini organisasi banyak melakukan inovasi pada bidang strategi, administrasi, atau hubungan. Umumnya, organisasi ini mendefinisikan bisnis dengan berfokus pada pesaing.

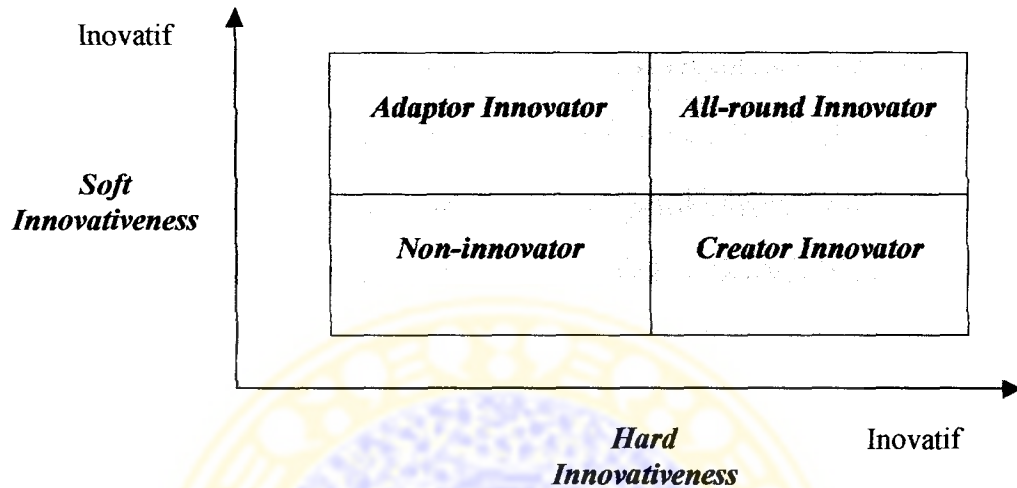
c. *The non-innovator*

Non-innovator adalah organisasi yang tidak mampu menghasilkan barang atau jasa dan gagal merubah jalan bisnis. Organisasi ini memiliki kemampuan inovasi yang rendah. Biasanya, lemahnya kemampuan ini disebabkan ketidaktelitian mereka dalam melihat perubahan-perubahan sehingga sulit dalam menyajikan inovasi dan tertinggal dari laju industri.

d. *The all-round innovator*

All-round innovator merupakan lawan dari *non-innovator*. Organisasi ini mempunyai kemampuan inovasi yang tinggi baik *hard innovation* maupun *soft innovation*. *Hard innovation* ditunjukkan melalui produk superior serta menjalankan bisnisnya dengan cara yang berbeda. *All-round innovator* menjadi pemimpin pasar dengan memberikan kepuasan konsumen yang lebih baik namun tetap menjaga efektifitas dan menjaga citra.

Gambar 2.1
Tipologi Inovasi Organisasi



Sumber: Jin *et. al.* 2004. Innovativeness and Performance: Evidence From Manufacturing Sectors. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 12, p: 255-266.

2.1.3.1 Inovasi produk

Damanpour (1991) menjelaskan, inovasi produk dianggap barang atau jasa baru yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Menurut Sandvik *et. al.* (2003) inovasi produk merupakan alat yang paling sering digunakan oleh manajer pemasaran. Inovasi produk memiliki kemampuan untuk mempengaruhi permintaan pasar secara signifikan. Sandvik juga menyatakan bahwa inovasi produk tak hanya menawarkan produk baru ke pasar (*new-to-the-market*) tapi juga penggunaan produk baru dalam internal perusahaan (*new-to-the-firm*). *New-to the-firm product* adalah produk yang baru pertama kali diproduksi oleh perusahaan meskipun perusahaan lain telah memproduksi produk serupa. Sedangkan *new-to-*

the-market product digolongkan sebagai jenis produk baru di pasar karena memang produk tersebut belum pernah diproduksi atau ditawarkan sebelumnya.

Berdasarkan definisi inovasi di atas, produk baru dibedakan:

- a. *Cost reductions*, barang atau jasa yang sama disajikan dengan biaya yang lebih rendah
- b. *Repositioning*, produk yang telah ada diarahkan pada segmen pasar yang baru
- c. *Improvements*, produk lama yang ditingkatkan atau diperbaiki kinerja dan nilainya
- d. *Additions*, penambahan fitur pada produk yang telah ada sebagai suplemen
- e. *New product lines*, lini produk baru bagi perusahaan untuk memasuki pasar baru
- f. *New to the world products*, tipe ini menciptakan pasar yang benar-benar baru

Inovasi ini dapat dicapai dengan mempertimbangkan nilai yang diharapkan oleh konsumen dengan nilai yang dikandung oleh suatu produk yang telah ada. Selisih kedua nilai tersebut merupakan area yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menciptakan produk baru.

Dalam mengelola proses pengembangan gagasan, ada delapan tahap yang harus dilalui (Kotler: 2006, 592):

1. Pemunculan ide: ide yang dimunculkan tersebut layak untuk dipertimbangkan atau tidak
2. Penyaringan ide: ide yang diseleksi berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan, strategi, dan sumber daya perusahaan

3. Pengembangan dan pengujian konsep: mencari konsep yang baik untuk produk yang membuat konsumen mau mencobanya
4. Pengembangan strategi pemasaran: strategi dalam pengembangan produk ini haruslah efektif dan dapat dicapai
5. Analisis bisnis: secara finansial, produk baru ini harus dapat menghasilkan laba bagi perusahaan
6. Pengembangan produk: menganalisa apakah produk yang dikembangkan layak secara teknis dan komersial
7. Pengujian pasar: menguji kesesuaian antara penjualan produk di pasar dengan yang diharapkan
8. Komersialisasi: mengenalkan produk pada konsumen untuk meningkatkan penjualan

2.1.3.2 Inovasi proses

Oleh Damanpour (1991), inovasi proses dimaksudkan sebagai elemen baru yang diperkenalkan dalam proses operasi barang atau jasa. Inovasi proses bisa berupa bahan baku, spesifikasi tugas, mekanisme kerja dan arus informasi, serta peralatan untuk proses produksi barang atau jasa. Inovasi proses merupakan perubahan cara organisasi dalam memproduksi barang atau jasa yang ditawarkannya. Tak hanya itu, inovasi proses juga meliputi fungsi kualitas dan pengembangan proses bisnis (Cumming, 1998).

Dari inovasi proses ini, diharapkan perusahaan mampu menjalankan operasi atau produksinya dengan lebih efisien dan efektif. Biaya produksi dapat

ditekan dengan adanya inovasi proses ini namun tetap menghasilkan total unit yang optimal. Inovasi ini dianggap penting dalam pasokan produk inti dan mendukung pelayanan di pasar. Cumming (1998) menyatakan bahwa ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam inovasi proses, yaitu:

- a. Kualitas, adalah kemampuan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen
- b. Biaya, adalah biaya produksi total
- c. Waktu, adalah ketepatan antara waktu produksi dengan pemasaran

2.1.3.3 Inovasi manajerial

Inovasi manajerial berkaitan dengan struktur organisasi dan proses administrasi (Damanpour, 1991), metode kerja, kebijakan organisasi, dan prosedur lainnya untuk membiayai dan memasarkan barang atau jasa (Cooper, 1998). Inovasi manajerial ini sangat berkaitan dengan manajemen organisasi namun tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas dasar organisasi. Akan tetapi banyak peneliti yang mengaitkan inovasi manajerial dengan inovasi proses. Hal ini disebabkan, inovasi yang dilakukan dalam proses operasi merupakan bagian dari aktivitas manajerial.

Seluruh aspek dalam aktivitas perusahaan merupakan subyek inovasi, seperti inovasi administrasi, inovasi pemasaran, inovasi keuangan, atau inovasi manajemen sumber daya manusia. Inovasi administrasi akan merubah sistem manajemen proses bisnis sehingga hal ini akan berpengaruh pada kebijakan-kebijakan organisasi, alokasi sumber daya, dan faktor-faktor lain yang berkaitan

dengan struktur sosial organisasi (Cooper, 1998) yang bisa berupa penggunaan aplikasi komputer dalam administrasi perusahaan atau pembentukan departemen baru yang memperkuat perusahaan. Weerawerdena (2003) juga memaparkan penciptaan metode harga, distribusi, dan penjualan yang baru atau ide perusahaan untuk memasuki pasar baru merupakan bentuk-bentuk dalam inovasi pemasaran. Di samping itu, dalam inovasi manajerial, program kompensasi dan pelatihan karyawan serta metode pembiayaan baru juga dapat diterapkan.

2.1.4 Keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai keunggulan suatu perusahaan dibanding pesaingnya dalam hal biaya yang rendah dan diferensiasi (Porter, 1991: 10). Lebih lanjut, Weerawerdena (2003) dan Langerak (2003) juga berpendapat keunggulan bersaing adalah kapasitas organisasi dalam menyajikan suatu aktivitas menyampaikan produk dan jasa yang bernilai superior ke pasar yang dibandingkan dengan pesaing. Namun Day dan Wensley (1988) memandang keunggulan bersaing sebagai suatu proses dinamis dari sumber daya yang akan melahirkan keunggulan posisi dan berimbang pada kinerja juga keunggulan yang berkelanjutan. Jadi keunggulan bersaing tersebut terdiri dari tiga elemen yang saling berkesinambungan, yaitu sumber daya, keunggulan posisi, dan keunggulan yang berkelanjutan.

Keunggulan bersaing perusahaan tergantung pada sumber daya yang memiliki tiga dimensi (Collis & Montgomery, 1995 dalam Hooley *et. al.* 2004: 367) yaitu sumber daya tersebut bernilai bagi konsumen, sumber daya tersebut

unik atau jarang bagi organisasi, dan sumber daya tersebut tidak dapat ditiru pesaing. Yang dimaksud bahwa sumber daya harus bernilai bagi konsumen ialah apa yang ditawarkan oleh perusahaan benar-benar dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen. Penciptaan nilai ini bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Penciptaan nilai secara langsung bisa melalui benefit yang ditawarkan dari penggunaan teknologi superior, pelayanan yang lebih baik, diferensiasi merek, dan sebagainya. Penerapan sistem kontrol biaya yang efektif pun bisa dijadikan alat untuk menciptakan nilai secara tidak langsung. Sistem tersebut akan menekan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dan pada akhirnya akan berimbas pada harga yang lebih rendah.

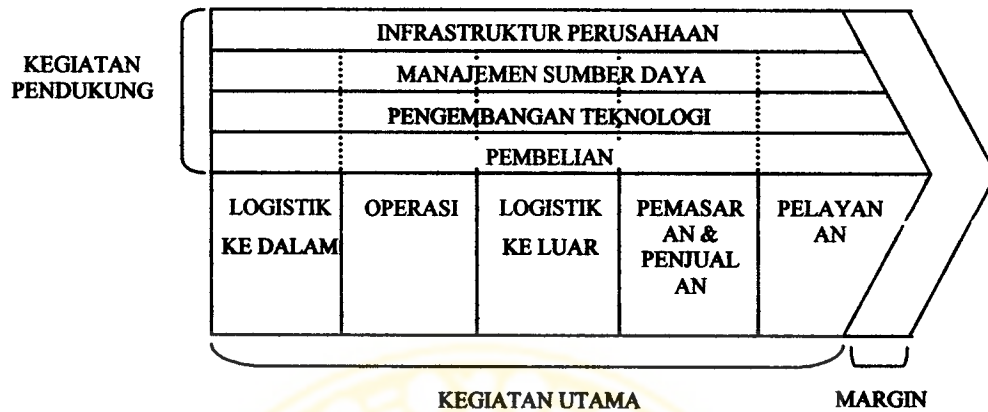
Agar tetap unggul, sumber daya perusahaan juga harus unik atau jarang di mana tidak semua perusahaan terutama pesaing memilikinya, misalnya sistem distribusi yang berbeda. Sebelumnya, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu sumber daya yang dimilikinya dan memunculkan kompetensi yang unik dan berbeda (*distinctive competencies*). Jika keunikan sumber daya ini dapat dipertahankan dari waktu ke waktu, maka perusahaan akan bisa mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Selain bernilai bagi konsumen dan unik, sumber daya perusahaan hendaknya sulit atau bahkan tidak bisa untuk ditiru oleh pesaing. Sumber daya perusahaan yang tidak bisa ditiru oleh pesaing misalnya hak cipta, hak paten, dan aset fisik lain yang unik. Sedangkan citra merek, budaya perusahaan, dan jaringan masih bisa dicontoh pesaing meskipun tidak mudah.

Perusahaan harus mengeksploitasi sumber daya yang dimilikinya untuk mendapatkan posisi yang unggul dibanding pesaing-pesaingnya. Porter mengungkapkan dua keunggulan pokok yang bisa diterapkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing. Yang pertama adalah keunggulan biaya yang dilakukan dengan mengurangi biaya namun tetap menjaga margin keuntungan. Selain keunggulan biaya, perusahaan juga bisa menerapkan keunggulan diferensiasi. Keunggulan diferensiasi berarti perusahaan melakukan aktivitas yang bernilai tambah yang disajikan dalam bentuk dan cara yang beda atau unik sehingga konsumen pun memberikan nilai superior.

Pencapaian keunggulan bersaing ini berkaitan dengan rantai nilai (Gambar 2.2), baik dari sudut perusahaan maupun konsumen. Rantai nilai disebut sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara untuk menciptakan nilai pelanggan melalui aktivitas strategis yang ada di dalamnya. Setiap aktivitas dalam rantai nilai dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing. Aktivitas primer tersebut dimulai distribusi bahan mentah ke perusahaan (*inbound logistics*), mengkonversikannya menjadi produk jadi (*operation*), mengirim produk jadi (*outbound logistics*), memasarkan (*marketing* dan *sales*), serta melayaninya (*service*). Di samping itu, aktivitas ini juga ditunjang oleh perolehan sumber daya, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan tersedianya infrastruktur perusahaan. Seluruh aktivitas tersebut berfokus pada penyajian nilai yang lebih besar bagi konsumen.

Gambar 2.2
Rantai Nilai



Sumber: M. E. Porter. 1994. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Edisi Terjemah. Binarupa Aksara: Jakarta.

2.1.4.1 Keunggulan biaya

Keunggulan biaya merupakan salah satu dari dua keunggulan yang diperkenalkan oleh Porter (1991: 61-166). Keunggulan biaya memungkinkan perusahaan untuk menekan struktur biaya di bawah pesaing namun tetap mempertahankan eksistensi barang atau jasanya di pasar. Dengan kata lain, keunggulan biaya terjadi jika biaya kumulatif dalam melakukan aktivitas nilai lebih rendah dari pesaing. Perusahaan bisa memilih strategi ini jika barang atau jasa yang dihasilkannya merupakan produk komoditas atau tidak jauh berbeda dengan yang dihasilkan oleh pesaing.

Dengan unggul dalam biaya, perusahaan bisa mendapatkan kinerja di atas rata-rata industrinya. Keuntungan didapat dari harga yang sama atau bahkan lebih rendah karena biaya per unit murah. Selain itu, dengan harga yang rendah,

perusahaan bisa meningkatkan penjualan dan memperluas pangsa pasar, bahkan dapat dengan mudah memasuki pasar baru. Strategi ini cocok digunakan bagi barang atau jasa yang konsumennya sensitif terhadap perubahan harga.

Karena berbasis pada biaya, perusahaan juga harus menitikberatkan seluruh aktivitasnya pada pembiayaan. Setiap aktivitasnya hendaknya dilakukan dengan efisien namun tidak melupakan nilai yang harus ditawarkan pada konsumen. Oleh sebab itu, analisis biaya tiap aktivitas nilai sangat diperlukan. Setiap aktivitas dalam rantai nilai akan memunculkan biaya sendiri-sendiri. Biaya itu sendiri mencakup biaya operasional dan biaya aset. Untuk mencapai efisiensi, Porter menyarankan agar aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai dipilah berdasar *cost driver*-nya.

Mengenalai rantai nilai serta menetapkan biaya operasional dan aset merupakan langkah awal yang bisa dilakukan untuk menganalisis biaya. Setelah itu, dari masing-masing aktivitas nilai, ditentukan *cost driver* dan interaksinya dengan aktivitas lain. Selain mengenalai rantai nilai dan biaya sendiri, perusahaan juga harus mengenalai keadaan pesaing. Dengan demikian, dapat disusun strategi untuk memperoleh posisi biaya yang lebih rendah.

Ada berbagai macam sumber keunggulan biaya yang bisa dipilih perusahaan dalam menghadapi persaingan. Namun perusahaan harus memperhatikan struktur industri karena untuk industri yang berbeda, umumnya, digunakan sumber keunggulan yang berbeda pula. Porter (1991: 92) juga telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi biaya dalam organisasi agar tercipta keunggulan biaya rendah. Faktor-faktor tersebut menunjukkan berbagai

jalan yang bisa ditempuh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan biayanya. Meski demikian, perusahaan harus tetap berhati-hati dalam menentukan *cost driver*-nya karena *cost driver* bisa saling bertentangan satu sama lain. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan optimisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu:

a. Skala ekonomi

Skala ekonomi merupakan *cost driver* yang paling efektif dalam suatu industri. Selain bisa meningkatkan efisiensi, skala ekonomi juga membantu menciptakan *purchasing leverage* untuk mendapatkan bahan baku yang lebih berkualitas dan murah.

b. Efek pembelajaran

Berdasar kurva pembelajaran, semakin tinggi tingkat pembelajaran maka semakin efisien. Banyak penelitian menyebutkan bahwa perusahaan yang menguasai pasar mendapatkan keunggulan biayanya melalui pembelajaran dan pengalaman.

c. Penggunaan kapasitas

Penggunaan kapasitas menunjukkan pengaruh yang besar pada biaya unit. Semakin optimal produksi yang dihasilkan maka akan semakin efisien. Oleh karena itu, untuk menjaga keunggulannya, perusahaan melakukan perencanaan produksi dan persediaan serta menekan fluktuasi musiman.

d. Keterkaitan

Keterkaitan yang dimaksud dalam hal ini adalah keterkaitan aktivitas perusahaan dalam memproduksi dan memasarkan barang atau jasa. Hal ini bisa meminimalisasi akumulasi produk gagal yang bisa menambah biaya.

e. Hubungan antar sub unit bisnis

Dengan menjaga hubungan antar sub unit bisnis, proses pembelajaran dapat ditransfer dengan lebih mudah dan lebih luas. Di samping itu, skala ekonomi pada aktivitas-aktivitas fungsional pun bisa ditingkatkan.

f. Tingkat integrasi

Pada umumnya, keputusan untuk membuat sendiri atau membeli komponen bisa berimplikasi pada biaya.

g. *Timing*

Timing juga memegang kendali dalam biaya. Yang dimaksud *timing* di sini adalah ketepatan perusahaan dalam melihat peluang dan bertindak.

h. Kebijakan

Keputusan lini produk, kualitas, fasilitas kredit, dan lain sebagainya mempengaruhi biaya. Karena itu, perusahaan sebaiknya membuat kebijakan yang bisa melindungi keunggulan biayanya.

i. Faktor lokasi dan institusi

Lokasi produksi bisa berdampak pada biaya distribusi dan biaya faktor produksi. Sedangkan faktor institusi, seperti regulasi pemerintah, juga akan bisa mempengaruhi biaya.

2.1.4.2 Keunggulan Diferensiasi

Di samping melalui biaya, suatu perusahaan juga bisa meraih keunggulan bersaingnya dengan melakukan diferensiasi. Membangun keunggulan diferensiasi berarti menciptakan sesuatu yang unik dalam pasar. Melalui strategi ini, seluruh

kekuatan dan kemampuan perusahaan digunakan untuk menunjukkan ciri yang berbeda dari pesaing di mana hal tersebut dinilai tinggi oleh konsumen. Keuntungan di atas rata-rata bisa diperoleh perusahaan yang unggul dalam hal diferensiasi. Perusahaan mempunyai kekuatan untuk memasang harga premium untuk barang atau jasanya.

Seluruh *cost driver* yang telah disebutkan untuk meraih keunggulan biaya bisa dijadikan sebagai penentu keunikan (*uniqueness drivers*) guna mendapatkan keunggulan diferensiasi. Namun secara spesifik, Kotler (2006: 297-298) menyebutkan ada lima aspek yang dapat dijadikan sumber diferensiasi:

- a. Diferensiasi produk; meliputi diferensiasi pada desain, bentuk, warna, dan daya tahan.
- b. Diferensiasi pelayanan; meliputi diferensiasi dalam pemesanan, pengiriman, pemeliharaan, dan perbaikan.
- c. Diferensiasi personalia; meliputi diferensiasi dalam perilaku, kemampuan, kredibilitas, dan komunikasi personalia terutama yang berhubungan langsung dengan konsumen.
- d. Diferensiasi saluran; meliputi rancangan saluran distribusi yang menyangkut jangkauan, keahlian, dan kinerja saluran-saluran tersebut.
- e. Diferensiasi citra; meliputi penciptaan identitas yang berbeda dengan pesaing.

Porter mengemukakan ada beberapa langkah yang bisa dilakukan untuk mencapai keunggulan diferensiasi. Sebelumnya, perusahaan menentukan konsumen sebenarnya. Yang dimaksud dengan konsumen sebenarnya adalah pihak-pihak dalam entitas pembeli yang membuat keputusan pembelian dengan

menafsirkan kriteria pemakaian dan pengisyratan. Kriteria pemakaian merupakan kriteria pembelian yang bertolak pada perusahaan dan mencakup faktor seperti kualitas, ciri, dan waktu penyerahan produk. Sedangkan kriteria pengisyratan terkait dengan sarana yang dipakai pembeli untuk menyimpulkan nilai aktual perusahaan seperti pengiklanan, reputasi, dan daya tarik sarana. Dengan mengidentifikasi konsumen, perusahaan akan mampu mengidentifikasi dasar-dasar yang digunakan oleh konsumen saat melakukan keputusan pembelian.

Dengan menentukan konsumen sebenarnya, perusahaan mampu mengidentifikasi rantai nilai konsumen. Mekanisme yang biasa digunakan untuk menciptakan nilai suatu produk adalah dengan menurunkan biaya bagi pembeli atau meningkatkan kinerja pembeli. Hal ini bisa dilakukan dengan menelusuri rantai nilai pembeli. Dalam rantai nilai pembeli, terlihat bagaimana sesungguhnya cara pembeli menggunakan produk tersebut sehingga perusahaan akan mampu melihat peluang diferensiasi dari tiap aktivitas yang dilakukan pembeli.

Penentuan prioritas pembelian berkaitan dengan identifikasi kriteria pembelian, apakah konsumen tersebut bergantung pada kriteria pemakaian atau kriteria pengisyratan yang berakar dari telaah rantai nilai. Keunikan yang diciptakan dalam memenuhi kriteria pemakaian menciptakan nilai konsumen. Sedangkan keunikan yang diciptakan dalam memenuhi kriteria pengisyratan memungkinkan terwujudnya nilai konsumen tersebut. Jika konsumen lebih mementingkan kriteria pemakaian, hendaknya perusahaan juga mengembangkan kualitas atau fungsi produk. Namun sebaliknya, perusahaan harus lebih berfokus

pada diferensiasi aktivitas pemasarannya jika konsumen lebih mementingkan kriteria pengisyratan.

Diferensiasi dapat dikembangkan dengan melihat sumber keunikan yang terdapat di sepanjang rantai nilai. Tak hanya itu, dalam rantai nilai pun akan bisa dieksploitasi *differentiation driver* lain sehingga peluang untuk melakukan diferensiasi semakin besar. Perusahaan yang ingin unggul dalam diferensiasi, harus mampu mengeksploitasi semua sumber diferensiasinya namun tetap menjaga keunggulan biaya. Setelah mengetahui hubungan rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai konsumen, perusahaan menyeleksi aktivitas-aktivitas nilai yang memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan sebagai strategi bersaing. Strategi diferensiasi yang berhasil adalah strategi yang mengakumulasi bentuk-bentuk diferensiasi yang melibatkan kriteria pemakaian dan pengisyratan.

Diferensiasi tersebut dianggap memiliki daya tahan yang besar jika produk yang dikeluarkannya sulit ditiru dan mampu bertahan di pasar. Daya tahan tersebut dibangun dari identifikasi sumber nilai yang tepat dan keunikan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Perusahaan juga perlu memperhatikan diferensiasi yang diciptakannya. Tidak semua diferensiasi yang diciptakannya bernilai bagi konsumennya. Selain itu, pengurangan biaya dari tiap aktivitas akan semakin mampu meningkatkan kinerja yang unggul.

Cravens (1994: 21) menyebutkan setelah mengetahui kekuatan internal dan eksternal perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing, yang perlu dilakukan adalah:

- a. Seluruh proses dalam organisasi harus berfokus pada konsumen
- b. Analisa kebutuhan dan keinginan harus memperhatikan segmen pasar
- c. Peluang untuk menjadi unggul muncul ketika terdapat selisih antara keinginan konsumen dengan upaya pesaing untuk memuaskannya
- d. Peluang-peluang tersebut diidentifikasi dengan menentukan atribut barang atau jasa yang diinginkan konsumen dan belum terpenuhi
- e. Analisa kepuasan konsumen harus mengidentifikasikan peluang-peluang yang lebih menjanjikan untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan

2.1.5 Kinerja bisnis

Meski tidak memiliki konsep yang universal, secara sederhana, kinerja bisnis bisa diterjemahkan sebagai hasil atau prestasi yang didapat suatu organisasi. Pengukuran kinerja bisnis ini berguna untuk mengindikasikan beberapa hal seperti daya tarik ekonomi dalam suatu sektor industri, posisi kinerja perusahaan di antara pesaingnya, dan kinerja dari strategi bisnis (Ward, 2004: 321). Pengukuran kinerja bisnis tergantung dari jenis industri. Untuk industri manufaktur, Narver & Slater dan Kohli *et. al.* (1990) menggunakan ROA, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, dan penjualan produk baru sebagai alat pengukuran.

Hal serupa juga didukung Sandvik (2003). Ia mendefinisikan kinerja bisnis terdiri dari empat konsep, yaitu: profitabilitas, *relative price premium*, pertumbuhan penjualan, dan penggunaan kapasitas. Pendefinisian ini mengacu pada dua aspek dalam kinerja bisnis yaitu efisiensi dan efektivitas. Lebih lanjut,

Walker dan Ruekert (1987) memakai tiga dimensi sebagai sudut pandang dalam mengukur kinerja bisnis, yaitu:

1. Efektivitas

Efektivitas terkait dengan perbandingan kondisi dan tingkat kesuksesan perusahaan. Efektivitas perusahaan bisa dinilai dari tingkat pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, retensi pelanggan, kepuasan dan tingkat komplain pelanggan.

2. Efisiensi

Efisiensi terkait dengan rasio input dan output yang bisa diukur dengan menggunakan pengembalian investasi, laba sebelum pajak, biaya tenaga kerja, tingkat produk gagal, atau tingkat penggunaan mesin perusahaan.

3. Adaptivitas

Adaptivitas terkait dengan kesuksesan perusahaan dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Penilaian adaptivitas bisa dilakukan dengan melihat rasio penjualan dan volume penjualan produk baru.

2.1.5.1 Pendekatan subyektif dan obyektif

Croteau dan Bergeron (2001) menggunakan dua pendekatan untuk mendefinisikan kinerja bisnis. Pendekatan pertama adalah pendekatan obyektif. Pendekatan ini mengukur kinerja bisnis dengan melihat data keuangan perusahaan sebagai cerminan penggunaan kapasitas, pangsa pasar, dan profitabilitas. Sedangkan persepsi manajer atas perusahaan tersebut, seperti kualitas layanan,

kepuasan pelanggan, dan kepuasan karyawan, merupakan pendekatan subyektifnya.

Menurut Cano *et. al.* (2004), pengukuran subyektif dilakukan berdasar persepsi dan identifikasi manajer atas kinerja perusahaan dibanding pesaingnya. Berbeda dengan pengukuran subyektif, pengukuran obyektif menilai kinerja secara absolut, yakni berdasar data-data keuangan perusahaan, seperti *earning per share* (EPS), *return on investment* (ROI), atau analisis tren pasar. Dari sini, dijelaskan bahwa pengukuran subyektif sifatnya lebih menyeluruh dalam melakukan evaluasi kinerja karena melibatkan beberapa elemen. Elemen yang dimaksud adalah elemen manusia dan data keuangan. Penilaian yang diambil manajer dipengaruhi oleh data-data keuangan.

Penggunaan pendekatan subyektif dalam mengukur kinerja bisnis ini terkait dengan kesulitan mendapatkan data finansial terutama pada perusahaan-perusahaan di Asia (Cano *et. al.*, 2004). Umumnya, perusahaan-perusahaan tersebut enggan untuk menunjukkan data keuangan. Selain itu, telah dibuktikan adanya hubungan yang kuat antara pengukuran subyektif dan obyektif (Jaworski dan Kohli, 1993). Perbedaan antara pengukuran kinerja obyektif dan subyektif terletak pada adanya keterlibatan elemen manusia karena pada pengukuran subyektif menilai persepsi manajer saja.

2.1.5.2 Pendekatan finansial dan non-finansial

Yamin *et. al.* (1999) mengerucutkan konsep kinerja bisnis ini berdasar penelitian Hofer (1983) dan Venkrataman dan Vandrujam (1986) dimana

penilaian kinerja bisnis tergantung pada indikator-indikator keuangan. Indikator-indikator tersebut diasumsikan telah memenuhi tujuan-tujuan ekonomi suatu perusahaan yang bisa dilihat dari pertumbuhan penjualan dan profitabilitas dalam laporan keuangan.

El-Shishini (2001) berpendapat, dari hasil pengukuran ini, perusahaan bisa memutuskan apakah akan tetap mempertahankan atau harus mengubah strategi bisnisnya. Meski demikian, pengukuran ini masih memiliki beberapa kelemahan. Pengukuran ini hanya mengukur kinerja manajemen pada akhir periode sehingga sulit ditentukan dengan pasti aktivitas manajemen yang mendeterminasikan hasil tertentu dalam laporan finansial. Selain itu, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam membuat peramalan karena laporan finansial tidak memberikan informasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan konsumen dan proses pembelajaran organisasi.

Oleh karena itu, muncul konsep lebih luas yang disampaikan oleh Smith dan Grimm (1987). Kinerja bisnis tak hanya berkutat pada kinerja keuangan tapi juga pada kinerja non-finansial. Kinerja operasional menggambarkan pangsa pasar, pengenalan produk baru, efektivitas pemasaran, sikap dan *turn-over* karyawan, serta efisiensi teknologi. Pengukuran kinerja non-finansial dibutuhkan untuk menutupi kelemahan-kelemahan yang dimiliki pengukuran kinerja finansial. Karenanya, pengukuran kinerja finansial maupun non-finansial dibutuhkan tetapi keduanya harus didesain untuk saling melengkapi.

Salah satu penilaian kinerja bisnis yang berusaha memadukan pendekatan finansial dan non-finansial adalah *balance score card*. *Balance score card*

membantu pihak manajemen untuk mengukur kinerjanya dengan sistem yang komprehensif untuk mengkonversikan visi dan strategi dengan aktivitas yang telah dilakukannya (Hutt dan Speh, 2004). Ada empat perspektif dalam pengukuran ini:

- a. Perspektif keuangan yang berhubungan dengan bagaimana perusahaan dinilai oleh para pemegang saham yang diukur dengan kesuksesan keuangan
- b. Perspektif konsumen yang dilakukan dengan melihat persepsi konsumen
- c. Perspektif proses bisnis internal yang menilai kemampuan perusahaan dalam melakukan proses bisnisnya
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditentukan dari respon perusahaan terhadap perubahan dan melakukan pengembangan

2.1.6 Hubungan antar variabel penelitian

2.1.6.1 Hubungan inovasi dengan keunggulan bersaing

Dalam beberapa penelitian disebutkan inovasi akan berimbas pada keunggulan bersaing organisasi (Hult *et. al.*, 2004). Pernyataan Hult tersebut juga didukung oleh Wernerfelt (1984), dan Porter (1990). Organisasi atau perusahaan yang menggiatkan inovasi akan mampu meningkatkan keunggulannya. Jadi, terdapat hubungan positif yang signifikan antara inovasi dengan keunggulan bersaing organisasi.

Semakin inovatif suatu produk maka nilai yang diberikan pada konsumen pun akan semakin tinggi dan tingkat diferensiasi yang ditawarkan pun makin

tinggi pula. Oleh karena itu, makin besar kapasitas inovasi organisasi makin besar pula keunggulan bersaingnya (Sandvik, 2003).

Perusahaan bisa mendapatkan keunggulan bersaing dengan mengolah sumber daya yang dimilikinya pada pengembangan produk, proses, atau ide baru. Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang unik dan berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Perbedaan sumber daya ini akan melahirkan komposisi output yang berbeda-beda pula. Dari sini, keunggulan diferensiasi dan keunggulan biaya bisa terbentuk.

2.1.6.2 Hubungan inovasi dengan kinerja bisnis

Perusahaan yang melakukan inovasi dan karyanya itu diterima baik oleh konsumen maka dapat diprediksikan akan berpengaruh pada kinerja bisnisnya. Inovasi merupakan salah satu faktor penting pada kinerja bisnis (Hurley *et. al.*, 1998 dan Porter, 1990). Inovasi merupakan peluang bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada kinerja bisnis (Henard & Szymanski, 2001). Dapat disimpulkan terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja bisnis.

Munculnya produk baru yang inovatif diprediksi memiliki kemampuan untuk mempengaruhi permintaan. Peningkatan permintaan terhadap produk baru tersebut akan meningkatkan nilai pertumbuhan penjualan dan perusahaan dianggap telah sukses dalam menciptakan produk baru. Inovasi proses yang lebih efektif dan efisien pun dapat meningkatkan margin perusahaan. Dengan biaya

produksi yang lebih rendah, perusahaan bisa mendapatkan hasil yang sama bahkan lebih baik.

2.1.6.3 Hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Bisnis

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, dalam jurnal Henard & Szymanski (2001), terdapat hubungan positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Damanpour (1991). Dalam jurnal yang ditulis oleh Langerak (2003), disebutkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh pada kinerja bisnis.

Untuk mencapai kinerja bisnis yang superior, perusahaan harus memperkuat daya saingnya (Porter, 1990). Perusahaan yang berdaya saing tinggi dipastikan memiliki sejumlah karakteristik unggul yang tidak dimiliki oleh pesaingnya sehingga konsumen lebih cenderung untuk memilih produk dari perusahaan tersebut dari pada produk pesaingnya. Dengan demikian, kinerja bisnis perusahaan juga semakin tinggi.

2.2 Penelitian Sebelumnya

a. Izabela Leskiewicz Sandvik dan Kare Sandvik (2003)

Penelitian yang dilakukan oleh Izabela Leskiewicz dan Kare Sandvik ini menguji pengaruh orientasi pasar pada inovasi produk dan kinerja bisnis. Di sini, inovasi produk, yang terdiri dari dua dimensi yaitu *new-to-the-firm* dan *new-to-the-market*, berperan sebagai mediator antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Kinerja bisnis didefinisikan melalui harga premium, pertumbuhan

penjualan, penggunaan kapasitas, dan profitabilitas. Didapatkan bahwa inovasi merupakan determinan penting dalam mencapai kinerja bisnis. Penelitian skripsi kali ini juga meneliti hubungan antara inovasi dengan kinerja bisnis. Inovasi ditempatkan sebagai variabel bebas. Akan tetapi, orientasi pasar tidak diteliti lebih lanjut.

b. Fred Langerak (2003)

Dengan meneliti 122 perusahaan manufaktur, Fred Langerak berusaha mengupas pengaruh orientasi pasar pada keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Komponen-komponen orientasi pasar diteliti pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen-komponen orientasi pasar berpengaruh positif pada keunggulan bersaing. Selain itu, didapatkan bahwa keunggulan bersaing juga mempunyai hubungan positif dengan kinerja bisnis. Penelitian kali ini hanya meneliti hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis. Namun penelitian skripsi ini tidak mengikutsertakan orientasi pasar maupun komponen-komponennya sebagai salah satu variabel penelitian.

c. G. Thomas M. Hult, Robert F. Hurley, Gary A. Knight (2004)

Dalam jurnal yang berjudul *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*, Hult meneliti mengenai penyebab dan dampak inovasi pada kinerja bisnis serta pengaruh yang ditimbulkan faktor lingkungan. Dari hasil studi, didapatkan bahwa inovasi merupakan determinan penting dalam mencapai

kinerja bisnis. Persamaan penelitian Hult *et. al.* dengan penelitian skripsi ini adalah keduanya ingin mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis namun tidak menyertakan pengaruh yang ditimbulkan oleh faktor lingkungan.

d. R. Hurley dan G. T. M. Hult (1998)

Hurley dan Hult meneliti 46 perusahaan di Amerika mengenai karakteristik organisasi yang berimbas pada kapasitas inovasi perusahaan. Inovasi ini akan mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas inovasi akan berpengaruh pada keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Karakteristik organisasi turut memberikan kontribusi pada kapasitas inovasi. Pada penelitian skripsi kali ini, peneliti hanya ingin mengetahui pengaruh inovasi pada keunggulan bersaing dan kinerja bisnis tanpa melibatkan variabel karakteristik organisasi.

e. Hanny N. Nasution (2005)

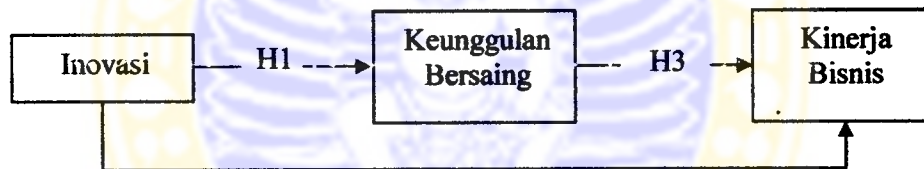
Dalam penelitiannya, Hanny N. Nasution berusaha menerapkan konsep dan pengukuran inovasi organisasi pada industri hotel di Indonesia. Tujuan utamanya adalah menginvestigasi validitas dan reliabilitas konstruk inovasi organisasi. Sebagai hasilnya, konstruk inovasi organisasi yang dibangun dalam penelitian ini valid dan reliabel pada industri hotel di Indonesia. Pada penelitian skripsi ini, peneliti mengadopsi konstruk dan indikator-indikator inovasi organisasi untuk mengukur inovasi organisasi.

2.3 Hipotesis dan Model Analisis

Berdasarkan studi pustaka tersebut di atas maka dapat dibentuk hipotesa:

- H1: Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia
- H2: Inovasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia
- H3: Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan pada kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia

Gambar 2.3
Model Analisis



Sumber: Wernerfelt (1984), Hurley *et. al.* (1998), Damanpour (1991); dimodifikasi.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Umumnya, penelitian kuantitatif pada studi pemasaran dilakukan dengan berbagai cara seperti melalui kuisioner dengan metode survey. Kerlinger (1973), dalam Sugiyono (2003: 7), menyatakan penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel.

3.2 Identifikasi Variabel

Variabel adalah segala sesuatu yang bisa diukur atau diberi nilai (Sekaran, 2001). Sedangkan menurut Sugiyono (2003: 32), variabel merupakan sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut lalu ditarik kesimpulan. Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Variabel eksogen ialah variabel yang hanya bertindak sebagai prediktor atau penyebab bagi variabel lain. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah inovasi (ξ_1).

2. Variabel endogen ialah variabel tergantung atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah keunggulan bersaing (η_1) dan kinerja bisnis (η_2).

3.3 Definisi Operasional

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel eksogen (ξ_1), variabel endogen (η_1 dan η_2) dengan definisi:

3.3.1 Variabel eksogen

1. Inovasi

Inovasi didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan mebel untuk melakukan inovasi. Inovasi tersebut bisa berupa inovasi produk, inovasi proses, maupun inovasi manajerial. Inovasi produk meliputi intensitas penciptaan produk baru, modifikasi, pembaruan materi bahan baku, model, dan bentuk fisik lainnya. Inovasi proses meliputi proses produksi yang baru atau lebih efisien, dan penggunaan teknologi. Sedangkan inovasi manajerial meliputi ide baru dan investasi pengembangan sistem.

Dalam industri mebel kayu ekspor, inovasi produk bisa berupa penciptaan jenis, desain atau model mebel baru. Inovasi proses berupa teknik pengerjaan yang baru, misalnya proses *finishing* melalui teknik bakar dan pengecatan secara modern. Selain itu, pengerjaan konstruksi mebel seperti pemotongan dan penyusunan kayu yang dilakukan dengan bantuan teknologi modern dan mesin-mesin juga termasuk dalam inovasi proses. Sedangkan

inovasi manajerial meliputi sistem manjerial dan administrasi baru, seperti penggunaan sistem informasi, komputerisasi, maupun pemasaran yang baru.

3.3.2 Variabel endogen

1. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah keunggulan yang dimiliki suatu perusahaan mebel di antara para pesaingnya yang dilihat dari sisi biaya dan diferensiasi. Perusahaan mebel kayu yang memiliki keunggulan biaya dinilai unggul dalam perolehan bahan baku sehingga mampu menawarkan harga yang lebih rendah dari pesaing. Lain halnya dengan perusahaan mebel kayu yang unggul dalam diferensiasi. Perusahaan tersebut menawarkan citra, kualitas produk, saluran distribusi, atau kualitas layanan yang unik atau lebih baik.

2. Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis (η_2) merupakan hasil atau prestasi yang dicapai perusahaan mebel yang dinilai dari efektivitas, efisiensi, dan adaptivitas. Perusahaan mebel kayu bisa dikatakan efektif jika tujuan-tujuan bisnisnya dapat tercapai yang bisa dilihat dari pertumbuhan penjualan dan tingkat komplain pelanggan. Begitu juga dengan perusahaan yang efisien, jumlah produk yang cacat dan laba sebelum pajak perusahaan mebel kayu ekspor tersebut sesuai dengan target. Sedangkan adaptivitas tercapai ketika perusahaan mebel kayu ekspor mampu merespon perubahan lingkungan dengan melihat kesuksesan produk baru.

3.4 Pengukuran Variabel

Ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur dari 20 pernyataan. Pernyataan dalam kuisisioner meliputi inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia.

3.4.1 Inovasi

Untuk mengukur inovasi perusahaan, digunakan 8 item pernyataan yang diadopsi dari penelitian Hanny N. Nasution (2005). Delapan item pernyataan tersebut terdiri dari tiga dimensi dimana 3 item untuk dimensi inovasi produk, 3 item untuk dimensi inovasi proses, dan 2 item untuk dimensi inovasi manajerial. Adapun pernyataan tersebut adalah:

1. Inovasi produk
 - a. Intensitas memodifikasi produk dalam perusahaan
 - b. Peranan produk baru perusahaan dalam perubahan industri
 - c. Rutinitas penciptaan produk baru yang dilakukan perusahaan
2. Inovasi proses
 - a. Perbaikan proses produksi untuk meningkatkan produktivitas
 - b. Penggunaan teknologi untuk meningkatkan kualitas produksi
 - c. Intensitas penelitian dan pengembangan untuk proses produksi baru
3. Inovasi manajerial
 - a. Pengembangan ide baru dalam menjalankan bisnis
 - b. Intensitas investasi dalam pengembangan sistem pengelolaan usaha

3.4.2 Keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing perusahaan mebel kayu diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan dari Fred Langerak (2003). Pembagian item pernyataan tersebut, 2 item untuk mengukur keunggulan biaya dan 4 item untuk mengukur keunggulan diferensiasi. Adapun pernyataan tersebut adalah:

1. Keunggulan biaya

- a. Penawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk produk dengan kualitas yang sama
- b. Bahan baku yang relatif murah

2. Keunggulan diferensiasi

- a. Diferensiasi citra merek
- b. Diferensiasi kualitas produk
- c. Diferensiasi saluran distribusi
- d. Diferensiasi kualitas layanan

3.4.3 Kinerja bisnis

Sedangkan kinerja bisnis juga diukur dengan 6 pernyataan. Keenam pernyataan tersebut sesuai dengan yang telah dilakukan oleh Walker dan Ruekert (1987). Dua item menggambarkan dimensi efisiensi, 2 item menggambarkan dimensi efektivitas, dan 2 item menggambarkan dimensi adaptivitas. Adapun pernyataan tersebut adalah:

1. Efisiensi

- a. Profitabilitas yang dicapai dibanding target

- b. Jumlah produk rusak dibanding batas toleransi
2. Efektivitas
 - a. Pertumbuhan penjualan yang dicapai dibanding target
 - b. Tingkat komplain pelanggan dibanding batas toleransi
 3. Adaptivitas
 - a. Penjualan produk baru yang dicapai dibanding target
 - b. Prosentase kesuksesan produk baru dibanding target

Seluruh pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) sampai 6 (sangat setuju). Penggunaan skala enam angka ini bertujuan mengurangi kecenderungan responden untuk memilih nilai tengah. Hal ini dapat memunculkan bias sehingga tidak ditemukan pernyataan setuju atau tidak setuju dengan jelas (Hadi, 1991: 19).

3.5 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, yaitu data yang didapat dari observasi langsung dengan menyebarkan kuisisioner pada obyek yang diteliti.
2. Data sekunder, yang didapat dari studi kepustakaan

3.6 Prosedur Penentuan Sampel

Populasi penelitian ini adalah perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia. Prosedur penentuan sampel ini berdasarkan *non-random sampling* dengan teknik

judgment sampling. Dalam *judgment sampling*, peneliti mengambil sampel dari populasi dengan kriteria berupa suatu pertimbangan tertentu (Jogiyanto, 2004: 79). Dalam hal ini, peneliti mengambil perusahaan mebel kayu yang wilayah pemasarannya ekspor sebagai sampel. Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia. Sedangkan yang menjadi responden adalah *top manager* selaku pengambil keputusan, penentu strategi bisnis, termasuk strategi pemasaran, serta evaluator kinerja perusahaan sehingga mampu memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Ukuran sampel penelitian ini berdasar pada teori Hair *et. al.* (1998) dimana ukuran sampel minimum sebanyak lima kali observasi untuk tiap parameter yang diukur. Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan RI, diambil 600 perusahaan mebel di Indonesia. Dari jumlah tersebut akan disaring perusahaan yang melakukan ekspor sebagai sampel penelitian.

3.7 Prosedur Pengumpulan Data

Data penelitian ini diperoleh dari:

1. Studi pustaka

Data diperoleh melalui buku, jurnal ilmiah, serta literatur lain yang berkaitan dengan topik penelitian yang selanjutnya dijadikan sebagai landasan teori penelitian.

2. Studi lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada responden, dalam hal ini adalah perusahaan-perusahaan mebel di Indonesia khususnya

perusahaan mebel kayu ekspor. Penyebaran kuisisioner ini diperlukan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

3.8 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* atau analisis jalur. Ferdinand (2002: 33-65) menjelaskan langkah-langkah analisis jalur, yaitu:

1. Pengembangan model teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model analisis jalur adalah pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis kuat. Model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program analisis jalur dengan *software* AMOS.

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama digambarkan dalam sebuah *path diagram*. Diagram tersebut mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam analisis jalur hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam *path diagram* dan bahasa program mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

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

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari:

- a. Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
 - b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun
- Perbedaan analisis jalur dengan teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. Analisis jalur hanya menggunakan matriks varian/ kovarian atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.
5. Menilai problem identifikasi
- Salah satu masalah yang akan dihadapi dalam estimasi model kausal ini adalah masalah identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:
- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
 - b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
 - c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif
 - d. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat

6. Asumsi-asumsi analisis jalur

Pada tahap ini, dilakukan dengan menilai apakah data yang digunakan telah memenuhi asumsi-asumsi analisis jalur. Bila asumsi ini telah dipenuhi, maka model dapat dievaluasi. Asumsi-asumsi tersebut adalah:

a. Ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100 observasi atau menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.

b. Normalitas dan linieritas

Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji linieritas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplot* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.

c. Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

d. Multikolinieritas dan singularitas

Multikolinieritas dapat dideteksi dengan determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas.

Selain melakukan pengujian asumsi, pada tahap ini juga perlu menguji kemurnian skala yang terdiri dari uji validitas, unidimensionalitas dan reliabilitas.

a. Validitas

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto, 2004). Validitas data diukur dengan menggunakan teknik korelasi total item. Item dapat dikatakan konsisten secara internal jika memiliki nilai di atas 0,3.

b. Unidimensionalitas

Unidimensionalitas skala adalah ketepatan skala untuk mengukur variabel atau konstruk tertentu melalui item-itemnya. Jika tiap-tiap indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik, maka asumsi unidimensionalitas terpenuhi.

c. Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui akurasi dan ketepatan pengukurannya. Reliabilitas dihitung dengan koefisien *alpha cronbach*. Jika koefisien menunjukkan angka di atas 0,6 maka reliabilitas terpenuhi.

7. Interpretasi

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Industri

Di Indonesia, industri perkayuan memegang peranan penting dalam perekonomian. Banyak produk yang dihasilkan oleh industri ini, yaitu kayu bulat, kayu gergajian, kayu lapis, mebel kayu, pulp, kertas, dan hasil hutan lainnya. Khusus untuk industri mebel kayu pasarnya masih luas dan belum seluruhnya terpenuhi. Pelaku dalam industri ini bervariasi dari yang berskala kecil, menengah, hingga yang besar.

Industri ini menyerap tenaga kerja terbesar kedua setelah industri semen dan barang galian bukan logam, yakni sebesar 2.495.964 orang dengan pangsa tenaga kerja 80,42%. Sebagian besar dari tenaga kerja tersebut mengisi industri kecil dan industri rumah tangga. Meskipun tenaga kerja yang dibutuhkan pada industri kecil sejumlah 5 sampai 19 orang dan industri rumah tangga hanya 1 sampai 4 orang, industri ini merupakan lahan kerja yang potensial mengingat jumlahnya yang sangat banyak. Terlihat bahwa sebagian besar tenaga kerja diserap oleh industri rumah tangga. Hal ini dikarenakan, umumnya, industri rumah tangga masih menerapkan padat karya. Berbeda dengan industri besar yang lebih menekankan pada padat modal. Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1
Jumlah Tenaga Kerja pada
Industri Mebel Kayu di Indonesia

Tahun	Industri Rumah Tangga	Industri Kecil	Industri Besar dan Sedang
2001	440.410	375.294	281.596
2002	507.527	253.444	274.928
2003	497.761	277.636	268.505
2004	582.196	249.245	251.666

Sumber: BPS, Statistik Indonesia, 2004

Sejak terjadinya krisis moneter beberapa tahun silam, industri ini memang banyak mengalami kemerosotan. Tak hanya dari sisi jumlah perusahaan yang mampu bertahan dan tenaga kerja, tapi juga kemampuan untuk memproduksi. Hal ini ditunjukkan oleh angka indeks produksi produk mebel kayu yang dicatat oleh Badan Pusat Statistik selama tahun 2002-2004. Penurunan produksi yang terjadi dikarenakan harga bahan baku kayu yang melonjak hingga 20-30%. Di samping itu, menurut pendapat para pengusaha mebel dan pemerhati, penurunan ini juga ditumpangi oleh kenaikan tarif dasar listrik dan harga bahan bakar minyak yang berimbas pada biaya total produksi. Tabel 4.2 merangkum produksi perusahaan mebel kayu dari tahun 2001-2004.

Tabel 4.2
Output Industri Mebel Kayu Tahun 2001-2004
(Juta Rupiah)

Tahun	Industri Besar dan Sedang	Industri Kecil	Industri Ruman Tangga	Jumlah
2001	13.233	3.100	3.181	19.514
2002	17.128	2.635	4.351	24.114
2003	16.053	2.948	4.432	23.433
2004	15.046	2.647	5.183	22.876

Sumber: BPS, Statistik Indonesia, 2004

Saat ini, pemerintah Indonesia tengah menggerakkan para pengusaha kayu mebel untuk berekspor mengingat pasar yang besar dan pertumbuhan yang tinggi. Sayangnya, pertumbuhan ini tidak diikuti dengan peningkatan volume ekspor. Menurut Departemen Perindustrian RI, Indonesia hanya memegang kurang lebih 8,10% pangsa pasar produk kayu di pasar dunia. Namun 2,2% saja yang berhasil dikuasai produk mebel kayu. Dalam cakupan yang lebih sempit, Indonesia hanya mampu menguasai 0,61% pangsa pasar relatif terhadap Malaysia sebagai kompetitor utama. Adapun negara-negara utama tujuan ekspor mebel kayu Indonesia sebagian besar adalah negara-negara Asia, Eropa, dan Amerika. Dari tahun 2002 hingga 2004, Jepang merupakan negara tujuan utama ekspor mebel kayu yang memberikan kontribusi terbesar pada devisa negara. Tabel 4.3 memberikan rincian negara-negara tujuan ekspor mebel kayu berikut nilai FOB.

Tabel 4.3
Negera Tujuan Utama Ekspor Mebel Kayu
dan Nilai FOB Tahun 2002-2004
(dalam ribu US \$)

Negara Tujuan	2002	2003	2004
Jepang	743.750,9	628.597,3	686.549,3
Amerika Serikat	194.004,6	140.943,7	135.179,0
Korea Selatan	124.275,1	137.411,3	96.401,8
Taiwan	70.338,7	85.846,2	83.587,3
Saudi Arabia	63.031,1	93.042,1	57.362,1
Inggris	70.339,3	35.400,0	40.010,9
Belgia dan Luksemburg	46.079,5	48.702,6	34.807,2
Hongkong	26.066,9	20.353,3	26.309,0
Belanda	22.577,0	20.319,1	22.709,7
Jerman	27.757,8	24.529,1	20.239,1

Sumber: BPS, Statistik Indonesia, 2004

Sedangkan kompetitor utama Indonesia dalam industri mebel kayu adalah Malaysia, Cina, dan Vietnam. Bahkan saat ini, pengusaha mebel kayu Cina telah menguasai sebagian besar pasar Amerika. Barang yang diekspor pun relatif sama antara negara-negara tersebut. Selain perabot rumah tangga, seperti meja kursi, almari, dan tempat tidur, mereka juga menawarkan perabot kantor. Untuk menghadapi persaingan ini, pengusaha mebel kayu Indonesia banyak melakukan inovasi, mulai dari inovasi produk, proses, hingga upaya manjerialnya.

Inovasi produk yang banyak dilakukan adalah modifikasi produk yang lebih modern dan disesuaikan dengan selera konsumen. Umumnya, penentuan desain, bentuk, warna, dan bahan tergantung pada negara tujuan ekspor. Selain melakukan pembaruan pada produknya, perusahaan mebel kayu juga melakukan terobosan-terobosan baru dalam menjalankan proses produksinya. Jika dulu proses *finishing* hanya dilakukan dengan melapisi kayu dengan plitur, maka sekarang hal itu bisa dilakukan dengan teknik pembakaran atau menggunakan melamin sebagai pengganti plitur. Tak hanya itu, penggunaan peralatan modern yang lebih canggih juga digunakan untuk mempermudah pengerjaan. Sedangkan inovasi manajerial yang banyak dilakukan meliputi penerapan ide baru dan investasi pengembangan sistem perusahaan. Misalnya, sekarang ini, sudah banyak perusahaan ekspor mebel kayu yang melakukan program pemasaran dan penjualannya secara *on-line* melalui internet.

Namun, kuantitas ekspor mebel kayu ini masih tertinggal jauh jika dibanding produk kayu olahan lainnya, terutama kayu lapis dan kayu gergajian. Meski demikian, banyak pengusaha mebel kayu berujar bahwa sejak tiga tahun

terakhir pasar mebel lokal dan luar negeri kembali marak dan mulai menunjukkan prospek yang positif. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pemain dalam pasar mebel kayu ini.

Banyak program-program pengembangan yang dilakukan pemerintah bagi industri mebel kayu, misalnya peningkatan promosi dan pemasaran, peningkatan sumber daya manusia, serta peningkatan mutu dan teknologi. Program ini ditekankan bagi industri berskala kecil dan menengah. Program pengembangan yang telah disusun diharapkan mampu membantu para pengusaha mebel kayu ekspor di Indonesia untuk memperluas wilayah pasarnya.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Deskripsi sampel penelitian

Kuisisioner yang disebar dalam rangkaian penelitian ini sebanyak 600 set dan yang kembali sebanyak 164 set. 145 set layak diolah sedangkan sisanya, 19 set, tidak layak diolah karena ketidaklengkapan jawaban responden. Dari 145 set tersebut, dipilih responden yang memenuhi kriteria penelitian ini, yaitu perusahaan mebel kayu yang mengekspor produknya. Dari hasil pengayaan, didapatkan 49 responden yang sesuai dengan kriteria penelitian.

Dengan demikian, tingkat pengembalian dalam rangkaian penelitian ini sebesar 24%. Tingkat pengembalian ini dikatakan tinggi, mengingat responden adalah perusahaan-perusahaan mebel kayu dan penyebaran kuisisioner menggunakan jasa pos. Sedangkan yang digunakan dalam penelitian ini hanya 34% dari responden yang memberikan respon.

4.2.2 Karakteristik dan deskripsi responden

Empat puluh sembilan responden dinyatakan telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan, yaitu perusahaan mebel kayu Indonesia yang memiliki wilayah pasar internasional atau telah melakukan ekspor. Identitas responden dalam penelitian ini dideskripsikan berdasarkan umur perusahaan dan jumlah tenaga kerja. Deskripsi responden selengkapnya terdapat pada pada tabel 4.4 sampai 4.6 berikut

Tabel 4.4
Jumlah Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Perusahaan	Jumlah	Persentase
6-10 tahun	12	24,5
11-20 tahun	19	38,8
21-30 tahun	14	28,6
31-40 tahun	4	8,2
Total	49	100

Sumber : Data penelitian, lamp. 3

Dari tabel 4.4, sebagian besar perusahaan yang menjadi responden penelitian ini telah menjalankan bisnisnya selama antara 11 – 30 tahun yaitu sebanyak 33 perusahaan. Dua belas perusahaan yang berusia antara 6 – 10 tahun mengindikasikan dalam kurun waktu enam hingga sepuluh tahun terakhir terdapat banyak perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia yang bertumbuhan dan berhasil memasuki pasar internasional. Namun hanya ada empat responden yang beroperasi selama antara 31 – 40 tahun.

Tabel 4.5
Jumlah Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah	Persentase
1-4 orang	5	10,2
5-19 orang	2	4,1
20-99 orang	21	42,9
Lebih dari 100 orang	21	42,9
Total	49	100

Sumber : Data penelitian, lamp. 3

Penggolongan jumlah tenaga kerja pada tabel 4.5 didasarkan pada ketentuan Badan Pusat Statistik, dimana perusahaan yang memiliki tenaga kerja 1– 4 orang digolongkan dalam industri rumah tangga, jumlah tenaga kerja 5-9 orang termasuk industri kecil, 20 – 99 orang termasuk industri sedang, dan perusahaan yang memperkerjakan lebih dari 100 orang termasuk dalam industri besar. Dari tabel 4.5, terlihat sebagian besar responden adalah perusahaan berskala sedang dan besar. Ini berarti, hingga sekarang, pelaku ekspor mebel kayu masih didominasi oleh perusahaan berskala sedang dan besar. Meski demikian, terdapat 10% industri rumah tangga yang telah mengekspor produknya.

Sedangkan berdasarkan produk utama yang diekspor, berdasar tabel 4.6, sebagian besar responden mengekspor berbagai macam jenis meja, yakni sebanyak 26,5%. Jenis meja yang diekspor antara lain meja kerja/ belajar, meja tatame, meja koran, meja kebun, dan meja dapur/ kopi. Di samping variasi meja, berbagai ragam kursi juga banyak yang dipasarkan ke luar negeri, yakni sejumlah 14,3%. Kursi tersebut berupa kursi lipat, *hi chair*, dan bentuk kursi lain. Almari kayu juga cukup diminati di pasar luar negeri. Terbukti terdapat 14,3% responden

yang mengekspor produk ini. Selain variasi meja kursi dan almari, produk lain yang diekspor adalah bingkai foto, tempat tidur bayi, tempat tidur, penyekat ruangan, rak pajangan, mebel taman, meja-kursi tamu, dan meja-kursi makan.

Tabel 4.6
Jumlah Responden Berdasarkan
Produk Utama yang Diekspor

Produk Utama yang Diekspor	Jumlah	Persentase
Variasi meja	13	26,5
Bingkai foto	1	2,0
Tempat tidur bayi	2	4,1
Variasi kursi	7	14,3
Almari	7	14,3
Tempat tidur	2	4,1
Penyekat ruangan	1	2,0
Rak pajangan	1	2,0
Mebel taman	6	12,2
Meja-kursi tamu	4	8,2
Meja-kursi makan	5	10,2
Total	49	100

Sumber : Data penelitian, lamp. 3

4.3 Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

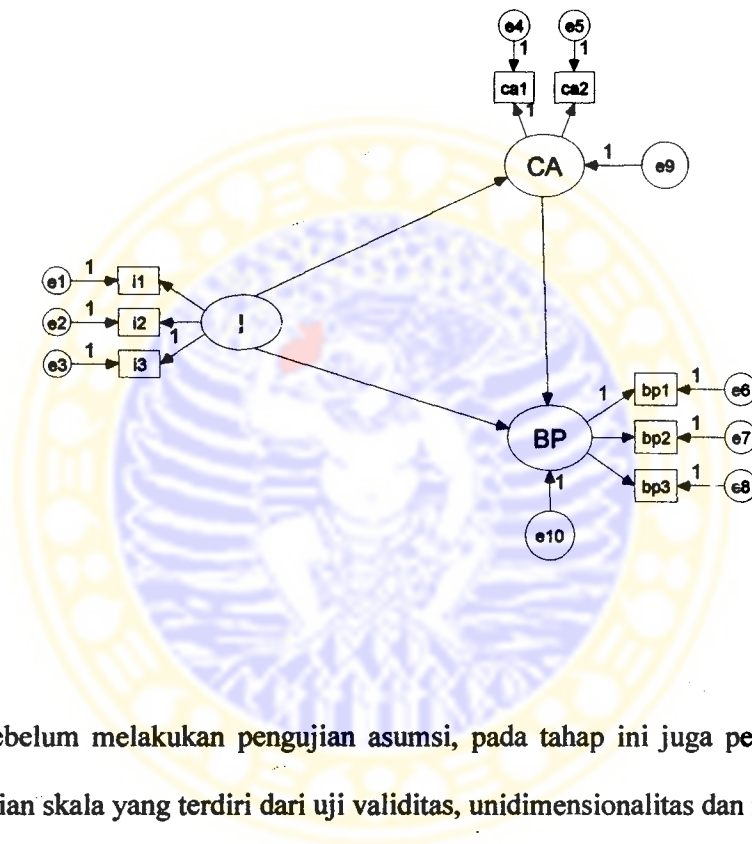
Setelah menentukan model dan hubungan kausalitas berdasar teori, selanjutnya dilakukan pengembangan diagram jalur, uji asumsi, dan evaluasi model.

4.3.1 Pengembangan diagram alur

Sebagaimana yang telah dijabarkan pada bab 2, dapat dikembangkan diagram jalur yang menyatakan hubungan kausalitas antara variabel inovasi,

keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Diagram jalur tersebut dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1
Diagram Jalur



Sebelum melakukan pengujian asumsi, pada tahap ini juga perlu menguji kemurnian skala yang terdiri dari uji validitas, unidimensionalitas dan reliabilitas.

a. Validitas

Pemurnian skala dilakukan dengan menganalisis korelasi item dengan total item untuk menguji validitas internal. Jika item memiliki korelasi dengan skor total lebih besar 0,3 maka item tersebut dapat dianggap konsisten secara internal. Bila korelasi lebih besar dari 0,3, item dikatakan valid dan dapat dilanjutkan untuk proses selanjutnya. Namun jika korelasi lebih kecil dari 0,3

maka item tersebut menjadi tidak valid. Item yang tidak valid tersebut harus dieliminasi dan tidak dapat digunakan pada proses selanjutnya. Uji validitas internal bisa dilihat pada tabel 4.7 di halaman selanjutnya.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hampir seluruh item variabel bernilai lebih besar dari 0,3 sehingga item-item tersebut valid dan dapat diolah lebih lanjut. Namun, item x2 dan x7 memiliki koefisien korelasi kurang dari 0,3 yaitu masing-masing sebesar 0,1822 dan 0,2748 sehingga dinyatakan tidak valid. Dengan demikian, kedua item tersebut harus dieliminasi dan tidak digunakan lagi pada pengujian selanjutnya.

Tabel 4.7
Uji Validitas Internal

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Inovasi	x1	0,4321	Valid
	x2	0,1822	Tidak Valid
	x3	0,5376	Valid
	x4	0,5765	Valid
	x5	0,6343	Valid
	x6	0,6265	Valid
	x7	0,2748	Tidak Valid
	x8	0,5181	Valid
Keunggulan bersaing	x9	0,6606	Valid
	x10	0,5134	Valid
	x11	0,5156	Valid
	x12	0,4607	Valid
	x13	0,5811	Valid
	x14	0,8310	Valid
Kinerja bisnis	x15	0,7301	Valid
	x16	0,5514	Valid
	x17	0,7702	Valid
	x18	0,7940	Valid
	x19	0,6410	Valid
	x20	0,5235	Valid

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 4

b. Unidimensionalitas

Selain uji validitas, yang perlu dilakukan adalah uji unidimensionalitas skala. Uji unidimensionalitas skala adalah ketepatan skala untuk mengukur variabel atas konstruk tertentu melalui item-itemnya (Hair *et. al.*, 1998). Uji unidimensionalitas ini menggunakan *confirmatory factor analysis* sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dapat dianalisis melalui analisis faktor dari tiap variabelnya dengan melihat melalui:

- a. Nilai lambda atau muatan komponen lebih besar dari 0,4
- b. Nilai *critical ratio* (CR) pada bobot faktor lebih besar dari 2

Analisis unidimensionalitas masing-masing variabel terlihat pada penjelasan di bawah ini.

1. Inovasi

Pada analisis ini, item yang digunakan untuk mengukur variabel inovasi terdiri dari 6 item dari 8 item yang ada. Hal ini disebabkan dua item lain, yaitu x2 dan x7, telah dieliminasi karena dinyatakan tidak valid. Dari tabel 4.8, dapat diketahui bahwa 6 item tersebut memiliki muatan komponen lebih besar dari 0,4 dan CR lebih besar dari 2. Meskipun item x1 tidak memiliki CR namun angka muatan komponen telah memenuhi syarat. Dengan demikian, keenam item telah mampu mengukur satu variabel secara tepat yaitu variabel inovasi.

Tabel 4.8
Analisis Faktor Variabel Inovasi

Item	Muatan Komponen	CR
x1	0,499	
x3	0,532	2,190
x4	0,713	2,311
x5	0,696	2,511
x6	0,797	2,534
x8	0,649	2,307

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 4

2. Keunggulan bersaing

Item yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing terdiri dari 6 item. Dari tabel 4.9, dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh item yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing memiliki muatan komponen lebih dari 0,4. Nilai *critical ratio* item-item tersebut juga di atas 2. Meskipun item x9 tidak memiliki CR namun angka muatan komponen telah memenuhi syarat. Dapat dikatakan bahwa 6 item tersebut memiliki kemampuan untuk mengukur satu faktor yang sama, yaitu variabel keunggulan bersaing.

Tabel 4.9
Analisis Faktor Variabel Keunggulan Bersaing

Item	Muatan Komponen	CR
x9	0,470	
x10	0,416	2,181
x11	0,821	3,443
x12	0,877	2,447
x13	0,439	2,444
x14	0,722	2,445

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 4

3. Kinerja bisnis

Tabel 4.10
Analisis Faktor Variabel Kinerja Bisnis

Item	Muatan Komponen	CR
x15	0,796	
x16	0,588	4,156
x17	0,883	6,830
x18	0,861	6,493
x19	0,680	4,902
x20	0,536	3,705

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 4

Untuk mengukur kinerja bisnis, digunakan 6 item. Berdasar tabel 4.10 dapat dinyatakan bahwa seluruh item memiliki kemampuan untuk mengukur satu faktor yang sama yaitu variabel kinerja bisnis. Hal ini bisa dilihat melalui muatan komponen yang bernilai di atas 0,4 dengan *critical ratio* lebih besar dari 2. Meskipun item x15 tidak memiliki CR namun angka muatan komponen telah memenuhi syarat.

c. Uji reliabilitas skala

Reliabilitas skala pengukuran adalah seberapa jauh suatu skala mampu memberikan hasil yang konsisten. Untuk mengetahui reliabilitas skala dilakukan perhitungan *cronbach alpha*. Skala dianggap *reliable* jika *cronbach alpha* lebih besar dari alpha standar sebesar 0,6. Jika nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 maka skala pengukuran mampu memberikan hasil pengukuran yang reliabel.

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas pada Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Alpha Standar	Keterangan
Inovasi	0,8027	0,6	Reliabel
Keunggulan bersaing	0,8204		Reliabel
Kinerja bisnis	0,8684		Reliabel

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 4

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai alpha lebih dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan reliabel. Ini berarti item pengukuran yang digunakan merupakan skala yang baik karena dapat memberikan hasil yang sama jika pengukuran tersebut diulang.

4.3.2 Uji asumsi

Setelah menguji skala, pengujian asumsi analisis jalur bisa dilakukan.

Asumsi yang melandasi analisis jalur antara lain:

1. Ukuran sampel

Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak minimal 5 kali jumlah observasi untuk setiap indikator sesuai yang diungkapkan oleh Hair *et. al.* (1998). Penelitian ini memiliki 8 observasi dengan rincian: 3 observasi untuk variabel inovasi, 2 observasi untuk variabel keunggulan bersaing, dan 3 observasi untuk variabel kinerja bisnis. Responden yang berhasil didapat dan digunakan adalah sebanyak 49 responden.

2. Normalitas dan linearitas

Tabel 4.12
Analisis Normalitas

Item	Skewness	CR	Kurtosis	CR
x1	-0,999	-2,856	1,201	1,718
x3	-0,658	-1,880	0,137	0,196
x4	-0,939	-2,684	0,863	1,233
x5	-0,161	-0,460	-0,252	-0,359
x6	-0,644	-1,840	0,071	0,101
x8	-0,614	-1,754	0,566	0,809
x9	-0,356	-1,018	-0,545	0,779
x10	-0,157	-0,448	-1,254	-1,794
x11	-0,784	-2,239	0,792	1,133
x12	-0,916	-2,618	1,533	1,191
x13	-0,676	-1,933	1,048	1,497
x14	-0,786	-2,246	0,626	0,894
x15	-0,574	-1,641	0,493	0,705
x16	0,040	0,115	-0,162	-0,231
x17	-0,724	-2,069	0,992	1,417
x18	-0,443	-1,265	-0,159	-0,227
x19	-0,289	-0,826	-0,087	-0,124
x20	-0,220	-0,629	-0,379	-0,542
Multivariat			15,892	1,875

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 4

Pemeriksaan normalitas dilakukan dengan menggunakan nilai *critical ratio* (CR) melalui perhitungan skewness dan kurtosis. Nilai CR harus berada di antara +1,96 dan -1,96 dengan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai CR berada di luar rentang nilai tersebut maka data tidak terdistribusi secara normal. Hasil pemeriksaan normalitas masing-masing item dapat dilihat pada tabel 4.12. Dari tabel tersebut, diketahui bahwa data telah terdistribusi secara normal dengan nilai CR skewness dan kurtosis antara +1,96 dan -1,96. Meski nilai

CR dari skewness beberapa item di luar rentang ketentuan, item tersebut dianggap terdistribusi secara normal karena nilai CR kurtosis-nya telah memenuhi kriteria.

Berdasar pola penyebaran *scatter plot* yang terdapat pada lampiran 4, data yang didapat dari penelitian ini telah memenuhi asumsi linieritas. Data dianggap linier jika pola penyebarannya membentuk garis lurus.

3. Outlier

Tabel 4.13
Observasi Univariate Outlier

Item	Z score min.	Z score maks.
X1	-2,147	0,807
X3	-2,383	1,643
X4	-2,000	1,000
X5	-2,290	2,110
X6	-2,414	1,656
X8	-2,320	1,634
X9	-2,334	1,668
x10	-2,111	1,756
x11	-2,026	1,064
x12	-2,109	0,981
x13	-1,925	1,813
x14	-1,902	1,725
x15	-1,729	1,819
x16	-1,677	1,725
x17	-2,369	1,849
x18	-2,311	1,750
x19	-2,135	1,698
x20	-2,133	2,006

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 4

Ada tidaknya outlier, dapat dilakukan dengan dua cara yaitu melalui analisis *univariate outlier* dan *multivariate outlier*. Analisis *univariate outlier* melibatkan perkiraan terhadap *Z score*. Jika *Z score* terletak pada rentang $-2,5$ hingga $+2,5$ maka dapat diindikasikan tidak terdapat outlier secara univariat (Hair, 1998). Dari tabel 4.13, dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat outlier secara univariat. Nilai *Z score* maksimum yang didapat sebesar 2,110 sedangkan nilai minimum sebesar $-2,414$.

Tabel 4.14
Observasi *Multivariate Outlier*

Nomor Observasi	Mahalanobis d-square	Keterangan
3	20,541	Outlier
22	18,361	Outlier
30	16,571	Outlier
45	16,065	Outlier
14	15,968	Outlier
34	15,806	Outlier
29	15,218	Outlier
7	14,614	Outlier
25	13,164	Outlier
42	12,448	Outlier
4	11,555	Outlier
44	10,477	Outlier
10	9,979	Outlier
40	9,863	Outlier
11	8,499	Outlier
1	8,448	Outlier
5	8,108	Outlier
28	7,946	Outlier
47	7,862	Outlier

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 5

Sedangkan *multivariate outlier* dilakukan melalui pemeriksaan pada jarak mahalanobis yang dibandingkan dengan nilai chi-square. Nilai chi-square didapat sebesar 7,815 dengan derajat bebas 3 dan signifikansi 0,05. Nilai jarak mahalanobis yang lebih besar dari 7,815 menunjukkan adanya outlier. Pada tabel 4.14 tertera observasi yang outlier. Terdapat 21 observasi yang outlier. Tetapi observasi tersebut tidak dapat dieliminasi karena tidak cukup alasan untuk membuangnya sehingga seluruh observasi tetap dianalisis.

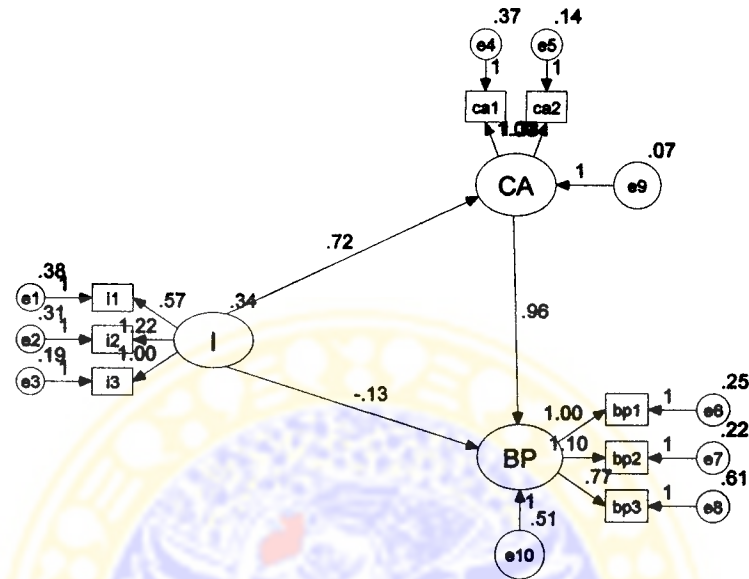
4. Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat dideteksi dengan determinan matrik kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarian yang diperoleh sebesar $2,3519e+005$ (lampiran 6) yang jauh lebih besar dari nol sehingga bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

4.3.3 Perhitungan koefisien jalur

Setelah membangun model, didapatkan model pengukuran di bawah ini:

Gambar 4.2
Model Pengukuran Diagram Jalur



Dari pengolahan Amos 4.01 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.15
Pengujian Hipotesis

Hipo-Tesis	Pengaruh		Standardized	CR	Sig.	
H1	Inovasi	→	Keunggulan bersaing	0,852	2,321	0,000
H2	Inovasi	→	Kinerja bisnis	-0,089	0,562	0,859
H3	Keunggulan bersaing	→	Kinerja bisnis	0,573	0,768	0,272

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian, lamp. 5

4.3.4 Pengujian hipotesis penelitian

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan berdasarkan nilai *standardized*, dan *critical ratio* (CR). Pengujian hipotesis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

H1. *Inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara inovasi dengan keunggulan bersaing perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia dengan nilai *standardized* 0,852. Pengaruh kedua variabel tersebut dipastikan dengan nilai *critical ratio* 3,321 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai CR lebih besar dari 2 dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka terbukti ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dengan keunggulan bersaing.

H2. *Inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara inovasi dengan kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia dengan nilai *standardized* -0,089. Pengaruh kedua variabel tersebut dipastikan dengan nilai *critical ratio* -0,177 dengan signifikansi sebesar 0,859. Karena nilai CR kurang dari 2 dan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dinyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan antara inovasi dengan kinerja bisnis.

H3. Keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia dengan nilai *standardized* 0,573. Pengaruh kedua variabel tersebut dipastikan dengan nilai *critical ratio* 1,099 dengan signifikansi 0,272. Karena nilai CR lebih besar dari 2 dan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05, maka terbukti tidak ada pengaruh yang signifikan antara keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.

Rangkuman hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Keterangan
H1	Inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia	Diterima
H2	Inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia	Ditolak
H3	Keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia	Ditolak

Sumber: Pengolahan jawaban penelitian

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia

Penelitian ini menguji hipotesis mengenai pengaruh inovasi yang dimiliki oleh perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia terhadap keunggulan bersaing.

Hasil pengujian ini menunjukkan nilai *standardized* 0,852. Pengaruh kedua variabel tersebut dipastikan dengan nilai *critical ratio* 3,321 dan tingkat signifikansi mendekati nol.

Hasil penelitian sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wernerfelt (1984) dan Porter (1990). Keduanya menyatakan bahwa inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi akan membawanya menjadi organisasi yang unggul dibanding para pesaingnya. Saat perusahaan mampu menciptakan dan memperkenalkan produk, proses, atau ide baru maka perusahaan memperoleh keunggulan bersaingnya asal sumber daya keunggulan tersebut bernilai bagi konsumen, unik, dan tidak mudah ditiru pesaing. Keunggulan bersaing yang dilakukan perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia dilakukan melalui keunggulan biaya rendah atau diferensiasi.

Berbagai macam inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan mebel kayu di Indonesia baik inovasi produk, inovasi proses, maupun inovasi manajerial. Inovasi produk umumnya berupa penciptaan varian produk baru atau modifikasi produk yang telah ada, seperti desain, ukiran, bahan, atau warna. Selain melakukan pembaruan pada produknya, perusahaan mebel kayu juga melakukan terobosan-terobosan baru dalam menjalankan proses produksinya. Jika dulu proses *finishing* hanya dilakukan dengan melapisi kayu dengan plitur, maka sekarang hal itu bisa dilakukan dengan teknik pembakaran atau menggunakan melamin sebagai pengganti plitur. Tak hanya itu, penggunaan peralatan modern yang lebih canggih juga digunakan untuk mempermudah pengerjaan meski

intensitasnya tidak terlalu besar. Sedangkan inovasi manajerial yang banyak dilakukan adalah perbaikan sistem pemasaran dan pola distribusi.

Hal-hal baru yang diciptakan tersebut memperkuat daya saing perusahaan mebel kayu, terutama dalam pasar internasional. Adanya inovasi menunjukkan bahwa perusahaan mampu melangkah lebih jauh ke depan dibanding pesaing dalam menawarkan nilai yang lebih besar bagi konsumennya. Keseluruhan inovasi itu bisa membawa daya saing biaya maupun diferensiasi.

4.4.2 Pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia

Penelitian ini menguji hipotesis mengenai pengaruh inovasi yang dimiliki oleh perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia terhadap kinerja bisnis. Hasil pengujian menunjukkan nilai *standardized* $-0,089$. Pengaruh kedua variabel tersebut dipastikan dengan nilai *critical ratio* $-0,0177$ dengan tingkat signifikansi lebih besar dari $0,05$.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori Hurley *et. al.* (1998). Hurley menyatakan bahwa inovasi organisasi akan mendorong kinerja organisasi. Secara umum, inovasi yang ditawarkan perusahaan akan mempengaruhi permintaan dan menggerakkan pertumbuhan penjualan (Sandvik *et. al.*, 2003). Di sisi lain, Bayus *et. al.* (1997) dan Chaney *et. al.* (1991) juga pernah mengajukan teori, inovasi yang dilakukan perusahaan memiliki kemungkinan tidak akan mempengaruhi kinerja bisnis. Hal ini disebabkan para pesaing dapat meniru dengan cepat inovasi yang dilakukan perusahaan.

Begitu juga dalam konteks inovasi perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerjanya karena saat perusahaan berinovasi maka para pesaingnya akan cepat menirunya. Akibatnya, inovasi yang diperkenalkan oleh perusahaan tidak dianggap istimewa dan baru. Banyaknya produk serupa yang beredar di pasaran akan dianggap oleh konsumen sebagai barang substitusi sehingga tidak terlalu mempengaruhi permintaan bagi inovator. Pada akhirnya, inovasi ini tidak berdampak pada profitabilitas, pertumbuhan, dan kinerja produk baru.

Dalam penelitiannya, Menguc dan Seigyoung (2006), pernah menyatakan bahwa inovasi juga berperan sebagai moderator antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Jadi dari hasil penelitian ini, terdapat kemungkinan inovasi pada perusahaan mebel ekspor di Indonesia tidak berperan sebagai anteseden yang berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis tetapi sebagai moderator. Tanpa adanya orientasi pasar, inovasi tidak akan memberikan kontribusi pada kinerja bisnis. Di samping itu, jumlah sampel yang hampir mendekati batas minimum memperkuat kemungkinan ketidaksignifikanan pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis.

4.4.3 Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia

Penelitian ini menguji hipotesis mengenai pengaruh keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia terhadap kinerja bisnis. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara

keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia dengan nilai *standardized* 0,573. Pengaruh kedua variabel tersebut dipastikan dengan nilai *critical ratio* 1,099 dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Damanpour (1991) yang menyatakan ketika suatu perusahaan dinilai unggul dari para pesaingnya, baik dalam hal biaya maupun diferensiasi, maka kinerja perusahaannya meningkat. Namun, teori ini tidak berlaku pada penelitian yang dilakukan pada perusahaan mebel kayu ekspor. Lingkungan eksternal perusahaan, seperti faktor ekonomi, faktor sosial-budaya, faktor politik dan legal diduga sebagai penyebabnya.

Kondisi kinerja perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia ini dimungkinkan akibat kondisi ekonomi makro Indonesia yang belum stabil, termasuk pada industri kayu. Dampak krisis ekonomi beberapa tahun lalu masih dirasakan oleh beberapa pengusaha mebel kayu ekspor. Tercatat bahwa pada tahun 1996 merupakan masa kejayaan industri ini tapi pada tahun berikutnya, 1997, terjadilah krisis ekonomi. Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang melemah menyebabkan inflasi. Inflasi ini berimbas pada tingkat suku bunga dan kenaikan harga barang.

Pasar modal industri ini juga makin sepi. Langkanya bahan baku membuat perusahaan kayu mebel harus mencari alternatif agar proses produksinya tetap berjalan. Di samping itu, kenaikan tarif dasar listrik dan bahan bakar minyak juga menimbulkan permasalahan dalam proses produksi. Akibatnya, biaya produksi

pun ikut meningkat. Namun dengan keluarnya beberapa investor, para pengusaha mebel tidak dapat memproduksi secara optimal dan tidak mampu memenuhi permintaan pasar. Padahal saat ini terjadi kenaikan pembelian mebel kayu yang cukup signifikan di pasar internasional.

Akan tetapi, kondisi tersebut tidak mampu memperbaiki kondisi kinerja perusahaan mebel ekspor di Indonesia padahal ini merupakan peluang untuk memperluas pangsa pasar. Kondisi infrastruktur juga membuat para pengusaha mebel kayu makin enggan memasarkan produknya ke luar negeri. Untuk setiap kali mengangkut bahan baku ke gudang atau bahan jadi ke pasar, perusahaan harus mengeluarkan biaya ekstra paling tidak sebesar 10% hingga 25% untuk membayar pungutan oknum-oknum tertentu. Hal ini mengurangi keuntungan bagi perusahaan.

Selain faktor-faktor penyebab dari dalam negeri yang telah disebutkan sebelumnya, permasalahan lain yang juga dihadapi oleh pengusaha mebel kayu ekspor adalah homogenitas produk. Homogenitas ini muncul karena proses imitasi yang cepat. Adanya homogenitas ini membuat beberapa konsumen tidak dapat membedakan antara produk mebel buatan Indonesia atau buatan negara pesaing lain. Saat ini, konsumen mebel kayu di pasar internasional tak lagi memperhatikan merek atau negara asal. Mereka lebih mementingkan terpenuhinya kebutuhan perabot mebel kayu yang sesuai dengan gaya hidup (globalwood.org).

Menanggapi hal ini, menaikkan harga jual mebel kayu tidak bisa diambil. Harga jual maksimum yang dapat diperkirakan hanya sebesar enam persen sehingga yang bisa dilakukan hanya mengurangi tingkat margin (Kompas, 2006).

Walaupun lebih unggul dibanding pesaing-pesaingnya, perusahaan tetap tidak mampu meningkatkan kinerjanya karena memang kondisi perekonomian makro Indonesia juga belum membaik. Mulai dari sepiunya pasar modal, kenaikan harga bahan, tingginya suku bunga, hingga rendahnya daya beli konsumen terhadap mebel kayu sangat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Tidak adanya hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis ini bisa disebabkan oleh pengukuran variabel kinerja bisnis yang tidak membandingkan kinerja perusahaan mebel kayu ekspor dengan pesaingnya. Padahal untuk mengetahui dampak daya saing terhadap kinerja bisnis perlu melibatkan perbandingan pesaing secara langsung dalam mengukur kinerja (Langerak, 2003).

Keterbatasan jumlah sampel dan penilaian keunggulan biaya juga diperkirakan mempengaruhi hasil penelitian ini. Keunggulan biaya hanya dilihat dari rendahnya harga perolehan bahan baku dan harga barang jadi tanpa melibatkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan pada aktivitas-aktivitas lain dalam rantai nilai. Di samping itu, jumlah sampel yang hampir mendekati batas minimum memperkuat kemungkinan ketidaksignifikanan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data yang diperoleh, dapat disimpulkan:

1. Inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Wernerfelt (1984) dan Porter (1990). Kemampuan berinovasi yang dimiliki perusahaan mebel kayu ekspor, baik inovasi produk, proses, maupun manajerial, mampu meningkatkan keunggulan di antara para pesaingnya.
2. Inovasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia. Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Hurley *et. al.* (1998). Kemampuan berinovasi yang dimiliki perusahaan mebel kayu ekspor ini, terutama inovasi produk, mudah ditiru oleh pesaing sehingga terjadi homogenitas di pasar. Di samping itu, terdapat kemungkinan pada industri mebel kayu ekspor, inovasi bukan berperan sebagai anteseden melainkan sebagai moderator antara orientasi pasar dan kinerja bisnis seperti yang diungkapkan Menguc dan Seigyoung (2006). Kecilnya jumlah sampel juga mempengaruhi ketidaksignifikanan hubungan inovasi dengan kinerja bisnis ini.
3. Keunggulan bersaing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis pada perusahaan mebel kayu ekspor di Indonesia. Hasil

penelitian ini bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Damanpour (1991). Kondisi perekonomian Indonesia yang belum stabil menyebabkan nilai tukar rupiah melemah sehingga terjadi runtutan kenaikan harga yang berakibat pada disefisiensi produksi dan distribusi. Infrastruktur untuk aktivitas ekspor juga menekan kinerja bisnis perusahaan mebel kayu ekspor. Homogenitas produk juga terjadi di pasar internasional. Ditambah lagi dengan sikap konsumen yang tidak lagi berpatok pada merek. Akibatnya, perusahaan mebel kayu ekspor hanya bisa menekan keuntungan agar tetap mampu bersaing di pasar. Kecilnya jumlah sampel juga mempengaruhi ketidaksignifikanan hubungan keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis ini.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini maka saran yang dapat diberikan penulis:

1. Saran bagi pengusaha mebel kayu ekspor

Dari hasil dan simpulan, dinyatakan bahwa inovasi merupakan sarana untuk menuju keunggulan bersaing dan pada akhirnya akan membawa perusahaan pada kinerja bisnis yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan mebel kayu seharusnya menciptakan banyak produk, proses, atau ide (manajerial) baru yang mampu memberikan nilai lebih besar bagi konsumennya. Penawaran nilai yang lebih besar dari pesaing ini akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Namun perlu diperhatikan, inovasi yang diciptakan perusahaan hendaknya yang sulit ditiru agar pesaing tidak dengan mudah mengimitasi inovasi tersebut. Imitasi ini akan berdampak pada permintaan dari konsumen dan menurunnya profitabilitas perusahaan. Hal ini bisa dilakukan dengan menggali *core competencies* yang kemudian dikembangkan hingga menjadi *distinctive competencies* sehingga pesaing sulit untuk mengimitasi perubahan tersebut. Pada akhirnya, kemampuan inovasi ini akan membawa dampak positif pada kinerja bisnis perusahaan mebel kayu di Indonesia.

Salah satu cara untuk mengantisipasi hal ini adalah dengan memberikan hak cipta pada tiap inovasi. Di samping itu, upaya pengusaha untuk fokus pada segmen pasar tertentu juga bisa dilakukan, misalnya dengan hanya melayani konsumen dari negara-negara Asia. Dengan cara ini, pengusaha mebel kayu Indonesia akan mampu menyesuaikan produknya dengan gaya hidup konsumen negara yang dituju. Dengan demikian, imitasi dari pesaing dapat diminimalkan.

Selain itu, perusahaan juga hendaknya dapat mengimbangi faktor eksternal seperti faktor ekonomi saat ini. Meski berada di luar kendali, perusahaan harus mengantisipasi faktor tersebut. Diharapkan hal ini akan memperbaiki kinerja bisnis industri perusahaan kayu mebel ekspor sehingga mampu menarik kembali minat para investor untuk menanamkan kembali modalnya.

2. Saran bagi pemerintah

Pemulihan kondisi perekonomian sangat diharapkan oleh seluruh masyarakat terutama oleh pengusaha mebel kayu. Pengendalian inflasi yang mantap akan membawa pada perbaikan ekonomi nasional. Dengan memulihkan kondisi perekonomian, tak hanya merupakan angin segar bagi pengusaha mebel kayu tapi juga bagi masyarakat sebagai konsumen. Ketegasan atas penerapan undang-undang penebangan hutan juga sangat diperlukan untuk mengatasi kelangkaan bahan baku. Pelaksanaan infrastruktur ekspor kayu mebel satu pintu tanpa pungli dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan ekspor kayu mebel di Indonesia.

3. Saran untuk penelitian lebih lanjut

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu jumlah sampel yang terbatas serta penilaian keunggulan biaya yang hanya berpatok pada perolehan bahan baku dan harga barang jadi. Variabel kinerja bisnis juga tidak melibatkan perbandingan kinerja pesaing secara langsung. Hal ini mempengaruhi hasil penelitian. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya, diharapkan penilaian keunggulan bersaing mencakup seluruh aktivitas dalam rantai nilai. Adapun mengenai inovasi, sebaiknya dilakukan penelitian kembali dimana variabel inovasi ditempatkan sebagai moderator antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis. Sedangkan pengukuran kinerja bisnis, hendaknya melibatkan perbandingan kinerja bisnis pesaing agar efek daya saing dapat terlihat dengan jelas.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Badan Pusat Statistik. 2004. *Statistik Indonesia*. Jakarta: CV Agrino Abadi.
- Bayus, Barry, Sanjay Jain dan Ambar Rao. 1997. Too Little, Too Early: Introduction Timing and New Product Performance in the Personal Digital Assistant Industry. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, p: 50-63.
- Calantone, Roger J. dan S. Tamer Cavusgil. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*. Vol. 31, p: 515-524.
- Cano, Cynthia Rodriguez, Francois A. Carrilat, dan Fernando Jaramillo. 2004. A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance. *Journal of Research in Marketing*. Vol. 21, p: 179-200.
- Chaney, Paul, Timothy Devinney dan Russ Winer. 1991. The Impact of New-Product Introductions on the Market Value of Firms. *Journal of Business*. Vol. 64, p: 573-610.
- Cooper, J. R. 1998. A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation. *Management Decision*. Vol. 36 (8), p: 493-502.
- Cravens, David W. 1994. *Strategic Marketing*. 4th Edition. New York: Irwin.
- Croteau, Anne-Marie, dan Francois Bergeron. 2001. An Information Technology Trilogy: Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance. *Journal of Strategic Information System*. Vol.10, p: 77-99.
- Cumming, B. S.. 1998. Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of innovation Management*. Vol. 1, p: 21-29.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. Vol. 34(3), p: 555-590.
- Day, George S. dan Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. p: 30.
- Deshpande, Rohit., John U. Farley, dan Frederick E. Webster. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of marketing*. Vol. 57, p: 23-27.

- _____, dan John U. Farley. 2004. Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: an International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 21, p: 3-22.
- Eaton, D. 2001. A Temporal Typology for Innovation Within the Construction Industry. *Construction Innovation*. Vol. 1, p: 165-179.
- El-Shishini, Hatem. 2001. Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures: State of the Art and research opportunities. *Journal of Accounting Research*.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang: Fakultas Ekonomi Undip.
- Ferrel, OC. Dan Michael D. Hartline. 2005. *Marketing Strategy*. 3rd Edition. Thompson South-Western.
- Hadi, Sutrisno. 1991. Analisis Butir-butir untuk Instrumen Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan BASICA. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hair et. al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hempell, Thomas, George van Leeuwen dan Henry van der Wiel. ICT, Innovation and Business Performance in Services: Evidence for Germany and the Netherlands. *Discussion Paper*. No. 04-06.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M.. 2001. Why Some New Product are More Successful than Others. *Journal of Marketing Research*. Vol. 38(3), p: 362-375.
- Hooley, Graham, John Saunders, dan Nigel Piercy. 2004. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hult, G. T. M. dan David J. Ketchen Jr. 2001. Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 22 (9), p: 899-906.
- _____, Robert Hurley, Gary A. Knight. 2004. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Journal of industrial Marketing Management*. Vol. 33, p: 429-438.

- Hurley, R., & Hult G. T. M. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. Vol. 62, p: 42-54.
- Hutt, Michael D. dan Thomas W. Speh. 2004. *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Market*. 8th Edition. Ohio: South-Western.
- Jin, Zhongqi, Nola Hewitt, dan Nicholas J. Thompson. 2004. Innovativeness and Performance: Evidence From Manufacturing Sectors. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 12, p: 255-266.
- Jogiyanto, H. M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. The Balance Score Card: Translating Strategy into Action. *Boston Harvard Business School Press*.
- Kohli dan Jaworski. 1993. Markor: A Measure of Marketing Orientation. *Journal of Marketing Research*. Vol. 30, p: 467-477.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management*. 12th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Langerak, Fred. 2003. The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11, p: 93-115.
- _____. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of marketing*. Vol. 54, p: 20-35.
- Menguc, Bulent, dan Seigyoung Auh. 2006. Creating a Firm-Level Dynamic capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34 (1), p: 63-73.
- Narver dan Slater. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54, p: 20-35.
- Nasution, Hanny N. 2005. Inovasi Organisasi: Konsep dan Pengukuran. *Manajemen Usahawan Indonesia*. Th. XXXIV. No. 09. Hal: 42-48. Jakarta.
- Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, p: 35-45.
- Porter, M. E. 1994. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Edisi Terjemah. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Sandvik, Izabela Leskiewicz dan Kare Sandvik. 2003. The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 20, p: 355-376.
- Smith dan Grimm. 1987. Environmental Variation, Strategic Change, and Firm Performance: A Case Study of Railroad Deregulation. *Strategic Management Journal*. Vol. 8, p: 363-376.
- Smith, Thomas M., dan James S. Reece. 1999. The Relationship of Strategy, Fit, Productivity, and Business Performance in a service setting. *Journal of Operation Management*. Vol. 17, p: 145-161.
- Sugiyono, DR. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Thompson, Arthur A., Strickland, John E. Gamble. 2005. *Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage*. 14th Edition. McGraw Hill.
- Thompson, Victor A.. 1965. Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 5, p: 1-20.
- Uma Sekaran. 2003. *Research Methods for Business*. 4th Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Walker dan Ruekert. 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : a Critical Review and Conceptual Frame Work. *Journal of Marketing*. Vol. 51, p: 15-33.
- Walker, et. al. 2003. *Marketing Strategy: a Decision Focused Approach*. 4th Edition. McGraw Hill
- Ward, Keith. 2004. *Marketing Finance, Turning Marketing Strategies into Shareholder Value*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Weerawerdena, Jay. 2003. The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11, p: 15-35.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5(2), p: 171-180.
- www.globalwood.org
- www.kompas.co.id
- Yamin, Shahid, et. al.. 1999. Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: an Empirical Analysis. *Technovation*. Vol. 19, p: 507-518.



LAMPIRAN 1:
KUISIONER

KUISISIONER

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara
 Saya adalah mahasiswa di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya yang sedang melakukan penelitian untuk skripsi S1. Untuk itu, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk mengisi kuisisioner di bawah ini. atas kesediannya saya sampaikan terima kasih

KARAKTERISTIK PERUSAHAAN

- Umur perusahaan :
- Jumlah tenaga kerja : Pria : Wanita :
- Produk utama yang dihasilkan :
- Wilayah pemasaran :
- a. Regional c. Ekspor
 b. Nasional d. Lainnya ...

Untuk pernyataan di bawah ini, berilah tanda silang (X) pada angka/ nomor yang anda anggap paling sesuai dengan keterangan

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Agak tidak setuju
4. Agak setuju
5. Setuju
6. Sangat setuju

KEINOVASIAN

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1.	Perusahaan kami banyak memodifikasi produk						
2.	Produk baru perusahaan kami menyebabkan perubahan berarti dalam industri ini						

3.	Perusahaan kami secara rutin menciptakan produk baru						
4.	Proses produksi selalu diperbaiki untuk meningkatkan produktivitas						
5.	Perusahaan kami selalu menggunakan teknologi untuk meningkatkan kualitas produksi						
6.	Perusahaan kami banyak melakukan penelitian dan pengembangan untuk proses produksi baru						
7.	Perusahaan kami mengembangkan ide baru dalam menjalankan bisnis						
8.	Perusahaan kami banyak investasi dalam pengembangan sistem pengelolaan usaha						

KEUNGGULAN BERSAING

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1.	Untuk produk dengan kualitas yang sama, perusahaan menawarkan harga yang lebih rendah dari pada pesaing						
2.	Keunggulan biaya kami terletak pada bahan baku yang relatif murah						
3.	Citra merek kami berbeda dari pesaing						
4.	Kualitas produk kami lebih tinggi dari pesaing						
5.	Saluran distribusi kami lebih baik dari pesaing						
6.	Kualitas layanan kami lebih tinggi dari pesaing						

KINERJA BISNIS

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1.	Laba sebelum pajak perusahaan yang dicapai relatif lebih tinggi dibanding target yang ditetapkan						
2.	Jumlah produk yang rusak tidak melebihi batas toleransi yang ditetapkan perusahaan						
3.	Pertumbuhan penjualan perusahaan yang dicapai relatif lebih tinggi dibanding target yang ditetapkan						
4.	Tingkat komplain pelanggan tidak melebihi batas toleransi yang ditetapkan perusahaan						
5.	Pertumbuhan penjualan produk baru relatif lebih tinggi dibanding target						
6.	Prosentase produk baru yang sukses lebih tinggi dari target						

Terima kasih



LAMPIRAN 2:
TABULASI DATA

DATA MENTAH

No.	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	Xi	X9	x10	X11	x12	x13	x14	Xca	x15	x16	x17	x18	x19	x20	Xbp
1	6	6	6	6	6	5	6	5	5.75	5	6	6	5	4	6	5.33	3	3	3	3	3	3	3
2	6	6	5	6	5	5	5	5	5.28	4	2	6	6	5	5	4.67	5	4	5	5	4	3	4.33
3	5	5	5	2	2	2	2	2	3.13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	6	6	5	5	4	4	4	2	4.5	6	4	4	6	4	4	4.67	4	4	3	4	6	5	4.33
5	6	6	5	6	5	5	5	6	5.5	5	5	5	6	5	5	5.17	3	3	5	5	4	4	4
6	5	5	4	4	4	4	4	5	4.38	4	4	4	5	4	6	4.5	4	4	5	5	4	4	4.33
7	5	5	4	4	4	5	5	4	4.5	3	2	5	5	5	3	3.83	3	3	2	3	3	4	3
8	5	4	4	5	5	5	5	5	4.75	4	3	5	5	5	5	4.5	5	4	4	4	3	3	3.83
9	5	4	4	4	5	4	4	4	4.25	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3.5
10	5	4	3	5	3	5	4	4	4.13	4	5	4	4	4	4	4.17	4	4	4	5	3	3	3.83
11	6	6	4	5	5	5	2	5	4.75	2	2	6	6	6	6	4.67	5	5	4	5	5	4	4.67
12	6	5	5	5	5	5	5	5	5.13	1	3	5	3	4	5	3.5	4	4	5	4	5	4	4.33
13	6	6	5	4	4	4	5	3	4.63	3	3	5	4	4	4	3.83	3	3	4	3	3	3	3.17
14	6	6	2	4	4	3	4	4	4.13	2	2	6	6	4	6	4.33	6	6	6	6	4	4	5.33
15	6	5	3	5	4	5	5	4	4.63	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	6	5	4	4	5	4	5	5	4.75	2	2	6	6	4	5	4.17	2	2	3	2	2	2	2.17
17	6	4	4	4	5	4	4	4	4.38	4	6	4	5	4	5	4.67	5	5	4	4	3	4	4.17
18	6	4	4	4	4	4	5	4	4.38	5	2	4	5	5	4	4.17	3	3	3	4	4	4	3.5
19	6	5	5	5	4	4	5	5	4.88	4	4	3	5	5	5	4.33	4	3	4	4	4	4	3.83
20	6	5	4	4	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4.33
21	6	6	6	6	5	5	5	5	5.5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4.67
22	5	5	2	4	3	4	4	3	3.75	5	5	4	4	5	3	4.33	1	1	1	1	2	2	1.33
23	6	5	5	6	5	5	5	5	5.25	6	5	5	6	6	6	5.67	5	4	5	4	5	4	4.5
24	6	6	5	5	6	6	6	6	5.75	6	5	6	6	5	5	5.5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 2: Tabulasi Data

25	5	3	3	5	5	5	5	2	4.13	5	5	6	6	4	5	5.17	4	4	4	4	5	5	4.33
26	6	5	4	4	5	4	4	5	4.63	3	2	5	5	5	5	4.17	4	3	4	3	3	3	3.33
27	6	6	5	6	4	5	5	5	5.25	4	5	5	5	5	5	4.83	5	4	5	5	5	5	4.83
28	5	4	4	6	5	6	4	5	4.88	6	4	6	6	6	5	5.5	6	6	6	6	6	6	6
29	5	6	2	2	2	3	3	2	3.13	4	5	6	6	2	3	4.33	2	3	4	3	4	4	3.33
30	6	4	4	6	4	6	3	5	4.75	5	6	6	6	4	4	5.17	1	6	1	3	1	3	2.5
31	6	6	5	5	4	6	5	4	5.13	4	3	5	5	5	5	4.5	4	4	4	4	3	3	3.67
32	6	5	6	6	4	5	5	5	5.25	6	5	5	5	5	5	5.17	4	6	4	4	4	5	4.5
33	5	4	5	6	4	5	5	5	4.88	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3.67
34	5	4	5	5	3	4	4	3	4.13	2	3	4	4	3	4	3.33	5	6	4	3	4	3	4.17
35	4	3	5	6	4	5	5	5	4.63	4	5	5	5	5	5	4.83	4	4	4	2	5	4	3.83
36	5	4	5	5	3	3	4	5	4.25	4	5	5	5	5	5	4.83	5	5	5	5	5	4	4.83
37	4	3	4	6	4	4	5	5	4.38	4	5	5	5	5	5	4.83	6	3	4	5	5	4	4.5
38	5	4	5	6	4	4	5	4	4.63	4	3	5	5	4	5	4.33	4	6	4	5	4	5	4.67
39	5	4	5	6	4	4	6	5	4.88	5	4	6	6	5	6	5.33	3	3	4	4	6	5	4.17
40	6	4	5	6	4	5	6	4	5	3	2	6	6	4	6	4.5	5	5	5	5	4	5	4.83
41	6	5	6	6	4	5	5	5	5.25	5	5	5	6	5	5	5.17	4	4	4	4	6	4	4.33
42	5	4	5	5	3	5	6	6	4.88	2	2	6	6	6	6	4.67	4	4	3	3	3	4	3.5
43	5	4	5	6	4	6	5	4	4.88	1	3	5	3	4	5	3.5	3	4	4	5	4	5	4.17
44	5	5	4	6	5	5	4	4	4.75	3	3	5	4	4	4	3.83	6	5	4	5	3	4	4.5
45	6	6	5	5	3	4	2	5	4.5	5	5	2	2	5	2	3.5	4	4	5	4	5	4	4.33
46	3	3	3	5	3	3	6	4	3.75	6	4	5	5	4	4	4.67	5	5	5	5	6	5	5.17
47	3	3	3	5	3	3	5	5	3.75	4	4	6	5	5	5	4.83	4	6	6	6	5	2	4.83
48	5	4	4	4	3	2	5	4	3.88	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	6	4.17
49	5	4	4	4	3	2	5	4	3.88	6	5	6	6	4	4	5.17	4	3	3	3	4	5	3.67

DATA SETELAH DIREDUKSI

No.	x1	x3	i1	x4	x5	x6	i2	x8	i3	X9	x10	ca1	x11	x12	x13	x14	ca2	x15	x16	bp1	x17	x18	bp2	x19	x20	bp3
1	6	6	6.00	6	6	5	5.67	5	5.00	5	6	5.50	6	5	4	6	5.25	3	3	3.00	3	3	3.00	3	3	3.00
2	6	5	5.50	6	5	5	5.33	5	5.00	4	2	3.00	6	6	5	5	5.50	5	4	4.50	5	5	5.00	4	3	3.50
3	5	5	5.00	2	2	2	2.00	2	2.00	2	2	2.00	2	2	2	2	2.00	2	2	2.00	2	2	2.00	2	2	2.00
4	6	5	5.50	5	4	4	4.33	2	2.00	6	4	5.00	4	6	4	4	4.50	4	4	4.00	3	4	3.50	6	5	5.50
5	6	5	5.50	6	5	5	5.33	6	6.00	5	5	5.00	5	6	5	5	5.25	3	3	3.00	5	5	5.00	4	4	4.00
6	5	4	4.50	4	4	4	4.00	5	5.00	4	4	4.00	4	5	4	6	4.75	4	4	4.00	5	5	5.00	4	4	4.00
7	5	4	4.50	4	4	5	4.33	4	4.00	3	2	2.50	5	5	5	3	4.50	3	3	3.00	2	3	2.50	3	4	3.50
8	5	4	4.50	5	5	5	5.00	5	5.00	4	3	3.50	5	5	5	5	5.00	5	4	4.50	4	4	4.00	3	3	3.00
9	5	4	4.50	4	5	4	4.33	4	4.00	4	4	4.00	4	5	3	4	4.00	4	3	3.50	3	3	3.00	4	4	4.00
10	5	3	4.00	5	3	5	4.33	4	4.00	4	5	4.50	4	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	3	3	3.00
11	6	4	5.00	5	5	5	5.00	5	5.00	2	2	2.00	6	6	6	6	6.00	5	5	5.00	4	5	4.50	5	4	4.50
12	6	5	5.50	5	5	5	5.00	5	5.00	1	3	2.00	5	3	4	5	4.25	4	4	4.00	5	4	4.50	5	4	4.50
13	6	5	5.50	4	4	4	4.00	3	3.00	3	3	3.00	5	4	4	4	4.25	3	3	3.00	4	3	3.50	3	3	3.00
14	6	2	4.00	4	4	3	3.67	4	4.00	2	2	2.00	6	6	4	6	5.50	6	6	6.00	6	6	6.00	4	4	4.00
15	6	3	4.50	5	4	5	4.67	4	4.00	3	3	3.00	5	5	4	4	4.50	4	4	4.00	4	4	4.00	4	4	4.00
16	6	4	5.00	4	5	4	4.33	5	5.00	2	2	2.00	6	6	4	5	5.25	2	2	2.00	3	2	2.50	2	2	2.00
17	6	4	5.00	4	5	4	4.33	4	4.00	4	6	5.00	4	5	4	5	4.50	5	5	5.00	4	4	4.00	3	4	3.50
18	6	4	5.00	4	4	4	4.00	4	4.00	5	2	3.50	4	5	5	4	4.50	3	3	3.00	3	4	3.50	4	4	4.00
19	6	5	5.50	5	4	4	4.33	5	5.00	4	4	4.00	3	5	5	5	4.50	4	3	3.50	4	4	4.00	4	4	4.00
20	6	4	5.00	4	4	5	4.33	5	5.00	4	4	4.00	4	4	4	4	4.00	4	4	4.00	4	5	4.50	4	5	4.50
21	6	6	6.00	6	5	5	5.33	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4.00	5	5	5.00	5	5	5.00
22	5	2	3.50	4	3	4	3.67	3	3.00	5	5	5.00	4	4	5	3	4.00	1	1	1.00	1	1	1.00	2	2	2.00
23	6	5	5.50	6	5	5	5.33	5	5.00	6	5	5.50	5	6	6	6	5.75	5	4	4.50	5	4	4.50	5	4	4.50
24	6	5	5.50	5	6	6	5.67	6	6.00	6	5	5.50	6	6	5	5	5.50	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00

Lampiran 2: Tabulasi Data

25	5	3	4.00	5	5	5	5.00	2	2.00	5	5	5.00	6	6	4	5	5.25	4	4	4.00	4	4	4.00	5	5	5.00
26	6	4	5.00	4	5	4	4.33	5	5.00	3	2	2.50	5	5	5	5	5.00	4	3	3.50	4	3	3.50	3	3	3.00
27	6	5	5.50	6	4	5	5.00	5	5.00	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00	5	4	4.50	5	5	5.00	5	5	5.00
28	5	4	4.50	6	5	6	5.67	5	5.00	6	4	5.00	6	6	6	5	5.75	6	6	6.00	6	6	6.00	6	6	6.00
29	5	2	3.50	2	2	3	2.33	2	2.00	4	5	4.50	6	6	2	3	4.25	2	3	2.50	4	3	3.50	4	4	4.00
30	6	4	5.00	6	4	6	5.33	5	5.00	5	6	5.50	6	5	4	4	5.00	1	6	3.50	1	3	2.00	1	3	2.00
31	6	5	5.50	5	4	6	5.00	4	4.00	4	3	3.50	5	5	5	5	5.00	4	4	4.00	4	4	4.00	3	3	3.00
32	6	6	6.00	6	4	5	5.00	5	5.00	6	5	5.50	5	5	5	5	5.00	4	6	5.00	4	4	4.00	4	5	4.50
33	5	5	5.00	6	4	5	5.00	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5	5	5.00	4	4	4.00	4	3	3.50	4	3	3.50
34	5	5	5.00	5	3	4	4.00	3	3.00	2	3	2.50	4	4	3	4	3.75	5	6	5.50	4	3	3.50	4	3	3.50
35	4	5	4.50	6	4	5	5.00	5	5.00	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00	4	4	4.00	4	2	3.00	5	4	4.50
36	5	5	5.00	5	3	3	3.67	5	5.00	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00	5	5	5.00	5	5	5.00	5	4	4.50
37	4	4	4.00	6	4	4	4.67	5	5.00	4	5	4.50	5	5	5	5	5.00	6	3	4.50	4	5	4.50	5	4	4.50
38	5	5	5.00	6	4	4	4.67	4	4.00	4	3	3.50	5	5	4	5	4.75	4	6	5.00	4	5	4.50	4	5	4.50
39	5	5	5.00	6	4	4	4.67	5	5.00	5	4	4.50	6	6	5	6	5.75	3	3	3.00	4	4	4.00	6	5	5.50
40	6	5	5.50	6	4	5	5.00	4	4.00	3	2	2.50	6	6	4	6	5.50	5	5	5.00	5	5	5.00	4	5	4.50
41	6	6	6.00	6	4	5	5.00	5	5.00	5	5	5.00	5	6	5	5	5.25	4	4	4.00	4	4	4.00	6	4	5.00
42	5	5	5.00	5	3	5	4.33	6	6.00	2	2	2.00	6	6	6	6	6.00	4	4	4.00	3	3	3.00	3	4	3.50
43	5	5	5.00	6	4	6	5.33	4	4.00	1	3	2.00	5	3	4	5	4.25	3	4	3.50	4	5	4.50	4	5	4.50
44	5	4	4.50	6	5	5	5.33	4	4.00	3	3	3.00	5	4	4	4	4.25	6	5	5.50	4	5	4.50	3	4	3.50
45	6	5	5.50	5	3	4	4.00	5	5.00	5	5	5.00	2	2	5	2	2.75	4	4	4.00	5	4	4.50	5	4	4.50
46	3	3	3.00	5	3	3	3.67	4	4.00	6	4	5.00	5	5	4	4	4.50	5	5	5.00	5	5	5.00	6	5	5.50
47	3	3	3.00	5	3	3	3.67	5	5.00	4	4	4.00	6	5	5	5	5.25	4	6	5.00	6	6	6.00	5	2	3.50
48	5	4	4.50	4	3	2	3.00	4	4.00	3	3	3.00	5	5	4	4	4.50	4	3	3.50	4	4	4.00	4	6	5.00
49	5	4	4.50	4	3	2	3.00	4	4.00	6	5	5.50	6	6	4	4	5.00	4	3	3.50	3	3	3.00	4	5	4.50



LAMPIRAN 3:
KARAKTERISTIK RESPONDEN

Frequencies

Umur Perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kurang dari 10 tahun	12	24.5	24.5	24.5
11-20 tahun	19	38.8	38.8	63.3
21-30 tahun	14	28.6	28.6	91.8
31-40 tahun	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Tenaga Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-4 orang	5	10.2	10.2	10.2
5-19 orang	2	4.1	4.1	14.3
20-99 orang	21	42.9	42.9	57.1
lebih dari 100 orang	21	42.9	42.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

produk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid meja	13	26.5	26.5	26.5
bingkai foto	1	2.0	2.0	28.5
tempat tidur bayi	2	4.1	4.1	32.6
kursi	7	14.3	14.3	46.9
almari	7	14.3	14.3	61.2
tempat tidur	2	4.1	4.1	65.3
penyekat ruangan	1	2.0	2.0	67.3
rak pajangan	1	2.0	2.0	67.4
mebel taman	6	12.2	12.2	79.6
meja-kursi tamu	4	8.2	8.2	87.8
meja-kursi makan	5	10.2	10.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	



LAMPIRAN 4:

UJI ASUMSI

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I1	31.5510	18.9609	.4321	.7499
I2	32.2245	19.8444	.1822	.7909
I3	32.5714	17.0000	.5376	.7300
I4	31.9592	16.6233	.5765	.7225
I5	32.8571	16.8333	.6343	.7146
I6	32.5306	16.2126	.6265	.7125
I7	32.3265	19.0995	.2748	.7758
I8	32.5510	17.1276	.5181	.7336

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0 N of Items = 8

Alpha = .7677

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CA1	23.4286	13.9583	.6606	.7749
CA2	23.6327	14.3206	.5134	.8121
CA3	23.2449	15.1471	.5156	.8068
CA4	23.1633	15.9311	.4607	.8166
CA5	23.6735	15.5995	.5811	.7944
CA6	23.4694	13.4626	.8310	.7394

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0 N of Items = 6

Alpha = .8204

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BP1	20.1224	18.2764	.7301	.8344
BP2	20.1020	19.7602	.5514	.8669
BP3	20.1020	18.4269	.7702	.8279
BP4	20.0816	18.0349	.7940	.8229
BP5	20.0612	19.1003	.6410	.8507
BP6	20.1429	21.0833	.5235	.8687

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0 N of Items = 6

Alpha = .8684

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

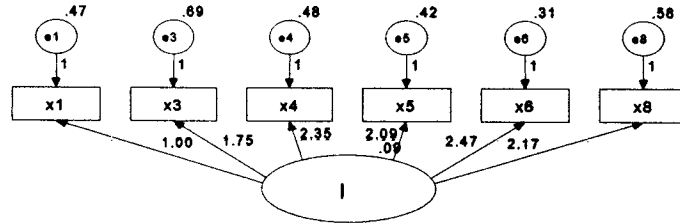
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I3	17.8571	9.6667	.4759	.7985
I4	17.2449	8.4388	.7046	.7259
I5	18.1429	9.5833	.5658	.7715
I6	17.8163	8.7364	.6341	.7493
I8	17.8367	9.2228	.5585	.7735

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0 N of Items = 5
Alpha = .8027



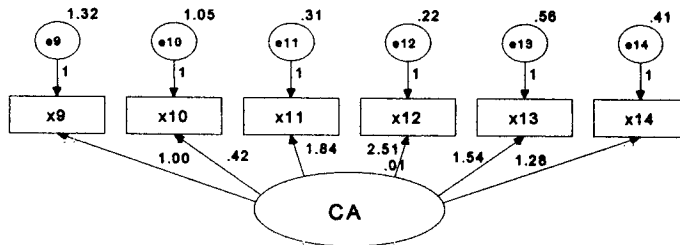
Number of distinct sample moments: 21
 Number of distinct parameters to be estimated: 12

 Degrees of freedom: 9

Chi-square = 21.920
 Degrees of freedom = 9
 Probability level = 0.009

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
x1 <----- I	1.000			
x3 <----- I	1.747	0.798	2.190	par-1
x4 <----- I	2.354	1.019	2.311	par-2
x5 <----- I	2.091	0.833	2.511	par-3
x6 <----- I	2.466	0.973	2.534	par-4
x8 <----- I	2.169	0.940	2.307	par-5

Standardized Regression Weights:	Estimate
x1 <----- I	0.499
x3 <----- I	0.532
x4 <----- I	0.713
x5 <----- I	0.696
x6 <----- I	0.797
x8 <----- I	0.649



Number of distinct sample moments: 21
 Number of distinct parameters to be estimated: 12

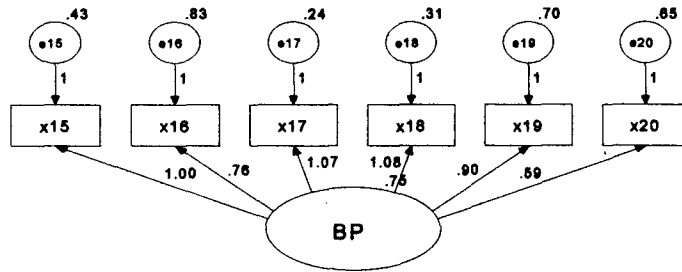
 Degrees of freedom: 9

Chi-square = 42.119
 Degrees of freedom = 9
 Probability level = 0.000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
x9 <----- CA	1.000			
x10 <----- CA	0.717	0.301	2.181	par-1
x11 <----- CA	1.841	0.502	3.443	par-2
x12 <----- CA	2.512	1.527	2.447	par-3
x13 <----- CA	1.541	1.221	2.444	par-4
x14 <----- CA	1.278	0.600	2.445	par-5

Standardized Regression Weights:	Estimate
x9 <----- CA	0.470
x10 <----- CA	0.416
x11 <----- CA	0.821
x12 <----- CA	0.877
x13 <----- CA	0.439
x14 <----- CA	0.722



Number of distinct sample moments: 21
 Number of distinct parameters to be estimated: 12

 Degrees of freedom: 9

Chi-square = 24.613
 Degrees of freedom = 9
 Probability level = 0.003

Maximum Likelihood Estimates

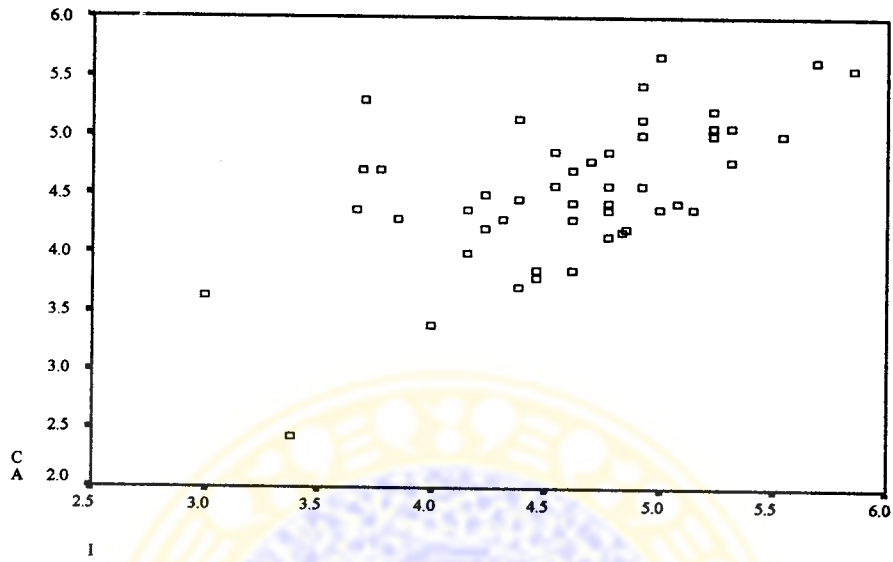
Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
x15 <----- BP	1.000			
x16 <----- BP	0.763	0.184	4.156	par-1
x17 <----- BP	1.069	0.157	6.830	par-2
x18 <----- BP	1.078	0.166	6.493	par-3
x19 <----- BP	0.897	0.183	4.902	par-4
x20 <----- BP	0.591	0.160	3.705	par-5

Standardized Regression Weights:	Estimate
bp1 <----- BP	0.796
bp2 <----- BP	0.588
bp3 <----- BP	0.883
bp4 <----- BP	0.861
bp5 <----- BP	0.680
bp6 <----- BP	0.536

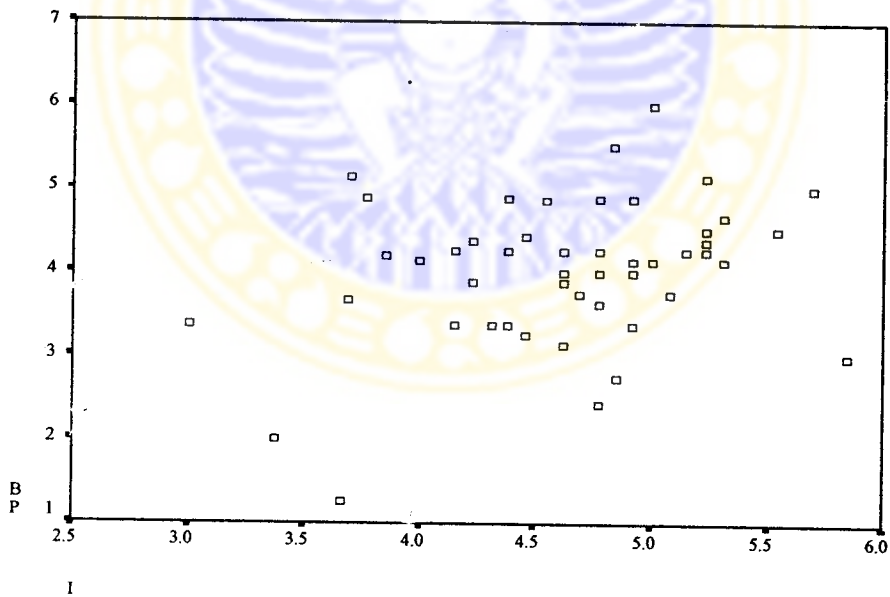
Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	1.000	6.000	-0.574	-1.641	0.493	0.705
x16	1.000	6.000	0.040	0.115	-0.162	-0.231
x17	1.000	6.000	-0.724	-2.069	0.992	1.417
x18	1.000	6.000	-0.443	-1.265	-0.159	-0.227
x19	1.000	6.000	-0.289	-0.826	-0.087	-0.124
x20	2.000	6.000	-0.220	-0.629	-0.379	-0.542
x14	2.000	6.000	-0.786	-2.246	0.626	0.894
x13	2.000	6.000	-0.676	-1.933	1.048	1.497
x12	2.000	6.000	-1.266	-3.618	1.533	2.191
x11	2.000	6.000	-1.133	-3.239	1.493	2.133
x10	2.000	6.000	-0.157	-0.448	-1.255	-1.794
x9	1.000	6.000	-0.356	-1.018	-0.545	-0.779
x1	3.000	6.000	-0.999	-2.856	1.201	1.718
x2	3.000	6.000	-0.077	-0.220	-1.073	-1.533
x3	2.000	6.000	-0.658	-1.880	0.137	0.196
x4	2.000	6.000	-0.939	-2.684	0.863	1.233
x5	2.000	6.000	-0.161	-0.460	-0.252	-0.359
x6	2.000	6.000	-0.644	-1.840	0.071	0.101
x7	2.000	6.000	-1.069	-3.054	1.182	1.689
x8	2.000	6.000	-0.964	-2.754	0.566	0.809
Multivariate					15.892	1.875

Graph



Graph



Descriptives

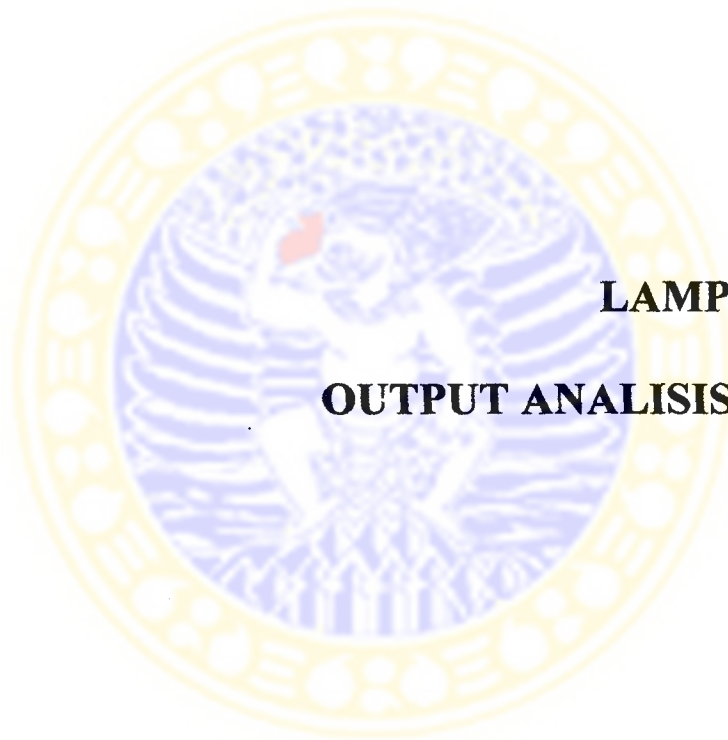
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	49	3.00	6.00	5.3878	.75874
X3	49	2.00	6.00	4.3673	.99360
X4	49	2.00	6.00	5.0000	1.00000
X5	49	2.00	6.00	4.0816	.90914
X6	49	2.00	6.00	4.4490	.93678
X8	49	2.00	6.00	4.3469	1.01141
X9	49	1.00	6.00	4.0612	1.16204
X10	49	2.00	6.00	4.1837	1.03428
X11	49	2.00	6.00	4.9592	.97808
X12	49	2.00	6.00	5.0408	.97808
X13	49	2.00	6.00	4.4694	.84415
X14	49	2.00	6.00	4.7143	.93541
X15	49	1.00	6.00	4.0000	1.09924
X16	49	1.00	6.00	4.0408	1.13577
X17	49	1.00	6.00	4.0408	1.05986
X18	49	1.00	6.00	4.0816	1.09614
X19	49	1.00	6.00	4.0408	1.15396
X20	49	2.00	6.00	4.0612	.96627
Valid N (listwise)	49				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	49	-2.14702	.80693	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	49	-2.38259	1.64317	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	49	-2.00000	1.00000	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	49	-2.28968	2.11010	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	49	-2.41426	1.65570	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	49	-2.32045	1.63441	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	49	-2.33435	1.66842	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	49	-2.11131	1.75613	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	49	-2.02552	1.06415	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	49	-2.10898	.98068	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	49	-1.92530	1.81320	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	49	-1.90169	1.37449	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	49	-1.72915	1.81944	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	49	-1.67732	1.72499	.0000000	1.0000000
Zscore(X17)	49	-2.36908	1.84853	.0000000	1.0000000
Zscore(X18)	49	-2.31134	1.75011	.0000000	1.0000000
Zscore(X19)	49	-2.13511	1.69779	.0000000	1.0000000
Zscore(X20)	49	-2.13318	2.00646	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	49				



LAMPIRAN 5:
OUTPUT ANALISIS JALUR

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 49

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

i3
i2
i1
ca1
ca2
bp1
bp2
bp3

Unobserved, endogenous variables

CA
BP

Unobserved, exogenous variables

I
e3
e2
e1
e4
e5
e6
e7
e8
e9
e10

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 21
Number of observed variables: 8
Number of unobserved variables: 13
Number of exogenous variables: 11
Number of endogenous variables: 10

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	13	0	0	0	0	13
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	8	0	11	0	0	19

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Total	21	0	11	0	0	32

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
bp3	2.000	6.000	-.429	-1.225	-.236	-.337
bp2	1.000	6.000	-.849	-2.425	.961	1.374
bp1	1.000	6.000	-.649	-1.853	1.255	1.793
ca2	2.000	6.000	-1.070	-2.059	1.062	1.946
ca1	3.000	6.000	-.110	-.313	-.393	-.562
i1	3.000	6.000	.244	.697	-.289	-.412
i2	2.000	6.000	-.712	-2.033	.895	1.279
i3	3.000	6.000	-.407	-1.164	-.139	-.199
Multivariate					7.201	1.546

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
(Group number 1)

Observation number	Mahalanobis	d-squared	p1	p2
3	20.541	.008	.341	
22	18.361	.019	.233	
30	16.571	.035	.244	
45	16.065	.041	.145	
14	15.968	.043	.058	
34	15.806	.045	.023	
29	15.218	.055	.017	
7	14.614	.067	.016	
25	13.164	.106	.071	
42	12.448	.132	.106	
4	11.555	.172	.213	
44	10.477	.233	.478	
10	9.979	.267	.562	
40	9.863	.275	.486	
11	8.499	.386	.905	
1	8.448	.391	.858	
5	8.108	.423	.890	
28	7.946	.439	.876	
47	7.862	.447	.836	
6	7.774	.456	.792	
39	7.665	.467	.751	
23	7.490	.485	.740	
21	7.447	.489	.663	
49	7.401	.494	.580	
36	7.305	.504	.523	
16	7.193	.516	.476	
46	6.873	.550	.555	

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
41	6.752	.564	.516
43	6.353	.608	.649
35	6.331	.610	.551
48	6.142	.631	.556
13	5.556	.697	.797
37	5.507	.702	.729
24	5.482	.705	.636
17	5.474	.706	.520
15	5.429	.711	.425
32	4.768	.782	.742
38	4.043	.853	.952
2	3.747	.879	.970
12	3.638	.888	.958
26	3.036	.932	.995
27	2.850	.943	.994
31	2.790	.947	.986
18	2.721	.951	.967
9	2.713	.951	.909
8	2.558	.959	.859
19	2.328	.969	.809
20	2.176	.975	.655
33	.967	.998	.927

Determinant of sample covariance matrix = 2,3519e+005

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 36

Number of distinct parameters to be estimated: 19

Degrees of freedom (36 - 19): 17

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 34.350

Degrees of freedom = 17

Probability level = .008

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
CA <--- I	.718	.216	3.321	*** par_6
BP <--- I	-.126	.710	-.177	.859 par_7
BP <--- CA	.957	.871	1.099	.272 par_8
i3 <--- I	1.000			
i2 <--- I	1.222	.253	4.823	*** par_1
i1 <--- I	.572	.180	3.184	.001 par_2
ca1 <--- CA	1.000			
ca2 <--- CA	1.379	.342	4.033	*** par_3
bp1 <--- BP	1.000			
bp2 <--- BP	1.099	.186	5.920	*** par_4
bp3 <--- BP	.771	.181	4.259	*** par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CA <--- I	.852
BP <--- I	-.089
BP <--- CA	.573
i3 <--- I	.803
i2 <--- I	.791
i1 <--- I	.476
ca1 <--- CA	.630
ca2 <--- CA	.876
bp1 <--- BP	.856
bp2 <--- BP	.887
bp3 <--- BP	.631

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
I	.342	.115	2.971	.003 par_9
e9	.067	.049	1.369	.171 par_10
e10	.510	.159	3.200	.001 par_11
e3	.188	.067	2.804	.005 par_12
e2	.305	.099	3.069	.002 par_13
e1	.382	.084	4.546	*** par_14
e4	.369	.087	4.225	*** par_15
e5	.141	.089	1.582	.114 par_16
e6	.247	.103	2.397	.017 par_17
e7	.222	.118	1.889	.059 par_18
e8	.608	.140	4.355	*** par_19

Standardized Residual Covariances

	bp3	bp2	bp1	ca2	ca1	i1	i2
bp3	-0.000						
bp2	0.198	-0.000					
bp1	-0.387	0.029	-0.000				
ca2	0.088	-0.332	0.066	0.000			
ca1	0.049	-0.294	-0.186	-0.000	0.000		
i1	-0.006	0.221	-0.240	-0.037	0.311	0.000	
i2	0.107	-0.370	0.183	0.196	0.236	-0.331	0.000
i3	0.005	-0.087	0.086	-0.040	-0.239	0.055	-0.091
	i3						
i3	-0.000						

