

DISERTASI

**PENGARUH *RESOURCE BASED VIEW* DAN *DYNAMIC CAPABILITY*
TERHADAP *DAYA SAING STRATEGIS* DAN *KINERJA EKSPOR*
DI *SULAWESI SELATAN***

***THE INFLUENCE OF RESOURCE-BASED VIEW AND DYNAMIC
CAPABILITY ON COMPETITIVENESS STRATEGIC AND EXPORT
PERFORMANCE IN SOUTH SULAWESI***

**SYARIFUDDIN SULAIMAN
NIM. P0500313002**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2018**



DISERTASI

**PENGARUH *RESOURCE BASED VIEW* DAN *DYNAMIC CAPABILITY*
TERHADAP *DAYA SAING STRATEGIS* DAN *KINERJA EKSPOR*
DI *SULAWESI SELATAN***

***THE INFLUENCE OF RESOURCE-BASED VIEW AND DYNAMIC
CAPABILITY ON COMPETITIVENESS STRATEGIC AND EXPORT
PERFORMANCE IN SOUTH SULAWESI***

Disusun Oleh:

**SYARIFUDDIN SULAIMAN
NIM. P0500313002**



Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2018**



DISERTASI

PENGARUH RESOURCE BASED VIEW DAN DYNAMIC CAPABILITY
TERHADAP DAYA SAING STRATEGIS DAN KINERJA EKSPOR
DI SULAWESI SELATAN

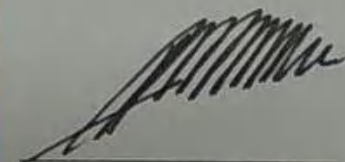
Disusun dan diajukan oleh :

SYARIFUDDIN SULAIMAN
P0500313002

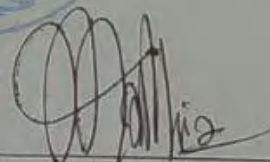
telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi
pada tanggal 17 Januari 2018 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor

Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si
Promotor

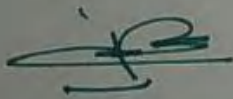


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si
Kopromotor I



Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si
Kopromotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi,



Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si



PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SYARIFUDDIN SULAIMAN

Nomor Pokok Mahasiswa : P0500313002

Program Studi : ILMU EKONOMI

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Januari 2018

SYARIFUDDIN SULAIMAN



KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan segala kebaikan, kenikmatan, kelancaran, dan kemudahan kepada penulis untuk menyelesaikan disertasi ini sebagai tugas akhir pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. Ya Allah, limpahkanlah shalawat, keselamatan, dan barakahMu atas hamba dan RasulMu, Muhammad Shallallahu 'alaihi wa sallam, keluarga, dan seluruh sahabatnya khususnya Abu Bakar Ash Shiddiq, Umar bin al-Khaththab, Utsman Bin Affan, dan Ali bin Abi Thalib. Penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, penulis menghaturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan hingga selesainya disertasi ini. Rasa penghargaan dan terima kasih yang penulis sampaikan khususnya kepada orang tua penulis Drs. H. Sulaiman dan Hj. Maemunah, S.Pd, kemudian penulis juga berterima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA., Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. Muhammad Ali, MS. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.
2. Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin periode 2014-2018, sekaligus sebagai Promotor. Terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas kesempatan, dukungan, bimbingan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis atas penyelesaian studi penulis. Suatu kebanggaan bagi penulis karena telah dibimbing oleh beliau dengan penuh kebijaksanaan.

. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si. sebagai Ko-Promotor I, dan Prof. Mahlia Muis, SE.,M.Si sebagai Ko-Promotor II atas segala curahan ilmu,



arahan, motivasi dan bimbingan serta dukungan tiada henti kepada penulis dalam membantu penyelesaian disertasi ini.

4. Prof. Drs. H. Muhammad Arif Tiro, M.Pd., M.Sc., Ph.D. selaku penguji eksternal atas bimbingan serta waktu yang diluangkan untuk memberikan saran maupun koreksi yang sangat penting khususnya di bidang statistik.
5. Ucapan terima kasih yang sama juga penulis haturkan kepada Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si., Prof. Dr. Abdul Rakhman Laba, SE.,MBA., Dra. Dian AS. Parawansa, M.Si., Ph.D., Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE.,M.Si., dan Dr. Sumardi, SE.,M.Si. atas masukan-masukan yang diberikan sejak seminar usulan penelitian hingga ujian terbuka (promosi).
6. Ucapan terima kasih kepada istri tersayang Nursyahidah, S.St, anak tercinta Amal, ibu mertua Hj. Saribanong dan ayah mertua Rasyid, saudara-saudara kandung Nasrullah, S.Pd, Sofyan, S.Pd, dan Khairunnas, saudari ipar Nurfadilah serta kerabat-kerabat penulis atas dukungan dan do'a.
7. Segenap sahabat angkatan 2013, terima kasih atas dukungan moril yang telah diberikan selama ini.
8. Kepada seluruh staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unhas.
9. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas budi baik dan dukungan yang diberikan baik secara moril maupun materil.

Makassar, Januari 2018

SYARIFUDDIN SULAIMAN



ABSTRAK

SYARIFUDDIN SULAIMAN. Pengaruh *Resource Based View* dan *Dynamic Capability* Terhadap Daya Saing Strategis dan Kinerja Ekspor di Sulawesi Selatan (dibimbing oleh Haris Maupa, Abd. Rahman Kadir, dan Mahlia Muis).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis baik secara langsung maupun tidak langsung variabel *resource based view* dan *dynamic capability* terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor di Sulawesi Selatan.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di 112 perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan eksportir di Sulawesi Selatan dengan berbagai jenis komoditas ekspor. Populasi dalam penelitian ini sekaligus menjadi sampel. Unit analisis dalam penelitian ini terdiri dari direksi dan manajer. Pengumpulan data menggunakan sumber data primer langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis menggunakan *structural equation model* (SEM).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *resource based view* dan *dynamic capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis. *Resource based view*, dan daya saing strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor. *Resource based view* dan *dynamic capabilities* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis.

Kata Kunci: RBV, *dynamic capabilities*, daya saing strategis, dan kinerja ekspor.



ABSTRACT

SYARIFUDDIN SULAIMAN. The influence of Resource Based View and Dynamic Capability on Strategic Competitiveness and Export Performance in South Sulawesi (guided by Haris Maupa, Abd. Rahman Kadir, and Mahlia Muis).

This study aims to examine and analyze both directly and indirectly variable resource based view and dynamic capability on strategic competitiveness and export performance in South Sulawesi.

The approach used is a quantitative approach. The research was conducted in 112 export companies in South Sulawesi. Population in this research is all exporter company in South Sulawesi with various kinds of export commodities. The population in this study as well as the sample. The unit of analysis in this study consists of directors and managers. Data collection used primary data source directly from the respondents through questionnaires distribution. Analytical technique using structural equation model (SEM).

The results of this study indicate that resource based view and dynamic capabilities have positive and significant influence on strategic competitiveness. Resource based view, and strategic competitiveness have no significant effect on export performance. Resource based view and dynamic capabilities have a significant effect on export performance through strategic competitiveness.

Keywords: RBV, dynamic capabilities, strategic competitiveness, and export performance.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	16
1.3. Tujuan Penelitian	17
1.4. Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1. <i>Resource-Based View</i>	19
2.2. <i>Dynamic Capability</i>	22
2.3. Daya Saing Strategis	25
2.4. Kinerja ekspor	27
2.5. Konsep teori utama (<i>Grand Theory</i>) <i>resource based view</i> , <i>dynamic capability</i> , daya saing strategis, dan kinerja ekspor	29
2.6. Kajian empiris dan teoritis <i>resource based view</i> (RBV) terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor	34
2.7. Kajian empiris dan teoritis <i>dynamic capability</i> terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor	36
2.8. Kajian empiris daya saing strategis terhadap kinerja ekspor	39
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	43
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	43
3.2. Hipotesis Penelitian	45
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	46
4.1. Desain Penelitian	46
4.2. Lokasi Penelitian.....	46
4.3. Populasi dan Sampel	47
4.4. Teknik Pengolahan Data	48
4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	48
4.5.1. Operasional Variabel	48
4.5.2. Operasional Dimensi dan Indikator Penelitian	49
6. Pengujian Instrumen Penelitian	52
7. Teknik Analisis Data	54



4.7.1. Analisis Multivariate `	54
4.7.2. Analisis Keputusan Strategik	56
BAB V HASIL PENELITIAN	60
5.1. Profil Responden (Unit Analisis)	60
5.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	61
5.3. Analisis Masalah Identifikasi	68
5.4. Normalitas Data	69
5.5. Multivariate Outliers	69
5.6. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)	70
5.7. <i>Structural Equation Model</i>	75
5.8. Pengujian Hipotesis Penelitian	79
5.9. Analisis Keputusan Strategis	80
5.9.1. Identifikasi Peluang dan Ancaman	80
5.9.2. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan	82
5.9.3. Penilaian <i>Internal Factor Analysis System</i> dan <i>External Factor Analysis System</i>	83
5.9.4. Strategi <i>TOWS Analysis</i>	84
BAB VI PEMBAHASAN	90
6.1. <i>Resource based view</i> (RBV) terhadap daya saing strategis	90
6.2. <i>Dynamic capability</i> terhadap daya saing strategis.....	96
6.3. <i>Resource based view</i> (RBV) terhadap kinerja ekspor	106
6.4. <i>Dynamic capability</i> terhadap kinerja ekspor	111
6.5. <i>Resource based view</i> (RBV) terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis	117
6.6. <i>Dynamic capability</i> terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis.....	121
6.7. Daya saing strategis terhadap kinerja ekspor	125
BAB VII PENUTUP	131
7.1. Kesimpulan	131
7.2. Saran	133
7.3. Kontribusi Penelitian	135
7.3.1. Kontribusi Praktis	135
7.3.2. Kontribusi Teoritis	136
7.4. Temuan Penelitian	137
7.5. Keterbatasan Penelitian	137
DAFTAR PUSTAKA	138



DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Perkembangan Kinerja Ekspor Nasional 2011-2016	6
1.2 Kinerja Ekspor Provinsi Sulawesi Selatan	7
1.3 Volume dan Nilai Ekspor Sulawesi Selatan	8
1.4 Peringkat Daya Saing 33 Provinsi di Indonesia	11
1.5 Jumlah Perusahaan di 33 Provinsi di Indonesia	12
1.6 Provinsi Terbaik dalam Kinerja Ekspor	13
4.1 Definisi Operasional Variabel	49
4.2 Operasional Dimensi dan Indikator (Eksogen)	50
4.3 Operasional Dimensi dan Indikator (Endogen).....	51
5.1 Profil Responden	60
5.2 Jawaban Responden Terkait Variabel <i>RBV</i> (X1)	61
5.3 Jawaban Responden Terkait Variabel <i>Dynamic Capability</i> (X2)	63
5.4 Jawaban Responden Terkait Variabel Daya Saing Strategis (Y1)	65
5.5 Jawaban Responden Terkait Variabel Kinerja Ekspor (Y2)	67
5.6 <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	70
5.7 Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	71
5.8 <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	72
5.9 Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	73
5.10 <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value</i>	74
5.11 Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ)	74
5.12 <i>Goodness of fit indices</i> dan <i>cut off value full model</i>	75
5.13 Hasil Estimasi Full Model	75
5.14 Hasil Pengujian <i>Indirect Effect</i>	78
5.15 Pengujian Hipotesis	80
5.16 Matriks IFAS	83
5.17 Matriks EFAS	84
5.18 Matriks Interaksi IFAS - EFAS SWOT	85



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1 Diagram batang kinerja ekspor-impor nasional 2009-2016 (periode Januari – September, dalam US\$ / miliar)	5
2.1 Diagram lingkungan (teori <i>resource-dependency</i>)	31
2.2 Teori Klasik RBV	32
2.3 Middle Range Theory dari RBV dan <i>Dynamic Capability</i>	33
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	45
4.1 Struktur Analisis Variabel <i>Full Model</i>	55
5.1 Hasil Analisis Full Model	76
5.2 Kerangka <i>total effect</i> RBV	79
5.3 Kerangka <i>total effect dynamic capability</i>	79



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penelitian kinerja ekspor menjadi topik yang menarik perhatian para peneliti dan praktisi. Pada beberapa dekade sebelumnya, riset kinerja ekspor hanya berfokus pada perusahaan multinasional sehingga berkembang teori bisnis internasional untuk menjelaskan perilaku perusahaan ekspor tersebut. Dewasa ini telah terjadi pergeseran, semula hanya berfokus pada perusahaan besar maka beberapa peneliti juga tertarik mengeksplorasi perusahaan kecil dan menengah dalam bisnis internasional yang sangat rentan terhadap tekanan globalisasi. Ribau, Moreira & Raposo (2017) dalam risetnya memaparkan pentingnya meneliti tentang eksistensi perusahaan kecil dan menengah dalam bidang ekspor dengan berbagai pendekatan teori yang sesuai (relevan).

Pendapat Carneiro et al. (2007) justru bertentangan dengan Ribau, Moreira & Raposo (2017), bahwa kinerja ekspor sebagai konsep atau variabel yang memiliki konseptualisasi rendah bahkan cenderung lemah, sehingga riset tentang kinerja ekspor sulit untuk dilakukan pengembangan teori, lebih lanjut Carneiro et al. (2007) menjelaskan bahwa terdapat banyak pertentangan dalam riset perilaku kinerja ekspor. Thomas dan Araujo (1985) dan Dhanaraj & Beamish (2003) membantah argumen Carneiro et al. (2007) dengan beberapa alasan empiris diantaranya (a) riset tentang kinerja ekspor penting untuk membandingkan berbagai model perilaku perusahaan ekspor; (b)

bandingkan penelitian terdahulu terkait perilaku ekspor, sehingga
dan kontribusi ilmiah; dan (c) riset kinerja ekspor sebagai implikasi



terhadap kebijakan pemerintah dan manajemen ekspor secara lebih luas (makro).

Penjelasan ilmiah dari Thomas & Araujo dan Dhanaraj & Beamish menjadi pijakan penulis untuk meneliti tentang kinerja ekspor. Topik tersebut sangat penting dan urgen dari berbagai sudut pandang, khususnya pada sudut pandang pendekatan teori yang ideal dan sesuai dengan karakteristik penelitian ini. Riset kinerja ekspor erat kaitannya dengan *Theories of Export Behaviour* yang dikembangkan oleh Thomas dan Araujo, teori tersebut menjelaskan tentang perilaku ekspor (a) perilaku ekspor dan keputusan memasuki pasar luar negeri sebagai perilaku adopsi inovasi; dan (b) pengembangan ekspor ditentukan oleh interaksi antara perusahaan dan karakteristik individu manajer.

Teori yang dikemukakan oleh Thomas dan Araujo pada perjalanannya mengalami pertentangan dari *Internationalization Theory* yang merupakan gabungan dari berbagai teori diantaranya (a) *Uppsala Model* adalah sebuah teori yang menjelaskan upaya perusahaan mengintensifkan aktivitas mereka di pasar luar negeri (Johansson & Ahlen, 1997); (b) *Network Approach*, menekankan pentingnya hubungan dengan pemasok, pelanggan dan pasar yang dapat membantu perusahaan untuk tetap eksis di pasar luar negeri (Johanson & Mattsson, 1988); dan (c) *International New Ventures*, menjelaskan peluang perusahaan kecil dan menengah untuk melakukan internasionalisasi dengan cara yang lebih cepat dan efektif (Oviatt et al. 1994).

Internationalization Theory telah digunakan oleh banyak peneliti untuk mengkaji perusahaan kecil dan menengah dalam persaingan pasar global.

Internationalization dapat dijelaskan dalam bidang ekspor, kerjasama internasional dan investasi asing. Perusahaan kecil dan menengah memberikan



kontribusi pada pertumbuhan perekonomian, maka *internationalization* dibutuhkan untuk bersaing di tingkat global dan sebagai upaya untuk meningkatkan ekspor, dan menjadi penggerak keberhasilan pemasaran internasional (Cui, Walsh, & Gallion, 2011).

Penjelasan tentang *Theories of Export Behaviour* dan *Internationalization Theory* dalam bidang penelitian kinerja ekspor sangat penting sebagai bagian terpenting dari penelitian kuantitatif. Untuk mengidentifikasi teori yang relevan dengan penelitian ini maka diuraikan pula tentang *fenomena gap* dalam penelitian ini yang secara spesifik meneliti tentang kinerja ekspor di salah satu provinsi Indonesia. Mencermati data dari Badan Pusat Statistik, Indonesia masih mengandalkan ekspor pada komoditas nonmigas yang telah mencapai 84 persen atau US\$ 146,5 miliar dari total nilai ekspor. Indonesia memiliki lima komoditas unggulan (non migas) yaitu (a) batubara, (b) minyak sawit, (c) tekstil dan produk tekstil, (d) produk elektronik, dan (e) produk logam dasar.

Sebagian besar ekspor Indonesia masih didominasi produk primer sebesar 63 persen, produk manufaktur baru 37 persen. Sedangkan tren pasar dunia telah bergeser yaitu trend ekspor manufaktur sebanyak 67 persen dan ekspor primer hanya 33 persen. Perubahan permintaan komoditas tersebut merupakan wujud dari komitmen seluruh negara untuk melindungi sumber-sumber daya alam hayati yang tak terbarukan. Dengan mencermati dan menelaah kinerja ekspor Indonesia yang masih bertahan dengan komoditas sumber daya alam tersebut, maka pendekatan *Theories of Export Behaviour* dan *Internationalization Theory* saja tidak cukup. Dibutuhkan suatu pendekatan teori

ara langsung terkait dengan fenomena persaingan ekspor antar provinsi esia, karena pada umumnya komoditas ekspor di daerah masih



didominasi bahkan ada daerah yang seluruh komoditasnya merupakan sumber daya alam hayati yang tak terbarukan.

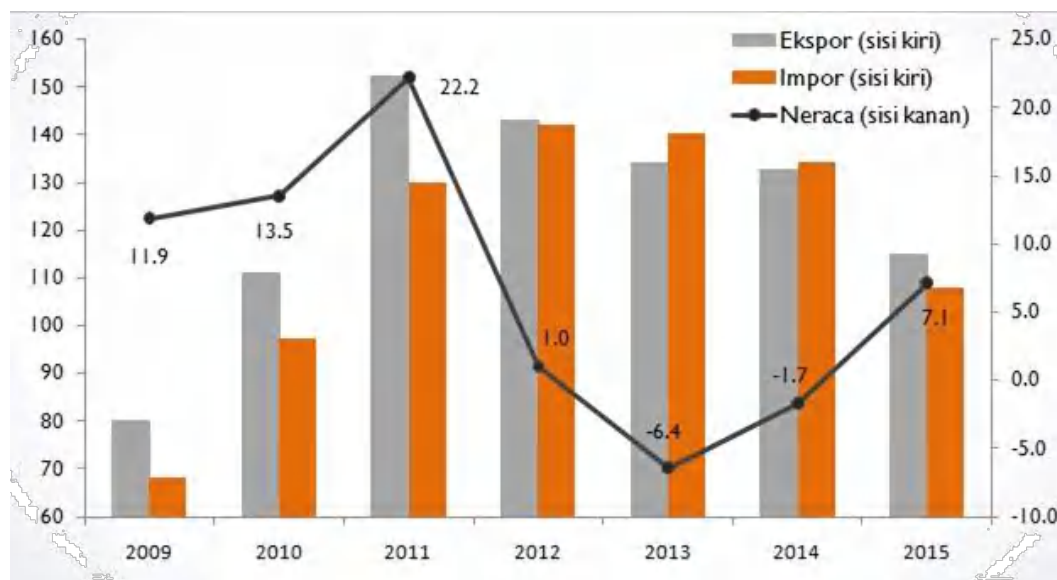
Fenomena persaingan kinerja ekspor antar provinsi di Indonesia dapat dikaitkan dengan berbagai penelitian terdahulu diantaranya Dhanaraj & Beamish (2003), teori *Resource Based View* (RBV), dengan beberapa sumber daya perusahaan. Pendekatan RBV pada studi Dhanaraj & Beamish sangat relevan dengan riset kinerja ekspor. Temuan Celec & Globocnik (2016), dengan memanfaatkan pendekatan RBV, sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya aset dan kemampuan perusahaan ekspor. Mury (2016), mengemukakan keunggulan pendekatan RBV dalam meningkatkan kinerja ekspor yaitu dengan mengembangkan sumber daya yang berbeda pada perusahaan maka akan menghasilkan keunggulan dan kinerja ekspor yang lebih baik.

Monteiro, Soares, & Rua (2013) mendasari penelitiannya bahwa RBV (sumber daya tak berwujud perusahaan) mempengaruhi pengembangan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja ekspor. Menggunakan RBV untuk mengelola sumber daya penting perusahaan menjadi peran kunci dalam menunjang dan memperbaiki kinerja ekspor perusahaan (Nalcaci & Yagci, 2014; Roxas & Chadee, 2011; dan Kumlu, 2014). Penelitian He, Brouthers, & Filatotchev (2012), menjelaskan bahwa kegiatan ekspor adalah salah satu penerapan strategi perusahaan yang sangat penting, sehingga dengan menerapkan pendekatan RBV (He, Brouthers, & Filatotchev, 2012) dapat mengembangkan perspektif baru untuk menjelaskan perusahaan agar dapat memperbaiki kinerja ekspor dengan menyelaraskan saluran ekspornya dengan

kemampuan orientasi pasar.



Dukungan riset terdahulu menjadi pijakan penulis untuk mengadopsi RBV pada riset kinerja ekspor. Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa Indonesia sebagai salah satu negara pengekspor komoditas primer terbesar, sehingga RBV yang terdiri dari VRIN (*valuable, rare, in-mitable* dan *non-substitutable-VRIN*) yang dipopulerkan oleh Barney (1991) penting untuk menjelaskan tentang isu kinerja ekspor di Indonesia, khususnya di Sulawesi Selatan. Berikut ini disajikan informasi kinerja ekspor nasional sebagai berikut.



Sumber: Badan Pusat Statistik (2016)

Gambar 1.1 Diagram batang kinerja ekspor-impor nasional 2009-2016 (periode Januari – September, dalam US\$ / miliar)

Gambar 1.1 menunjukkan kinerja ekspor-impor mengalami fluktuasi yang signifikan, kinerja ekspor tertinggi pada tahun 2011 yaitu 22,2 persen, sedangkan kinerja terendah pada tahun 2013 dengan persentase neraca ekspor-impor sebesar -6,4. Hal ini disebabkan karena buruknya kondisi perekonomian global yang juga disebabkan karena pergeseran permintaan ekspor yang berimbas

semahnya kinerja ekspor nasional. Berikut ini disajikan data berdasarkan ekspor masing-masing provinsi di seluruh Indonesia.



Tabel 1.1 Perkembangan Kinerja Ekspor Nasional 2011-2016

No.	Provinsi	Perubahan (%) 2015/2014	Perubahan (%) 2016/2015
1	DKI Jakarta	-3.00	-6
2	Jawa Timur	-8.00	2
3	Kalimantan Timur	-22.00	-23
4	Riau	-10.00	-13
5	Riau Islands	-14.00	2
6	Sumatera Utara	-17.00	-6
7	Kalimantan Selatan	-29.00	-33
8	Jawa Tengah	0.00	0
9	Lampung	0.00	-22
10	Sumatera Selatan	-16.00	-29
11	Sumatera Barat	-16.00	-23
12	Sulawesi Selatan	-19.00	-31
	Kepulauan Bangka		
13	Belitung	-27.00	-37
14	Papua	31.00	-19
15	Banten	-34.00	1
16	Kalimantan Utara	0.00	-42
17	Sulawesi Utara	-19.00	0
18	Jambi	-2.00	-22
19	Kalimantan Barat	-14.00	-21
20	Kalimantan Tengah	-7.00	-21
21	Sulawesi Tenggara	-58.00	-37
22	Nusa Tenggara Barat	378.00	73
23	Bali	-14.00	-2
24	Jawa Barat	-67.00	-86
25	Sulawesi Barat	-100.00	
26	Sulawesi Tengah	266.00	111
27	Bengkulu	-16.00	-48
28	Maluku	-94.00	-96
29	Papua Barat	-70.00	-53
30	Maluku Utara	-62.00	436
31	DI Yogyakarta	33.00	-3
32	Nusa Tenggara Timur	31.00	19
33	Gorontalo	108.00	-83
34	Aceh	-	-

Sumber: Kementerian Perdagangan R.I (2016)

Tabel 1.1 menyajikan data perkembangan ekspor pada seluruh provinsi di

di mana dapat dilihat bahwa dalam rentang waktu antara 2011 hingga 2016 maka
 terdapat peningkatan ekspor pada beberapa provinsi yang mengalami peningkatan ekspor, sedangkan
 pada provinsi lain yang justru mengalami penurunan ekspor seperti yang



dialami Provinsi Sulawesi Selatan. Pada 2011 nilai ekspor di Sulawesi Selatan sebesar US\$ 1.904 juta, sedangkan pada tahun 2015 hanya sebesar US\$ 1.409 juta. Untuk lebih jelas mengenai perkembangan ekspor di Provinsi Sulawesi Selatan diuraikan lebih detail pada tabel berikut.

Tabel 1.2 Kinerja Ekspor Provinsi Sulawesi Selatan

Negara Tujuan	Volume Ekpor	
	2014	2015
Jepang	128.480,77	125.796,33
Hongkong	7.163,84	11.274,26
Korea Selatan	44.793,54	45.769,40
Taiwan	10.815,46	8.894,31
Tiongkok	234.982,11	231.887,68
Makau	-	3,64
Thailand	2.595,17	2.025,95
Singapura	9.511,70	18.907,87
Philipina	61.137,02	115.245,86
Malaysia	42.462,35	42.189,01
Myanmar	45,49	120,40
Kamboja	-	30,83
Brunei Darussalam	-	82,75
Lao People's De. Rep	-	0,15
Nepal	-	0,50
Vietnam	47.105,83	43.361,22
Maldives	-	8,49
India	2.970,85	4.309,31
Pakistan	1.139,68	689,72
Bangladesh	306,08	411,53
Srilangka	121,68	428,66
Afganistan	5.275,03	1,53

Sumber: BPS Sulawesi Selatan (2016)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa Tiongkok masih menjadi negara tujuan terbesar, hanya saja pendapatan ekspor dari Tiongkok mengalami penurunan. Tiongkok dikenal sebagai pasar tradisional ekspor Sulawesi Selatan.



Provinsi Sulawesi Selatan memiliki beberapa komoditas unggulan, diantaranya (a) nikel, (b) tanaman berminyak dan obat-obatan, (c) kakao, (d) ikan dan udang, (e) buah-buahan. Berikut disajikan data tentang volume dan nilai ekspor berdasarkan jenis komoditas di Provinsi Sulawesi Selatan.

Tabel 1.3 Volume dan Nilai Ekspor Sulawesi Selatan

Jenis Komoditas	Volume Ekspor 2015	Nilai FOB (US\$) 2015
Garam, belerang dan kapur - <i>Salt, Sulphur and Calcium</i>	144.240,78	15.065.963
Tan. Berminyak dan Obat-obatan - <i>Oil seeds</i>	134.448,42	106.086.392
Nikel - Nickel	103.794,80	789.745.878
Olahan makanan hewan - <i>Preparations of Ensilage</i>	92.173,68	17.139.004
Kakao/coklat- <i>Cocoa</i>	57.083,99	199.178.829
Kayu dan barang dari kayu - <i>Woods and articles of wood</i>	37.592,66	36.698,57
Sayuran - <i>Vegetables</i>	78.790,58	18.529.251
Gula dan Kembang Gula - <i>Sugars and sugars confectionery</i>	21.403,38	2.514.864
Hasil penggilingan - <i>Product of the milling industry</i>	9.911,11	4.762.994
Ikan dan Udang - <i>Fish and shrimps</i>	12.190,29	82.133.031
Benda-benda dari batu, gips dan semen - <i>Articles of stane, cement and mika</i>	10.096,35	5.287.263
Buah-buahan - <i>Fruits</i>	9.428,64	42.810.728
Lak Getah dan Damar - <i>Lac, gums, and resin</i>	8.490,22	11.471.008
Karet dan barang dari karet - <i>Rubber and articles thereof</i>	3.165,12	4.950.039
Kopi, teh dan rempah rempah - <i>Coffe, tea mate and spices</i>	3.663,53	20.693.439
Lainnya	103.915,12	52.031,67

Sumber: BPS Sulawesi Selatan (2016)



Tabel 1.3 menunjukkan volume dan nilai ekspor terbesar yaitu pada komoditas nikel sebagai komoditas unggulan di Sulawesi Selatan dengan volume ekspor sebesar garam, belerang dan kapur, namun nilai ekspornya relatif rendah dibandingkan komoditas lainnya. Nilai komoditas terbesar yaitu nikel dengan nilai ekspor sebesar US\$ 789.745.878, komoditas tersebut merupakan komoditas unggulan pertama di Sulawesi Selatan. Komoditas karet dan barang dari karet menjadi komoditas dengan volume ekspor yang paling rendah dengan nilai ekspor sebesar US\$ 4.950.039.

Penelitian kinerja ekspor di Sulawesi Selatan pada khususnya dan Indonesia pada umumnya merupakan masalah kompleks dan terkait dengan perekonomian makro, namun dalam penelitian ini membatasi kinerja ekspor berdasarkan sudut pandang ilmu manajemen (*marketing strategic*). Permasalahan kinerja ekspor di Sulawesi Selatan sebagai indikasi kuat bahwa adanya kesenjangan atau hambatan manajemen yang dihadapi perusahaan-perusahaan eksportir. Kondisi tersebut diperburuk dengan kondisi perekonomian global dan nasional yang tidak menentu, sehingga kinerja ekspor menjadi topik penelitian yang prioritas.

Kinerja ekspor dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Merujuk pada teori RBV maka kinerja ekspor ditentukan oleh daya saing suatu perusahaan. Daya saing strategis memiliki makna filosofi dalam kerangka RBV, hal tersebut juga ditunjang oleh berbagai penelitian terdahulu seperti yang paparkan oleh Alimohammadi, Aghamousa, dan Meshkani (2014) bahwa pentingnya peran daya saing ekspor perusahaan untuk mempengaruhi

tan kinerja ekspor pada industri makanan.



Daya saing strategis telah menjadi kekuatan Uni Eropa dalam meningkatkan kinerja ekspornya (Priede & Pereira, 2015). Penelitian Kaimakoudi, Polymeros & Batzios (2014), meningkatnya daya saing sektor perikanan di antara negara-negara Balkan dan Eropa Timur menguntungkan negara Yunani dengan meningkatnya kinerja ekspor yang signifikan pada komoditas ikan laut. Temuan Lotfi & Karim (2016), kinerja ekspor dapat dicapai dengan menjaga hubungan baik dengan negara mitra dagang dan meningkatkan daya saing. Demikian pula studi Firmansyah et al. (2017) yang semakin menekankan bahwa daya saing strategi secara efektif dapat meningkatkan kinerja ekspor.

Daya saing strategis perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan dapat diamati dari berbagai sudut pandang, salah satunya dengan mencermati daya saing Provinsi Sulawesi Selatan dibandingkan dengan daerah lainnya di Indonesia. Kemampuan perusahaan eksportir dalam meningkatkan daya saingnya akan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal salah satunya regulasi pemerintah daerah. Daya saing diukur dengan berbagai indikator yang mengutamakan kemampuan secara kuantitas ataupun kualitas pada tingkat nasional antar daerah. Peningkatan daya saing daerah dapat terwujud melalui penetapan kebijakan pemerintah pusat dan daerah, meningkatkan kelembagaan dan tatakelola, serta menyediakan infrastruktur yang memadai. Upaya dari pihak pemerintah tersebut secara tidak langsung mendorong pertumbuhan aktivitas industri di daerah serta berimbas pada peningkatan kemampuan perusahaan untuk melakukan ekspor. Berikut ini disajikan indeks daya saing berdasarkan

di Indonesia.



Tabel 1.4 Peringkat Daya Saing 33 Provinsi di Indonesia

No.	Provinsi	Skor Daya Saing	
		Stabilitas Makroekonomi	Finansial, Bisnis, dan Tenaga Kerja
1	DKI Jakarta	4,61	3,09
2	Jawa Timur	1,75	1,91
3	Jawa Barat	1,24	1,08
4	Kalimantan Timur	0,75	1,63
5	Kep. Riau	0,58	0,53
6	Jawa Tengah	0,46	1,97
7	Banten	0,37	-0,37
8	Riau	0,15	0,52
9	Sumatera Utara	0,10	-0,33
10	Kalimantan Selatan	0,10	-0,06
11	Sulawesi Selatan	0,06	0,28
12	Sumatera Selatan	-0,05	-0,23
13	Sulawesi Utara	-0,12	-0,07
14	Papua Barat	-0,24	0,18
15	Kalimantan Tengah	-0,25	0,29
16	Sulawesi Tengah	-0,32	-0,85
17	Sulawesi Barat	-0,34	-1,08
18	Bali	-0,37	-0,12
19	Kep. Bangka Belitung	-0,39	-0,02
20	Jambi	-0,40	-0,86
21	Kalimantan Barat	-0,41	0,34
22	DI Yogyakarta	-0,44	0,14
23	Sulawesi Tenggara	-0,46	-1,33
24	Papua	-0,47	0,19
25	Gorontalo	-0,49	-1,42
26	Sumatera Barat	-0,51	-0,28
27	NTB	-0,52	-0,31
28	Aceh	-0,55	-0,67
29	Lampung	-0,56	-0,68
30	Maluku	-0,65	-0,60
31	Bengkulu	-0,79	-0,64
32	Maluku Utara	-0,88	-1,17
33	NTT	-0,90	-1,04

Sumber: Annual competitiveness analysis and development strategies for Indonesia Provinces (2014)

Tabel 1.4 menunjukkan indeks daya saing Sulawesi Selatan masih berada dibawah beberapa provinsi lainnya. Data pada Tabel 1.4 juga menjadi salah satu hambatan yang dialami perusahaan eksportir di Sulawesi Selatan dalam menembus pasar dunia, hambatan tersebut diantaranya masih rendahnya

man terhadap komunikasi bisnis dan kontrak dagang; keterbatasan kemampuan produksi; serta keterbatasan modal. Selain itu, kemampuan bahasa pengusaha juga dinilai masih rendah. Hal itu terlihat dari rendahnya



respon pelaku perusahaan terhadap pemberitahuan dagang yang ditulis dalam bahasa Inggris. Perusahaan banyak yang tidak memanfaatkan keberadaan lembaga promosi pemerintah yang ada di luar negeri. Meskipun peringkat Sulawesi Selatan pada data daya saing antar provinsi relatif rendah, namun Sulawesi Selatan memiliki beberapa keunggulan daya saing dari sisi jumlah perusahaan industri yang secara lengkap disajikan sebagai berikut.

Tabel 1.5 Jumlah Perusahaan di 33 Provinsi di Indonesia

Provinsi	Jumlah perusahaan kecil (unit)	
	Tahun 2014	Tahun 2015
Aceh	1.715	1.483
Sumatera Utara	9.836	4.043
Sumatera Barat	5.107	4.288
Riau	1.360	644
Jambi	2.006	1.754
Sumatera Selatan	5.741	1.830
Bengkulu	738	618
Lampung	8.971	3.777
Kep. Bangka Belitung	515	237
Kep. Riau	761	237
DKI Jakarta	22.748	6.616
Jawa Barat	60.078	58.359
Jawa Tengah	65.690	95.560
DI Yogyakarta	7.313	4.758
Jawa Timur	39.932	49.659
Banten	5.652	9.313
Bali	8.659	8.078
Nusa Tenggara Barat	13.586	14.527
Nusa Tenggara Timur	2.776	1.401
Kalimantan Barat	1.101	1.246
Kalimantan Tengah	996	715
Kalimantan Selatan	3.192	1.913
Kalimantan Timur	1.855	944
Kalimantan Utara	-	120
Sulawesi Utara	60	39
Sulawesi Tengah	1.784	1.651
Sulawesi Selatan	5.893	5.577
Sulawesi Tenggara	2.845	1.186
Gorontalo	1.241	758
Sulawesi Barat	1.210	751
Maluku	218	263
Maluku Utara	107	112
Papua Barat	126	81
	689	484
	284.501	283.022

BPS RI (2016)



Jumlah perusahaan kecil (termasuk perusahaan ekspor) di Sulawesi Selatan relatif lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan provinsi lainnya kecuali Pulau Jawa, Lampung, NTB dan Bali. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas industri di Sulawesi Selatan menjadikan peluang untuk meningkatkan daya saing daerah semakin besar. Namun jika mencermati hasil survei yang dilakukan oleh BPS (2017) bahwa terdapat 10 provinsi yang memiliki kinerja ekspor yang unggul dibandingkan seluruh provinsi lainnya di Indonesia, data selengkapnya sebagai berikut.

Tabel 1.6 Provinsi Terbaik dalam Kinerja Ekspor

Peringkat	Provinsi
1	Jawa Barat
2	Jawa Timur
3	Kalimantan Timur
4	Riau
5	Banten
6	Kepulauan Riau
7	Sumatra Utara
8	DKI Jakarta
9	Jawa Tengah
10	Kalimantan Selatan

Sumber: BPS RI (periode Januari – April 2017)

Jawa Barat merupakan provinsi penyumbang ekspor terbesar Indonesia. Jawa Barat menyumbang dengan porsi 17,25 persen dari total ekspor Indonesia. Komoditas ekspor dari Jawa Barat antara lain mobil, printer, dan ban. Provinsi kedua penyumbang ekspor terbesar ialah Jawa Timur, kemudian Kalimantan Timur. Tabel 1.6 menunjukkan bukti nyata bahwa kinerja ekspor dan daya saing

yang rendah. Sulawesi Selatan menghadapi berbagai kendala dan tantangan baik dari sisi hulu hingga ke hilir (Kadir, 2015).



Uraian tentang *fenomena gap* menjadikan kinerja ekspor dan daya saing strategis sangat penting untuk diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya melalui *research gap*. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa kinerja ekspor dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya *tangible* dan *intangible* untuk meningkatkan daya saingnya dan kinerja. RBV sebagai faktor utama (*eksogen*) yang terdiri dari *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable* (VRIN). Riset yang dilakukan Talaja (2012) membuktikan bahwa peran *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable* sebagai sumber daya yang dapat meningkatkan daya saing demikian pula dengan kinerja.

Studi Kariuki & Kilika (2017) menjelaskan bahwa RBV dapat mengarahkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan sumber daya yang tersedia bagi mereka melalui rekonfigurasi *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable*. Sumber daya perusahaan harus memiliki *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable*. Perusahaan harus menggabungkan sumber daya untuk mengembangkan proses yang langka dan sulit untuk ditiru sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kabue & Kilika, 2016).

Dalam meraih daya saing dan kinerja ekspor yang terbaik tidak hanya semata-mata ditentukan oleh RBV (VRIN), kemampuan dinamis (*dynamic capability*) juga turut serta berperan dalam meningkatkan kualitas perusahaan. *Dynamic capability* dalam penelitian ini diadopsi dari berbagai pendekatan seperti konsep *dynamic capabilities* yang dikemukakan oleh Teece et al. (1997) sebagai

aktivitas perusahaan untuk merespon terhadap perubahan lingkungan menciptakan nilai. Demikian pula dengan konsep *dynamic capabilities*



yang menjadi bagian dari RBV, bahwa *dynamic capabilities* pada perusahaan bisnis merujuk pada asumsi dasar teori RBV bahwa kemampuan perusahaan yang unik akan terus berkembang (Kariuki & Kilika, 2017).

Menurut Islam & Pattak (2017), perusahaan beroperasi dalam lingkungan eksternal (makro), terdapat banyak aspek yang harus dianalisis, dipahami dan diinterpretasikan dalam proses bisnis strategi dalam perusahaan ekspor). Faktor-faktor lingkungan eksternal (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi) sangat penting bagi perusahaan untuk menganalisis perubahan lingkungan yang dapat berimbas pada tingkat keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut dapat membawa kepada kesempatan bisnis ekspor yang memiliki peluang yang besar.

Lingkungan eksternal baik itu lintas budaya atau lintas batas, berdampak pada eksistensi bisnis perusahaan. Perencanaan bisnis yang tepat bertujuan untuk memastikan bahwa lingkungan bisnis relatif kondusif. Setiap perusahaan yang tidak menyadari dan mengamati lingkungan eksternal pasti mengalami akibat buruk berupa krisis dari meningkatnya kompleksitas lingkungan (Babatunde & Adebisi, 2012). Mencermati aspek politik sebagai bagian dari lingkungan eksternal telah menjadi bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja ekspor (Jamshidi & Moazemi, 2016).

Birnleitner (2013) menilai bahwa pengaruh lingkungan makro (eksternal) terhadap aktivitas bisnis perusahaan begitu kuat, sehingga perusahaan memerlukan strategi adaptasi, baik itu adaptasi pada aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Keseluruhan aspek tersebut memberikan sumbangsih yang hadap efektivitas dan kemampuan perusahaan ekspor dalam bersaing.

h Birnleitner juga diperkuat penelitian Talib et al. (2014) yang



menyatakan bahwa aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi merupakan faktor yang paling penting dari lingkungan makro, sehingga aspek tersebut menjadi faktor penting yang memberikan pengaruh terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor. Berdasarkan *fenomena gap*, *research gap*, dan teori gap yang telah dikemukakan, maka penelitian ini sangat penting untuk mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ekspor.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini merumuskan berbagai masalah, sebagai berikut:

1. Apakah *resource based view* (RBV) berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis?
2. Apakah *dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis?
3. Apakah *resource based view* (RBV) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor?
4. Apakah *dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor?
5. Apakah *resource based view* (RBV) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis?
6. Apakah *dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis?
7. Apakah daya saing strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor?



1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *resource based view* (RBV) terhadap daya saing strategis.
- 2) Penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *dynamic capability* terhadap daya saing strategis.
- 3) Penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *resource based view* (RBV) terhadap kinerja ekspor.
- 4) Penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor.
- 5) Penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *resource based view* (RBV) terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis.
- 6) Penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis.
- 7) Penelitian ini untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh daya saing strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan konsep RBV dan *dynamic capability* sebagai kajian empiris yang secara teoritis dan empiris menjelaskan kaitannya terhadap konsep kinerja perusahaan pada umumnya dan kinerja ekspor pada khususnya. Pengembangan konsep tersebut dapat berupa *novelty* atau temuan empiris yang



memiliki kontribusi penting bagi disiplin ilmu manajemen pemasaran internasional.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian daya saing strategis yang selama ini diterapkan oleh korporasi atau perusahaan multinasional. Daya saing strategi yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat secara efektif diterapkan pada perusahaan menengah sehingga memiliki keunggulan kompetitif di bisnis global.
3. Bagi pemerintah penelitian ini memberikan implikasi kebijakan pemerintah (*policy implication*) berdasarkan dari temuan penelitian. Hasil tersebut dapat dijadikan masukan untuk referensi dalam pengambil keputusan kebijakan pemerintah berkaitan dengan pemberdayaan perusahaan eksportir dalam rangka mendorong pertumbuhan industri regional.
4. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih mendalam bagi perusahaan eksportir untuk mengetahui tentang faktor-faktor yang berdampak terhadap kinerja ekspor. Informasi tersebut menjadikan para eksportir dapat melakukan penyesuaian internal untuk meningkatkan kinerja ekspor dalam rangka meraih sasaran pengembangan usaha ekspor.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis *Resource-Based View*

Resource-Based View (RBV) pada umumnya dikenal sebagai salah satu pendekatan strategik untuk meraih keunggulan bersaing dan kinerja khususnya terkait ekspor dengan berkonsentrasi pada pengelolaan sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Berbagai penelitian sebelumnya yang menjelaskan hal tersebut seperti Kahiya & Dean (2014), bahwa pendekatan RBV untuk menguji anteseden kinerja ekspor. RBV yang diimplementasikan dalam perusahaan akan membantu meningkatkan kinerja ekspor (Freeman & Styles, 2014).

Keunggulan RBV dibandingkan dengan teori-teori lainnya (*Theories of Export Behaviour* dan *Internationalization Theory*) telah dijelaskan pada bagian latar belakang. Dalam penelitian ini, RBV terdiri dari *valuable, rare, imperfectly imitable*, dan *non substitutable* (VRIN) yang sesuai dengan output atau komoditas utama di Sulawesi Selatan berupa *intermediate goods* (produk setengah jadi). Konsep RBV menekankan pada upaya memaksimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan eksportir untuk menghasilkan produk/komoditas yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

RBV sebagai konsep yang telah berusia lebih lama dibandingkan pendekatan lainnya, sehingga RBV mengalami berbagai perubahan dan penyempurnaan sesuai dengan kemajuan pengetahuan. Barney sebagai pencetus konsep RBV khususnya VRIN (*valuable, rare, in-imitable* dan *non-substitutable*) keempat aspek tersebut secara empiris mempengaruhi daya saing



dan kinerja perusahaan, VRIN juga menjadi sub variabel penting dalam menjelaskan tentang konstruk RBV dalam penelitian ini.

Monteiro, Soares, & Rua (2017) mengacu pada RBV dan kemampuan dinamis (*dynamic capability*) dengan menjelaskan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan secara efektif menentukan keunggulan kompetitif. Pendekatan RBV membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dan kemampuan pemasaran dalam rangka pencapaian kinerja ekspor yang lebih baik (Pham, Monkhouse, & Barnes, 2017). Pendekatan RBV juga telah memberikan kontribusi besar terhadap cara meningkatkan kinerja ekspor melalui perilaku ekspor dan efektivitas pemasaran (Kayabasi & Mtetwa, 2016).

Alonso & O'Brien (2017) mengungkapkan pentingnya RBV untuk meningkatkan keterlibatan perusahaan. Strategi perusahaan eksportir bergantung pada atribut RBV yang terdiri dari *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *non substitutable*. Selain RBV, terdapat pula teori jaringan (*network theory*) yang bermanfaat untuk mengidentifikasi lokasi pasar ekspor potensial (He & Wei, 2013). Teori jaringan sosial (*social network theories*) turut pula menjadi instrumen penting dalam mengeksplorasi riset tentang kinerja ekspor (Ogasavara, Boehe, & Cruz, 2016).

Keberhasilan kinerja ekspor dengan menerapkan pendekatan RBV telah menarik banyak perhatian dari para peneliti internasional. Berbagai cara telah dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keuntungan mereka, namun mereka mengabaikan strategi berorientasi pasar. RBV hadir untuk memberikan

penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan pemasaran global (Nalcaci & Yagci, 2014). RBV akan lebih efektif bagi perusahaan



ekspor jika didukung dengan pemanfaatan sumber daya *intangible*, khususnya bagi perusahaan berskala kecil dan menengah untuk meningkatkan kinerja ekspor mereka (Kumlu, 2014).

RBV diadopsi dalam penelitian ini karena efektivitasnya dalam mempengaruhi kinerja ekspor dan meningkatkan daya saing. Apabila mencermati seluruh penelitian maka dapat ditemukan bahwa RBV merupakan konsep besar yang digunakan oleh banyak peneliti, namun dalam penelitian ini konsep RBV menjadi suatu konstruk pengukuran dengan asumsi RBV dielaborasi dalam beberapa sub variabel. Penetapan RBV sebagai suatu konstruk penelitian juga didukung oleh penelitian Bridoux (2004), sehingga RBV layak menjadi konstruk eksogen yang dapat mempengaruhi daya saing dan kinerja ekspor.

RBV terkadang mengabaikan aspek-aspek penting seperti sumber daya heterogen dan sumber daya homogen. Apabila aspek tersebut dikombinasikan dalam RBV maka dapat menghasilkan sumber daya yang heterogen dan spesifik, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif dan juga berdampak terhadap kinerja (Forcadell et al. 2017). Meskipun banyak peneliti yang mengungkapkan keunggulan RBV, namun Ipek (2017) menyatakan bahwa RBV dalam konteks ekspor masih dalam konseptualisasi, sehingga masih dibutuhkan riset yang mendalam tentang kinerja ekspor.

Asumsi keunggulan relatif sumber daya dapat menentukan daya saing suatu perusahaan, kerangka RBV dapat menjelaskan upaya perusahaan untuk mempertahankan keunggulannya dari para pesaingnya. Sudut pandang teoritis

akan bahwa kegiatan inovasi perusahaan dapat menurunkan nilai



sumber daya pesaing, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan sumber daya mereka untuk menghambat pertumbuhan bisnis pesaing (Jang, 2013).

Bisnis ekspor membutuhkan strategi tertentu yang sangat penting bagi perusahaan agar tetap eksis dalam industri tersebut. Studi He, Brouthers, & Filatotchev (2012) telah mengarahkan perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan berbasis sumber daya (RBV) untuk meningkatkan kinerja ekspor. Lebih lanjut, studi Makri, Theodosiou, & Katsikea (2017) menyatakan bahwa inovasi RBV telah menjadikan perusahaan memiliki kemampuan pemasaran ekspor yang unggul.

2.2. Tinjauan Teoritis *Dynamic Capability*

Capabilities dan VRIN (*valuable, rare, imperfectly imitable, dan non substitutable*) merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan dari konsep utama RBV. Meskipun dari seluruh kajian literatur menunjukkan bahwa VRIN dan *capabilities* adalah satu kesatuan yang mempengaruhi organisasi dalam meningkatkan daya saingnya dan kinerja yang superior. Konsep *capabilities* dari RBV yang kemudian dikembangkan oleh Eisenhardt dan Martin (2000) berbeda dengan konsep *dynamic capability* (kemampuan dinamis). Eisenhardt dan Martin menekankan agar perusahaan fokus untuk menciptakan kemampuan internal tanpa memprediksi perubahan dari lingkungan eksternal, sedangkan dalam penelitian ini justru menganggap bahwa lingkungan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam berlangsungnya proses bisnis perusahaan ekspor.

dynamic capability diadopsi dari Henry (2007) yang terkait dengan PEST (*political, economic, socio-cultural dan technological*), sehingga



kemampuan dinamis dalam penelitian ini diukur dengan kemampuan perusahaan ekspor beradaptasi dengan faktor politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi), sehingga *dynamic capability* dalam penelitian ini memiliki perbedaan yang mendasar dengan konsep *dynamic capabilities* yang terdiri dari *absorptive capability*, *adaptive capability*, dan *innovative capability* (Talaja, 2012).

Adaptasi terhadap lingkungan makro khususnya *political*, *economic*, *socio-cultural* dan *technological* telah menjadi perhatian banyak peneliti, seperti Islam & Pattak (2017). Studi Minbashrazgah, Zarei, & Ghazvini (2017) menjelaskan pentingnya perusahaan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan indikator-indikator dari faktor lingkungan makro. Dewasa ini sangat penting untuk memahami perubahan politik, ekonomi dan budaya di dunia. Temuan penelitian Minbashrazgah, Zarei, & Ghazvini (2017) menyatakan bahwa faktor politik, ekonomi, dan budaya dianggap sebagai faktor makro-lingkungan terpenting.

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua komponen utama: lingkungan mikro, dan lingkungan makronya. Lingkungan makro sangat penting untuk membantu perusahaan dalam memprioritaskan aktivitas-aktivitas yang sesuai dengan kebutuhan dan permintaan konsumen, lingkungan makro mempengaruhi saham perusahaan melalui perilaku konsumen, persaingan dan serta kebijakan pemerintah (Pîndiche, 2013). Studi Ratanasithi, Sutummakid, & Hemphill (2013) menjelaskan salah satu lingkungan makro tersebut yaitu lingkungan ekonomi yang memiliki dampak kuat terhadap kinerja ekspor jangka panjang.

lingkungan eksternal digambarkan sebagai faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan strategis perusahaan ekspor, upaya



menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting untuk manajemen (Banahene, Ahudey, & Mensah, 2016). Kinerja ekspor dapat bertumbuh dalam lingkungan yang mendukung adopsi perkembangan teknologi (Nair, Ataseven, & Swamidass, 2013).

Seiring dengan perubahan karakteristik perusahaan ekspor seperti sumber daya, kapabilitas, komitmen dan komoditas unggulan. Perusahaan tidak dapat terlepas dari lingkungan eksternal yang mempengaruhinya, lingkungan eksternal (aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi) dapat berpotensi menimbulkan ancaman juga berpotensi menjadi peluang bagi perusahaan ekspor yang secara langsung mempengaruhi kinerja pemasaran. Efektivitas kebijakan pemerintah dalam mendukung ekspor sangat dibutuhkan untuk memacu pertumbuhan kinerja ekspor pada komoditas kakao di Kamerun (Njinyah, 2018).

Berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan ekspor seperti meningkatnya persaingan dan tingginya tingkat kesadaran konsumen, tantangan tersebut terjadi dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan selalu berubah. Faktor politik sebagai elemen yang saling terkait dalam bisnis termasuk lingkungan pemasaran ekspor. Realitas menunjukkan bahwa faktor politik mempengaruhi secara dramatis sejumlah aspek termasuk bisnis dan kinerja ekspor (Hashem & Irshaidat, 2014). Tingkat pertumbuhan ekspor yang cepat dapat terwujud apabila tantangan dikonversi menjadi peluang untuk mendorong pengembangan sumber daya perusahaan dan melakukan perluasan ekspor. Perusahaan dapat mempertimbangkan isu ekonomi seperti suku bunga, nilai tukar mata uang, dan faktor ekonomi lainnya (Nguyen & Jolly, 2017).



2.3. Tinjauan Teoritis Daya saing strategis

Konsep daya saing strategis sebagai bagian terpenting dari kerangka yang digagas oleh Barney (1991) untuk mencapai kinerja yang unggul dibandingkan pesaing. Daya saing strategis yang diadopsi dari strategi generik dari Porter, yang bermanfaat bagi perusahaan eksportir untuk melakukan penataan, pengendalian, dan mengoptimalkan kegiatan operasional perusahaan. Dimensi yang mengukur daya saing strategis perusahaan ekspor terdiri dari kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (Allen & Helms, 2006).

Daya saing strategis menekankan pada keunggulan dalam persaingan melalui penerapan biaya rendah dan diferensiasi, karena daya saing strategis memiliki pengaruh yang kuat terhadap strategi kinerja ekspor internasional (Chung & Kuo, 2018). Keunggulan kompetitif memiliki peran mediasi penting dalam hubungan antara kemampuan pemasaran dan kinerja ekspor. Jenis keunggulan kompetitif (yaitu keunggulan biaya rendah dan keuntungan diferensiasi) secara positif mempengaruhi kinerja ekspor (Tan & Sousa, 2015).

Daya saing strategis dapat menciptakan spesialisasi industri untuk meningkatkan pangsa pasar ekspor dunia (Fetscherin, et al. 2012). Penelitian yang dilakukan terhadap 173 UKM Brazil di berbagai sektor, menunjukkan temuan bahwa kegiatan pemasaran berperan penting dalam membentuk kinerja ekspor, khususnya penyesuaian harga ke pasar (negara) yang ditargetkan, sehingga meningkatkan daya saing (Cunha & Rocha, 2015). Studi Kuldilok, Dawson, & Lingard (2013) di Thailand menjelaskan bahwa negara tersebut memiliki keunggulan komparatif di semua pasar ekspor utama, namun daya

strategis yang rendah menyebabkan beberapa negara tujuan ekspor mengalami penurunan kinerja penjualan ikan tuna.



Lojacono & Venzin (2014) sangat menganjurkan setiap perusahaan ekspor agar memiliki dan mengatur strategi ekspor yang efektif, dengan strategi tersebut memiliki dampak terhadap kinerja ekspor. Ekspor produk pertanian dan nilai tukar terhadap dolar (USA) memiliki hubungan positif dengan daya saing ekspor industri non migas. Biaya tenaga kerja dan permintaan konsumsi domestik juga memiliki hubungan negatif dengan daya saing ekspor (Huo, 2014). Studi Suwannarat (2017) mengungkapkan bahwa komoditas tertentu memiliki keunggulan komparatif tertinggi dan terus mengalami tren pertumbuhan yang cepat.

Perusahaan ekspor yang memiliki komitmen yang besar untuk meningkatkan daya saing mereka di tingkat lokal dan pasar internasional (Vencato, Gomes, Scherer, Kneipp, & Bichueti, 2014) karena daya saing strategis merupakan faktor penting dalam kelangsungan bisnis ekspor global jangka panjang karena mendorong peluang kinerja bisnis di pasar global (Bojnec & Fertő, 2017). Kepemimpinan biaya yang merupakan bagian dari daya saing strategis menjadi elemen strategis yang telah diimplementasikan oleh perusahaan ekspor (Baroto, Abdullah, & Wan, 2012).

Dalam kepemimpinan biaya, perusahaan ekspor menetapkan aktivitas operasionalnya dengan biaya rendah. Sumber keunggulan biaya bervariasi diantaranya skala ekonomi, teknologi eksklusif, penilaian preferensial terhadap bahan baku dan faktor lainnya. Beberapa strategi yang dilakukan perusahaan ekspor yang termasuk dalam strategi biaya adalah harga kompetitif, strategi global (perusahaan menggunakan produk *standardized*), dan pendekatan an yang memanfaatkan efisiensi (Kumlu, 2014).



Strategi diferensiasi merupakan bagian kedua dari konsep daya saing strategis. Keberhasilan strategi diferensiasi dapat mempengaruhi pertumbuhan produktivitas perusahaan dengan mengeksport (Hu & Tan, 2016; Boehe & Jiménez, 2016). Strategi diferensiasi mengarahkan perusahaan ekspor untuk memproduksi komoditas yang unik melalui proses yang berbeda untuk setiap kategori komoditas ekspor. Strategi tersebut sangat penting dalam persaingan yang dinamis sebagai salah satu cara untuk membedakan diri dengan atribut pesaing.

Strategi fokus adalah komponen terakhir dari dimensi daya saing strategis, strategi tersebut lebih menekankan pada cakupan persaingan yang lebih spesifik dalam suatu pasar komoditas. Tujuan strategi fokus yaitu mencapai keunggulan bersaing yang maksimal dalam segmen tertentu, meskipun tidak secara totalitas. Berbagai peneliti sebelumnya telah membuktikan efektivitas dari strategi fokus sebagai bagian dari strategi generik untuk memacu pertumbuhan kinerja ekspor (Singh & Mahmood, 2014; Halikias & Salavou, 2014).

2.4. Tinjauan Teoritis Kinerja ekspor

Kinerja ekspor yang dibangun atas dasar teori yang kokoh (telah diuraikan pada latar belakang), kemudian ditopang oleh *grand theory* yaitu *resource-dependency theory* (diuraikan pada bagian konsep teori utama dalam bab ini). Kinerja ekspor diukur menggunakan dimensi yang telah valid dan diuji oleh berbagai peneliti di seluruh dunia, dimensi tersebut diadopsi dari Carneiro et al. (2007). Meskipun topik tentang ekspor lebih didominasi oleh para peneliti

ekonomi, namun kinerja ekspor merupakan isu strategis bagi para akademisi bidang manajemen.



Perusahaan ekspor di pasar negara berkembang tidak memiliki komitmen sumber daya yang dibutuhkan untuk meningkatkan ekspornya (Adu-Gyamfi & Korneliussen, 2013). Pertumbuhan ekspor yang membaik turut pula didukung oleh faktor makro ekonomi seperti kebijakan PDB per kapita riil (Epaphra, 2016). Kajian literatur menunjukkan bahwa memiliki strategi pasar yang sesuai dengan perusahaan ekspor dapat meningkatkan kinerja ekspor (Chaudhury, Syed, & Agarwal, 2015).

Penguatan ekspor merupakan salah satu tujuan utama banyak negara di dunia, khususnya pada sektor non migas merupakan salah satu tujuan strategis. Faktor pemasaran yang efektif menjadi salah satu fungsi kinerja ekspor. Negara pada tingkat ketergantungan ekspor yang tinggi, akan menjadikan perusahaan berupaya memiliki kemampuan pemasaran yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Hajipour, Rahimi, & Jafaryzadeh, 2013).

Adu-Gyamfi & Korneliussen (2013) dalam temuannya menyatakan ukuran perusahaan dan strategi internasionalisasi adalah pilihan strategi yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja ekspor perusahaan. Faktor teknis dan operasional seperti pengemasan, sanitasi, dan penyederhanaan prosedur ekspor, telah terbukti meningkatkan pangsa pasar ekspor (Rajur & Patil, 2013). Demikian pula dengan faktor-faktor lainnya yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja ekspor (Hervé, et al. 2014).

Meningkatnya persaingan di tingkat global menyebabkan perusahaan mengupayakan dan memilih strategi untuk meningkatkan kinerja ekspor. Pengembangan dan implementasi strategi pemasaran yang efektif sangat penting untuk melakukan perluasan pasar (Al-Aali, et al. 2013). Perusahaan



menengah dapat jeli melihat peluang ekspor sebagai cara terbaik untuk bertahan di pasar yang penuh dengan ketidakpastian (Massaro et al. 2017).

Kegiatan ekspor telah menjadi tren pasar internasional yang paling menguntungkan dan paling cepat berkembang, sehingga banyak diminati oleh perusahaan kecil dan menengah. Disisi lain kegiatan ekspor sebagai kegiatan untuk meningkatkan kesehatan ekonomi daerah atau negara, karena berimplikasi pada peningkatan lapangan kerja, neraca perdagangan, dan pertumbuhan ekonomi (Ali, 2012). Perusahaan pengeksport lebih produktif dibandingkan perusahaan yang hanya menjual di pasar domestik, karena perusahaan ekspor diperhadapkan biaya tambahan berupa riset pasar, adopsi produk, atau biaya transportasi (Esmeray & Esmeray, 2016).

Westjohn & Magnusson (2017) meneliti 203 perusahaan kecil dan menengah di AS, ditemukan dampak positif dari adaptasi *discretionary* terhadap kinerja ekspor serta pengaruh moderat dari (1) karakteristik pasar, (2) karakteristik perusahaan (pengalaman internasional), dan (3) karakteristik produk. Temuan Ozdemir, Altintas, & Kilic (2017) bahwa perhatian khusus manajer perusahaan pada faktor penjualan, negara tujuan ekspor dan sumber daya manusia dapat berdampak pada peningkatan kinerja ekspor.

2.5. Konsep teori utama (*Grand Theory*) *resource based view* (RBV), *dynamic capability*, daya saing strategis, dan kinerja ekspor

Strategi kompetitif yang diikuti oleh perusahaan tergantung pada serangkaian faktor penentu untuk dapat mengendalikannya. Perusahaan dapat

menyebutkan sejumlah strategi pemasaran yang efektif. Membahas tentang kegiatan internasional, maka terdapat tiga kategori luas dari karakteristik yang harus dipertimbangkan ialah ukuran dan pertumbuhan negara,



risiko lingkungan, politik, ekonomi, dan pasar. Walaupun banyak karakteristik lainnya yang juga diperhitungkan dalam keputusan-keputusan strategis perusahaan, sifat spesifik dari faktor-faktor yang telah dipaparkan tergantung pada masing-masing perusahaan dan komoditasnya.

Teori utama (*grand theory*) yang meliputi seluruh variabel inti dalam penelitian ini memainkan peran penting dalam penelitian kuantitatif sebagai pijakan dalam menghubungkan antar variabel eksogen dan endogen. Teori utama yang diadopsi dalam penelitian ini yaitu *resource-dependency theory* yang dipelopori oleh Pfeffer dan Salancik (1978). Teori tersebut menekankan pentingnya perusahaan eksportir untuk dapat memproses berbagai informasi untuk memahami lingkungan bisnis internasional dan untuk membuat keputusan strategis.

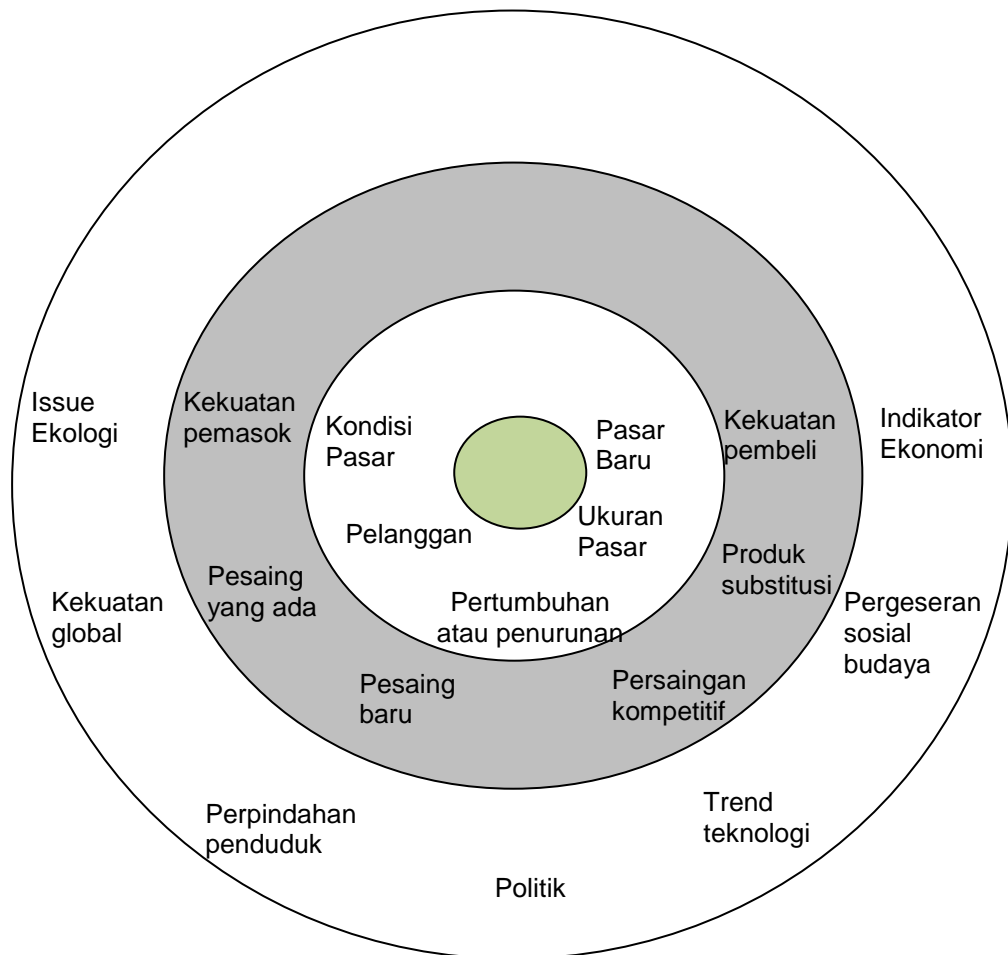
Teori *resource-dependency* juga menegaskan bahwa lingkungan dipandang sebagai sumber daya yang penting bagi perusahaan. Ketergantungan sumber daya dipengaruhi oleh tersedianya sumber daya; dan keterkaitan, jumlah dan pola hubungan antara perusahaan-perusahaan lainnya. Tingkat ketergantungan akan menjadi besar ketika sumber daya menjadi langka dan entitas lingkungan yang saling berhubungan. Perusahaan dapat mengelola meningkatkan ketergantungan dengan mengadaptasi atau menghindari tuntutan eksternal, mengubah pola saling ketergantungan melalui pertumbuhan, merger, dan diversifikasi.

Pentingnya menginvestasikan sumber daya dalam menganalisis lingkungan bisnis, dan kemudian menyesuaikannya dengan kondisi internal

an. Strategi pemasaran ekspor, kompetensi internasional, dan
nsi manajerial sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja



perusahaan (Nalcaci & Yagci, 2014). Untuk memahami teori *resource-dependency* maka digambarkan diagram lingkungan sebagai berikut.



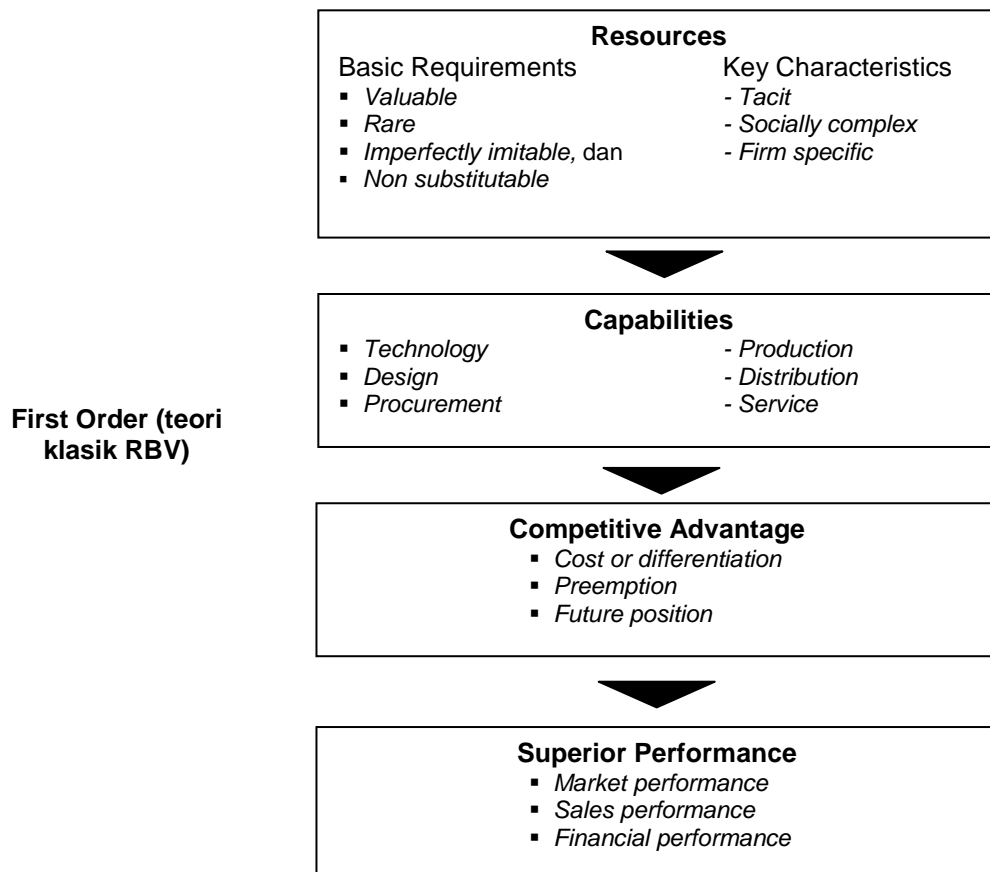
Gambar 2.1 Diagram lingkungan (teori *resource-dependency*)

Teori *resource-dependency* sebagai teori penting dalam penelitian ini yang selanjutnya dikombinasikan dengan berbagai teori pendukung agar

alur kerangka yang saling terkait atau terhubung sehingga dapat secara logis dan relevan dengan topik penelitian ini. Penjabaran (ii) dari teori induk atau teori pendukung lainnya akan memudahkan



penulis untuk mengidentifikasi *novelty* atau originalitas penelitian ini dengan dukungan teori yang kokoh, alur penjabaran teori disajikan sebagai berikut:



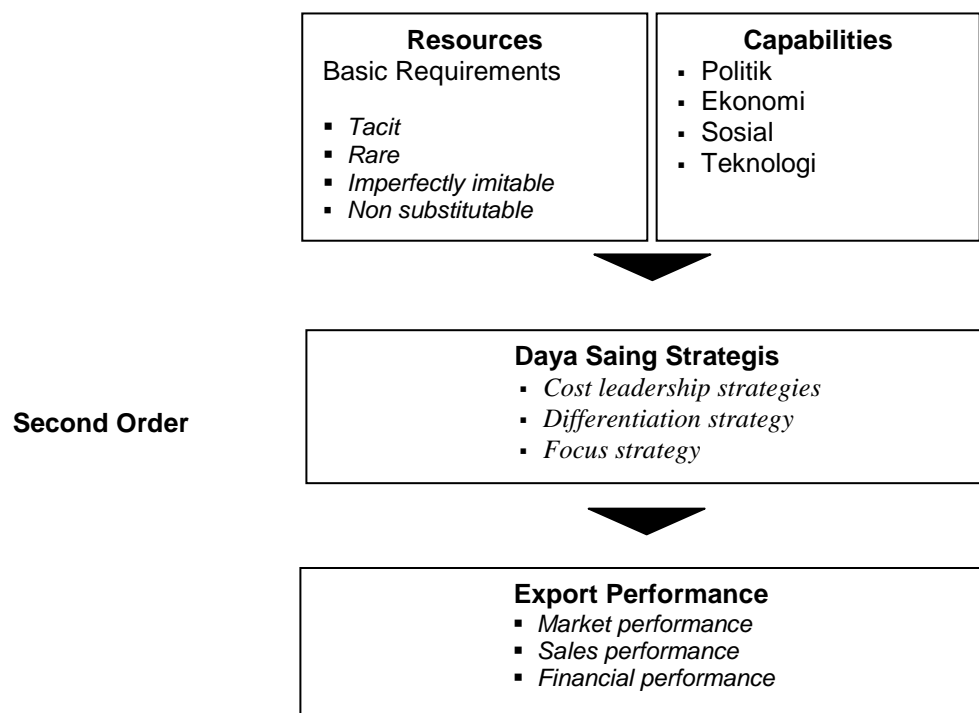
Gambar 2.2 Teori Klasik RBV

Gambar 2.2 menunjukkan bahwa RBV sebagai komponen utama berperan penting untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan yang selanjutnya mempengaruhi daya saing dan kinerja perusahaan yang superior. Merujuk pada sejarah proses perkembangan teori RBV maka dapat dikemukakan bahwa sejak tahun 1991 yang dicetuskan oleh Barney hingga tahun 1997, konsep RBV

sebagai solusi yang efektif bagi perusahaan untuk meningkatkan daya dan kinerjanya, namun seiring dengan dinamika global maka Priem &



Butler (2001) menilai bahwa konsep RBV dianggap sebagai konsep yang statis, sehingga Eisenhardt & Martin, (2000) mengusulkan konsep *capability* sebagai input penting selain RBV. Pada perkembangannya, *capability* kemudian dapat diukur dengan pendekatan PEST, sebagai suatu langkah strategis perusahaan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan makro dalam internal perusahaan (Henry, 2007). *Dynamic capability* sebagai elemen yang terpisah dari RBV sekaligus menjadi *novelty* dalam penelitian ini, karena peneliti lain pada umumnya *dynamic capabilities* diukur dengan menggunakan dimensi (i) *Coordination capability*, (ii) *Learning capability*, (iii) *Strategic competitive response capability*, untuk lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 Middle Range Theory dari RBV dan Dynamic Capability



2.6. Kajian empiris dan teoritis *resource based view* (RBV) terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor

Saqib & Rashid (2013) menjelaskan bahwa perusahaan selalu ingin berupaya mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. *Resource based view* (RBV) telah memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Saqib & Rashid (2013) setuju bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya langka, berharga, tidak ada bandingannya, dan tidak dapat diganti selalu memenangkan keunggulan kompetitif.

Penggunaan *resource-based theory* dalam riset pemasaran telah meningkat lebih dari 500% dalam dekade terakhir, kondisi tersebut menunjukkan pentingnya *resource-based* untuk menjelaskan dan memprediksi keunggulan kompetitif dan hasil kinerja (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2013). RBV memastikan bahwa sumber daya dan organisasi yang berharga, langka, tidak ada bandingannya (VRIN) akan memudahkan perusahaan meraih keunggulan kompetitif. Temuan Cardeal & António (2012) sumber daya yang diuji menurut VRIO (*valuable, rare, inimitable resources* dan *organization*) di RBV menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif hanya berasal dari kemampuan VRI dan bukan dari sumber daya VRIO (*valuable, rare, dan inimitable resources*).

Pada umumnya sumber daya bersifat homogen dibandingkan heterogen, maka perusahaan harus menggabungkan sumber daya untuk mengembangkan *output* yang langka dan sulit untuk ditiru sebagai sumber daya saing strategis.

Dalam industri apapun, perusahaan dituntut membangun kompetensi untuk h sumber daya konvensional menjadi sumber daya yang langka dan kan sumber daya saing bagi perusahaan. Perusahaan-perusahaan engembangkan sumber keunggulan kompetitif dengan sumber daya



yang tersedia melalui pengembangan kompetensi inti untuk mengubah sumber homogen yang tidak langka menjadi proses langka dan heterogen yang tidak dapat ditiru oleh pesaing (Kabue & Kilika, 2016).

Lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian ditambah dengan lingkungan pasar yang berubah-ubah, membuat perusahaan tidak memiliki pilihan selain berupaya bagaimana mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif meskipun dalam lingkungan yang kompetitif. Persaingan perusahaan dan tantangan untuk memenuhi selera dan permintaan pelanggan menjadikan perusahaan membuat keunikan pada produk atau layanannya, namun hal tersebut bukanlah jaminan untuk meningkatkan daya saing strategis jika tidak memenuhi kebutuhan pelanggan dan tidak adanya nilai tambah (Kariuki & Kilika, 2017).

Daya saing strategis berasal dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi konsumen yang melebihi biaya produksinya. Nilai adalah kesediaan pembeli membayar lebih tinggi meskipun ada penawaran harga yang lebih rendah dari perusahaan pesaing (Talaja, 2012). Hasil penelitian Ipek (2017) menunjukkan bahwa telah terjadi kemajuan signifikan dalam kajian literatur berkenaan dengan isu-isu konseptual RBV dalam konteks ekspor. Peningkatan kapasitas perusahaan sangat dibutuhkan untuk memasuki pasar internasional dalam rangka meningkatkan daya saing, yang terletak pada pengelolaan sumber daya tak berwujud.

Kondisi persaingan yang semakin ketat menjadikan perusahaan mencari cara untuk menciptakan keuntungan yang lebih baik dari pesaing mereka,

banyak perusahaan mengubah strategi mereka menjadi strategi asi pasar. Penting bagi perusahaan tersebut untuk menentukan aktivitas



dengan lebih baik dan menggunakan sumber daya mereka dalam rangka meningkatkan kinerja ekspor (Nalcaci & Yagci, 2014). Dalam paradigma penentuan posisi kompetitif, perusahaan memposisikan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif melalui berbagai teknik strategis dengan tujuan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Namada et al. 2017).

Kahiya dan Dean (2014) menemukan bahwa faktor strategis sebagai prediktor kuat dari pertumbuhan intensitas ekspor. Sebaliknya, faktor perusahaan (RBV) menghasilkan daya prediktor yang lebih rendah dalam memprediksi kinerja ekspor. Temuan Freeman & Styles (2014) menunjukkan bahwa akses sumber pasokan, instansi pemerintah, layanan dan infrastruktur terkait ekspor, keterampilan kerja manajerial, dan peluang jaringan merupakan anteseden penting bagi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang berkaitan dengan ekspor yang pada gilirannya mendorong kinerja ekspor yang lebih baik.

2.7. Kajian empiris dan teoritis *dynamic capability* terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor

Studi Tan dan Sausa (2015) mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif memiliki peran mediasi penting dalam hubungan antara kemampuan dinamis terhadap kinerja ekspor. Kemampuan dinamis dan daya saing strategis (yaitu keunggulan biaya rendah dan keuntungan diferensiasi) secara positif mempengaruhi kinerja ekspor. Kemampuan dinamis relasional perusahaan tidak hanya memperkuat efisiensi kemampuan kinerja ekspor, kemampuan pemasaran, dan kemampuan komunikasi pemasaran, juga merupakan prediktor kinerja ekspor. Keterlibatan dalam intelijen pasar, pengembangan produk,



penetapan harga dan kegiatan promosi memiliki nilai positif (Pham, Monkhouse, dan Barnes, 2017).

Kemampuan dinamis dan kemampuan inovatif perusahaan berpengaruh positif terhadap harga berbasis nilai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja ekspor. Hubungan antara harga berbasis nilai dan kinerja ekspor tidak signifikan. Kemampuan dinamis perusahaan memainkan peran sentral dalam penetapan harga internasional dan menunjang peningkatan kinerja ekspor (Hofer, Niehoff, & Wuehrer, 2015).

Hasil penelitian Monteiro, Soares, & Rua (2017) menunjukkan bahwa kinerja ekspor secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dinamis dan orientasi kewirausahaan. Sumber daya tak berwujud tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap orientasi kewirausahaan; sumber daya tak berwujud memiliki efek tidak langsung melalui mediasi kemampuan dinamis. Temuan ini mengungkapkan peran kemampuan dinamis dan orientasi kewirausahaan dengan memanfaatkan peran sumber daya tidak berwujud sebagai anteseden kinerja ekspor.

Intensitas ekspor dan pertumbuhan ekspor menghasilkan prediksi keberhasilan ekspor yang sama, namun dengan menggunakan serangkaian variabel yang berbeda. Pertumbuhan ekspor sangat terkait dengan perusahaan-perusahaan yang baru saja memulai bisnis ekspor dengan dukungan staf eksekutif berlatar pendidikan luar negeri dan memiliki komitmen jangka panjang untuk melakukan ekspor, melakukan penelitian dan pengembangan, mengikuti

pengembangan pasar dan aliansi strategis. Intensitas ekspor
akan hubungan yang kuat dengan perusahaan kecil, lebih



berpengalaman dan terlibat aktif di pasar luar negeri. Perusahaan yang sukses di pasar luar negeri adalah perusahaan yang fleksibel dalam memenuhi kebutuhan konsumen mereka dan mampu melakukan inovasi produk atau komoditas (Rock & Ahmed, 2014).

Hasil penelitian Carlos, Jorge, & Carlos (2013) menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan ekspor Meksiko yang tinggi karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan desain produk, manajemen teknologi, proses manufaktur, inovasi, dan kemampuan perluasan adaptasi pasar. Orientasi kewiraswastaan sangat penting untuk membangun fleksibilitas, melakukan transfer inovasi, dan mendorong kinerja ekspor. Kinerja ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk merancang dan mengembangkan produk melalui penerapan teknologi yang lebih baik, pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan internasional, dan kemampuan untuk memfokuskan kembali strategi ekspor karena tuntutan perubahan.

Perilaku *export market-oriented* memoderasi hubungan antara fleksibilitas ekspor dan kinerja ekspor. Peran moderator perilaku *export market-oriented* akan berbeda apabila *export market-oriented* bergantung pada (a) sumber fleksibilitas ekspor, dan (b) kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan. Meningkatnya tingkat perilaku *export market-oriented* dikaitkan dengan peningkatan kinerja ekspor dalam kondisi apapun (Cadogan et al. 2012). Hasil penelitian Kramer, Strange, & Lashitew (2018) mengkonfirmasi bahwa ketidakstabilan politik dan persaingan informal memiliki dampak kuat pada kecenderungan ekspor, sementara intensitas ekspor bergantung pada ketersediaan tenaga kerja terampil

s teknologi.



Studi Boso (2017) menemukan bahwa kemampuan responsif pasar dapat mendorong kinerja ekspor jika didukung pula dengan kemampuan inovasi produk. Efek gabungan dari kedua kemampuan pada kinerja ekspor tersebut (kemampuan responsif pasar dan kemampuan inovasi produk) justru melemah jika berada pada persaingan disfungsional yang tinggi. Kemampuan yang lebih kuat untuk merespons kebutuhan pasar ekspor dan kompetensi yang lebih besar dalam memperkenalkan produk baru di pasar ekspor tidak selalu selalu menguntungkan perusahaan, khususnya jika terjadi persaingan disfungsional.

Berdasarkan survei terhadap 213 organisasi pengeksportir China, Efrat et al. (2018) menemukan bahwa inovasi, ketidakpastian dan fleksibilitas tugas berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Kemampuan beradaptasi, berinovasi dan fleksibilitas tugas berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif namun pengaruhnya rendah pada tingkat intensitas persaingan yang lebih tinggi, sehingga hubungan tersebut bernilai negatif.

2.8. Kajian empiris daya saing strategis terhadap kinerja ekspor

Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, perusahaan manufaktur mencari upaya untuk menciptakan keuntungan yang lebih dibandingkan pesaing dengan mengubah strategi berorientasi produk menjadi strategi berorientasi pasar. Penting bagi perusahaan untuk menggunakan sumber daya secara efektif untuk meningkatkan kinerja ekspor. Dalam penelitian Nalcaci & Yagci (2014), sumber daya berharga dan kemampuan pemasaran perusahaan memainkan peran kunci dalam kinerja ekspor mereka. Penggunaan sumber daya, kemampuan pemasaran, penggunaan sumber informasi dan saling terkait dengan kemampuan manajemen dan hubungan



pelanggan. Seluruh faktor tersebut menunjukkan pengaruh terhadap keberhasilan kinerja ekspor pada berbagai di pasar internasional.

Hasil penelitian Mohsenzadeh & Ahmadian (2016) menunjukkan bahwa daya saing strategis memediasi pengaruh kemampuan produksi dan kinerja ekspor. Daya saing strategis tidak memediasi pengaruh kompetensi pemasaran dan kinerja ekspor. Studi Manzanares (2017) menunjukkan adanya pengaruh positif dari daya saing strategis terhadap kinerja ekspor, serta efek mediator citra perusahaan terhadap pengembangan manajemen internal. Para manajer dituntut untuk lebih fokus pada perancangan dan pengelolaan citra perusahaan agar dapat bersaing dan berkembang di pasar internasional.

Dengan semakin meluasnya wilayah bisnis maka perusahaan harus menyeimbangkan kemampuannya dengan tuntutan dan kondisi pasar internasional. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan berupaya melakukan pengembangan kemampuan melalui identifikasi kemampuan inti yang dapat meningkatkan daya saing strategis dan kinerja ekspor dengan sebaik-baiknya. Inovasi, ketidakpastian dan fleksibilitas tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis (Efrat et al. 2018).

Dengan adanya masalah terkait dengan lingkungan alam, eksportir menghadapi tantangan ekologi dalam kegiatan operasi internasional. Temuan Leonidou, et al. (2015) mengkonfirmasi peran instrumental dari kekuatan eksternal (perhatian publik pada lingkungan luar negeri dan intensitas persaingan) dan faktor internal (manajemen puncak dan budaya hijau organisasi) dalam menyusun strategi bisnis ekspor yang lebih ramah lingkungan. Strategi

populer dikalangan perusahaan besar dan eksportir yang lebih
alam, perusahaan yang memproduksi barang industri, memiliki



intensitas teknologi tinggi, dan aktif mengekspor ke negara-negara maju. Strategi tersebut secara positif mempengaruhi keunggulan diferensiasi produk ekspor namun tidak berpengaruh pada keunggulan kepemimpinan biaya. Keunggulan diferensiasi produk ekspor secara positif terkait dengan kinerja pasar ekspor dan kinerja keuangan.

Daya saing harga ekspor ditentukan oleh identifikasi faktor lingkungan yang menyeluruh, penetapan harga dan tindakan perusahaan. Harga ekspor yang kompetitif harus fleksibel dan berubah seiring perjalanan waktu karena kondisi lingkungan eksternal dan internal yang senantiasa berubah. Berdasarkan temuan penelitian Snieskiene & Cibinskiene (2015) bahwa faktor lingkungan berdampak pada daya saing harga di pasar ekspor.

Pasar luar negeri cenderung lebih beragam dan kompetitif, kinerja ekspor sektor perikanan semakin mendapat perhatian dari para pembuat kebijakan, praktisi dan peneliti. Studi Kaimakoudi, Polymeros, & Batzios (2014) menjelaskan bahwa Polandia menunjukkan perdagangan ekspor yang didominasi dengan komoditas ikan fillet salmon, sementara Slovenia didominasi dengan komoditas ikan air tawar segar. Uni Eropa masih memiliki pangsa ekspor terbesar di dunia ekspor namun dewasa ini kecenderungan menurun. Kondisi tersebut menjadi bahan evaluasi untuk mempertahankan posisi terdepan di bidang ekspor di masa depan, Uni Eropa terus-menerus menghadapi beberapa tantangan besar (Priede & Pereira, 2015).

Kategori komoditas dan kompleksitasnya mencerminkan kompleksitas ekonomi suatu negara, seperti komoditas yang terdiri dari mesin, bahan kimia

produk logam. Eksportir utama komoditas tersebut yaitu negara maju, mereka telah memiliki daya saing ekspor yang sangat tinggi (Erkan &



Yildirimci, 2015). Mayoritas negara Uni Eropa menghadapi kesulitan dalam mempertahankan tingkat daya saing ekspor mereka untuk beberapa produk susu dan segmen pasar. Negara-negara Uni Eropa lebih kompetitif dalam ekspor susu adalah Negara Baltik (Estonia, Latvia, dan Lituania) dan Polandia. Durasi daya saing ekspor berbeda diantara kelompok produk susu menurut tingkat pemrosesan susu, hal ini menunjukkan pentingnya diferensiasi produk susu untuk meningkatkan daya saing dan spesialisasi ekspor. Daya saing ekspor produk susu olahan yang lebih tinggi untuk konsumsi akhir dapat berpengaruh signifikan bagi daya saing di pasar global (Bojnec & Fertő, 2014).



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Kondisi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis ekspor menjadi tantangan terbesar bagi para eksportir dalam memenangkan persaingan melalui pemilihan strategi pemasaran yang terbaik. Strategi tersebut dapat berupa mempertahankan daya saing strategis secara berkesinambungan dengan menciptakan nilai (*value*) dari penawaran seluruh komoditas yang diekspor. Efektivitas dalam mewujudkan tujuan tersebut dapat dilakukan jika perusahaan eksportir mengelola strategi bisnis dengan memahami kebutuhan pelanggan di luar negeri dan melakukan perubahan orientasi perusahaan ekspor kepada pendekatan yang berbasis konsumen serta dibutuhkan kemampuan untuk mengalokasikan sumberdaya perusahaan berdasarkan prinsip efektivitas dan efisiensi.

Mencermati dan menelaah berbagai penelitian terdahulu didapatkan banyak cara untuk mengukur kinerja ekspor. Secara umum terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ekspor berdasarkan pendekatan *resource based view* dan *dynamic capability*. Pendekatan tersebut menguraikan beberapa faktor yang menentukan kualitas kinerja ekspor, faktor tersebut yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan ekspor. Faktor internal terkait dengan RBV dan faktor eksternal didukung dengan *dynamic capability*.

Permasalahan kinerja ekspor memerlukan pemahaman yang mendalam, sehingga berbagai penelitian terdahulu menekankan pentingnya pemasaran dalam menghadapi pasar global yang kompleks. Penelitian



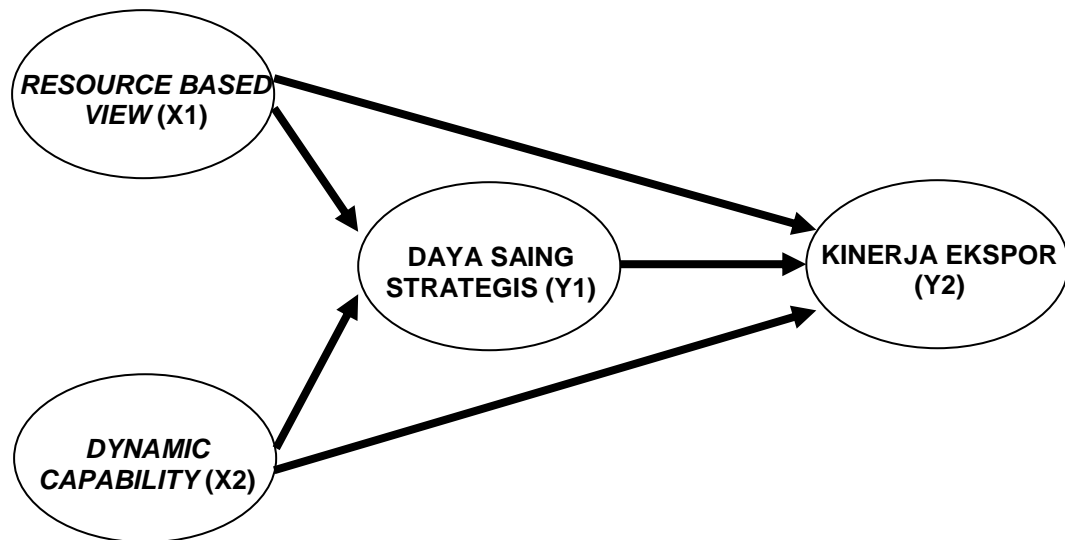
pemasaran internasional memiliki peran penting dalam menjelaskan tentang fenomena daya saing strategis dan kinerja ekspor. Berdasarkan teori utama (*grand theory*) *Resource-Dependency* dan *middle range theory* yaitu *Resources Based View*, dan dukungan berbagai penelitian terdahulu yang secara empiris mempengaruhi kinerja ekspor, maka diperlukan uraian yang detail terkait pembentukan kerangka hubungan antara variabel.

Kerangka yang dibentuk oleh Barney menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan yang kuat antara variabel RBV terhadap daya saing strategis terhadap kinerja. Beberapa peneliti terdahulu juga menguatkan kerangka Barney tersebut seperti Saqib & Rashid (2013); Kozlenkova, Samaha, & Palmatier (2013); dan Kabue & Kilika (2016). Kinerja ekspor perusahaan sebagai wujud dari perilaku eksportir dalam mengoptimalkan berbagai sumber daya dan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki untuk tetap unggul dari para pesaing.

Efektivitas daya saing strategis dan kinerja ekspor tidak hanya bersumber dari internal perusahaan (*valuable, rare, in-mitable* dan *non-substitutable-VRIN*) namun juga lingkungan eksternal berupa kemampuan dinamis (*dynamic capability*) sebagai unsur penting dalam mempengaruhi variabel endogen. Tan dan Sausa (2015); Hofer, Niehoff, & Wuehrer (2015); Monteiro, Soares, & Rua (2017), dan beberapa peneliti lainnya secara eksplisit menyatakan bahwa *dynamic capability* sebagai faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kualitas daya saing strategis dan kinerja ekspor. Uraian tersebut menjadi pijakan penulis untuk menghubungkan antar variabel eksogen, intervening, dan endogen sesuai dengan dukungan teori dan fakta empiris. Kerangka hubungan antar variabel

dapat diamati pada gambar berikut.





Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis Penelitian

1. **H1** - *Resource based view* (RBV) berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis.
2. **H2** - *Dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis.
3. **H3** - *Resource based view* (RBV) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor.
4. **H4** - *Dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor.
5. **H5** - *Resource based view* (RBV) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis.
6. **H6** - *Dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis.
7. **H7** - Daya saing strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor.



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian survei yang pengambilan sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok sehingga melalui metode kuantitatif memberikan pemahaman yang lebih luas terhadap masalah penelitian. Tahap awal desain penelitian mengacu pada tujuan penelitian yang merupakan penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh *resource based view*, *dynamic capability*, dan daya saing strategis terhadap kinerja ekspor baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data primer melalui survey dilakukan menggunakan kuesioner berupa pertanyaan tertutup. Studi ini menggunakan pedoman penilaian berisi aspek-aspek penilaian kinerja eksportir. Kuesioner penelitian ini berisi pertanyaan berdasarkan variabel dan indikator pengukuran sesuai dengan rujukan teoritis dan empiris. Aspek penilaian dan pertanyaan pada kuesioner yang diberikan untuk dijawab oleh responden menjadi data yang menjawab seluruh tujuan penelitian. Kumpulan data lalu diolah dan dianalisis untuk besaran pengaruh terhadap kinerja eksportir di Sulawesi Selatan.

4.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di perusahaan ekspor impor (112 perusahaan) di Sulawesi Selatan. Perolehan data tentang perusahaan eksportir melalui Dinas Perdagangan dan Perindustrian dan Perdagangan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan Badan Koordinasi Penanaman Modal Sulawesi Selatan (BKPM Sulawesi Selatan) dan Badan Koordinasi Penanaman Modal Indonesia IV (Persero). Kriteria yang dipakai untuk memilih unit



analisis adalah berdasarkan kesediaan pemilik usaha dan *manager* dalam mengisi kuesioner penelitian.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan eksportir di Sulawesi Selatan dengan berbagai jenis usaha dan komoditas. Populasi dalam penelitian ini sekaligus menjadi sampel (*sensus sampling*). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan eksportir sebanyak 257. Adapun rincian sampel dalam penelitian ini disajikan pada lampiran 1. Pertimbangan penulis untuk memilih perusahaan eksportir dengan berbagai jenis usaha dan komoditas berdasarkan asumsi bahwa seluruh perusahaan tersebut melakukan ekspor produk atau komoditas primer (non migas) pada berbagai negara, serta kesamaan (homogen) pada aspek komoditas yang merupakan komoditas primer yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga dapat digeneralisasi serta dijadikan unit analisis untuk mengetahui besaran pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (kinerja ekspor).

Pemilihan sampel tidak terikat pada perbedaan proses, pengelolaan, dan output (produk/komoditas) perusahaan eksportir, tetapi fokus penulis pada upaya menelaah faktor-faktor yang mendukung perusahaan untuk menghasilkan kinerja ekspor yang lebih baik. Asumsi dan pertimbangan yang ditetapkan penulis dalam menentukan populasi dan sampel juga didasari atas berbagai peneliti terdahulu baik peneliti dalam negeri maupun luar negeri yang memiliki persamaan karakteristik populasi dan sampel dalam penelitian ini diantaranya studi Anas,

Arimi (2005), Carneiro, Rocha, & Silva (2011), Rwenyagila (2013), dan
oglou, Backinezos, & Georgiou (2010).



4.4. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penilaian terhadap persepsi unit analisis tentang daya saing strategis dan kinerja ekspor dengan menggunakan pernyataan yang diukur menggunakan skala Likert. Skala tersebut bertujuan untuk mengukur pandangan responden tentang kinerja ekspor dan variabel-variabel yang mempengaruhi. Pengukuran atau penilaian responden tersebut menggunakan skala Likert, yang memudahkan pengukuran variabel dengan menetapkan indikator pada seluruh variabel, indikator tersebut menjadi alat ukur untuk menyusun item-item instrumen berupa pernyataan yang diberikan kepada responden. Skala Likert dalam penelitian ini terdiri dari lima komponen penilaian yaitu: bobot 1 (sangat lemah), bobot 2 (lemah), bobot 3 (cukup), bobot 4 (kuat), dan bobot 5 (sangat kuat).

4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang penjelasan suatu variabel diukur berdasarkan indikator yang sudah ditentukan. Dari indikator-indikator ini kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan yang terdiri dari:

4.5.1. Operasional Variabel

Variabel eksogen dan endogen dalam penelitian ini diberi definisi operasionalnya untuk mempertegas *positioning* variabel tersebut, definisi operasional akan tersaji dalam Tabel berikut ini:



Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel

Konstruk	Definisi Teoritis
RBV (X1)	<p>Sumber daya perusahaan yang heterogen sehingga perusahaan mengoptimalkan sumber daya yang produktif yang memberikan karakter unik bagi perusahaan (Talaja, 2012)</p> <p>Sumber daya perusahaan (<i>tangible assets</i> dan <i>intangible assets</i>) yang menjadi pengendali utama dalam rangka peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan (Riahi-Belkaoui, 2003)</p> <p>Perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Kabue & Kilika, 2016)</p> <p>Perusahaan tidak dapat mengambil keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan lain karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan (Barney, 2014)</p>
<i>Dynamic Capability</i> (X2)	<p>Kemampuan perusahaan untuk mencipta, membentuk kembali, mengasimilasi sumber daya agar tetap dalam lingkungan persaingan dinamis (Kariuki & Kilika, 2017)</p> <p>Kemampuan tingkat tinggi yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi sumber daya yang ada dan sumber daya baru yang diharapkan (Barreto, 2010)</p> <p>Pembaharuan pengetahuan berbasis sumber daya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang pesat (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009)</p>
Daya Saing Strategis (Y1)	<p>Upaya peningkatan produktivitas melalui tingkat output untuk masing-masing input modal dan tenaga kerja, serta teknologi (Bojnec & Fertő, 2014)</p> <p>Keterlibatan dalam persaingan bisnis pada tingkat industri dan negara (Nalcaci & Yagci, 2014)</p>
Kinerja Ekspor (Y2)	<p>Hasil dari berbagai aktivitas perusahaan dalam pasar ekspor (Snieskiene & Cibinskiene 2015)</p> <p>Sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya ketika mengekspor produk ke pasar luar negeri (Navarro et al., 2010)</p>

4.5.2. Operasional Dimensi dan Indikator Penelitian

Setelah menguraikan definisi operasional variabel, maka selanjutnya diuraikan secara lengkap penjabaran variabel berupa dimensi dan indikator yang

terdapat dalam Tabel berikut ini:



Tabel 4.2 Operasional Dimensi dan Indikator (Eksogen)

Variabel (Konstruk)	Definisi Operasional	Sub Variabel	Indikator
RBV (X1)	Memaksimalkan sumber daya perusahaan pengelolaan aset yang berwujud dan tidak berwujud untuk menghasilkan keunggulan yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan	<i>Dimensi Valuabel (X1.1)</i>	Memanfaatkan peluang bisnis Mengatasi ancaman Meningkatkan nilai pelanggan Peningkatan reputasi perusahaan Keunggulan yang tidak dimiliki pesaing
		<i>Dimensi Rare (X1.2)</i>	Memiliki keunggulan yang sama tetapi berbeda cara menggunakan Bersaing pada negara tujuan yang sama
		<i>Dimensi Imperfectly Imitable (X1.3)</i>	Mengembangkan kompetensi secara unik Pesaing tidak dapat meniru Memiliki berbagai kompetensi
		<i>Dimensi Non-substitutable (X1.4)</i>	Mengembangkan kompetensi Mengelola sumber daya kompetensi Sulit untuk ditiru oleh pesaing Tidak bisa digantikan
Dynamic Capability (X2)	Kemampuan dinamis sebagai kemampuan perusahaan eksportir untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan makro yang terdiri dari adaptasi politik, ekonomi, sosial, dan teknologi	<i>Dimensi Adaptability Political (X2.1)</i>	Mematuhi peraturan dan perlindungan lingkungan Memenuhi peraturan perdagangan internasional Memenuhi perlindungan konsumen Memenuhi peraturan kompetisi
		<i>Dimensi Adaptability Economic (X2.2)</i>	Mencermati pertumbuhan ekonomi Mencermati kurs mata uang Mencermati informasi perdagangan dunia Mencermati inflasi dan deflasi
		<i>Dimensi Adaptability Sociological (X2.3)</i>	Gaya hidup konsumen Demografi penduduk Kebudayaan konsumen Lokasi geografi konsumen
		<i>Dimensi Adaptability Technological (X2.4)</i>	Melakukan inovasi Melakukan pengembangan Transfer teknologi Perubahan teknologi Penggunaan teknologi modern



Tabel 4.3 Operasional Dimensi dan Indikator (Endogen)

Variabel (Konstruk)	Definisi Operasional	Indikator
Variabel Daya Saing Strategis (Y1)	Upaya perusahaan memformulasikan dan mengimplementasikan strategi keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus pada segmen pasar	Keunggulan biaya Diferensiasi Fokus
Variabel Kinerja Ekspor (Y2)	Tingkat keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (<i>revenues</i> , <i>revenues growth</i> , dan <i>profitability</i>) selama periode tahunan dalam melakukan kegiatan ekspor dengan membandingkan dengan sasaran atau proyeksi yang telah ditentukan sebelumnya	<i>Export revenues</i> <i>Export revenues growth</i> <i>Export profitability</i>

Pada tabel 4.2. dan 4.3 menguraikan secara terperinci tentang variabel dan indikatornya, variabel RBV yang terdiri dari indikator-indikator internal perusahaan menjadi variabel yang sangat penting untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing strategisnya dan kinerja ekspor. Demikian pula dengan variabel *dynamic capability* (kemampuan dinamis) yang terdiri dari indikator eksternal (makro) yang merupakan faktor yang sangat mempengaruhi daya saing strategis dan kinerja ekspor. Selanjutnya pada variabel daya saing strategis, penulis menetapkan beberapa indikator yaitu (a) strategi keunggulan biaya, (b) strategi diferensiasi, dan (c) strategi fokus. Penetapan indikator tersebut didasari atas berbagai pertimbangan ilmiah. Meskipun ada perdebatan yang sangat kuat diantara para ahli strategi tentang penggabungan strategi keunggulan biaya, (b) strategi diferensiasi, dan (c) strategi fokus.

Porter yang merintis *Generic Competitive*, membagi strategi induk tersebut menjadi beberapa bagian yaitu strategi keunggulan biaya, (b) strategi asasi, dan (c) strategi fokus. Namun beberapa peneliti strategik seperti Helms (2006) mengkompromikan antara strategi keunggulan biaya dan asasi dengan asumsi bahwa perusahaan harus membutuhkan beberapa



strategi sekaligus untuk menghadapi persaingan yang dinamis. Bahkan Kim et al. (2004) menetapkan suatu postulat yang dikenal dengan *hybrid strategy* bahwa kombinasi strategi *generic competitive* sebagai alternatif terbaik yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

Pada variabel kinerja ekspor terdiri dari *revenues*, *revenues growth*, dan *profitability*. Pengukuran kinerja ekspor dapat dilakukan secara subjektif berdasarkan pendapat Carneiro et al. (2007) yang merintis indikator tersebut. Indikator *revenues* adalah persepsi unit analisis terhadap pendapatan yang diperoleh perusahaan pada setiap penjualan ekspornya berdasarkan laporan keuangan. Indikator *revenues growth* adalah persepsi unit analisis terhadap perbedaan pendapatan perusahaan dari hasil ekspor pada tahun lalu dengan tahun berjalan. Indikator *profitability* adalah persepsi unit analisis terhadap profit yang diperoleh perusahaan setiap periodenya.

4.6. Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum penelitian dilakukan, instrumen yang digunakan untuk mengambil data yang sebenarnya, terlebih dahulu dilakukan ujicoba instrumen, untuk mengetahui tingkat kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas). Tujuan uji coba instrumen yang berhubungan dengan kualitas adalah upaya untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Suatu instrumen itu valid, apabila dapat mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan tinggi reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat mengukur apa yang dimaksud dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan diantara subjek.

Data yang baik adalah data yang sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya dan data tersebut bersifat tetap dan dapat dipercaya. Data yang sesuai dengan kenyataannya disebut data valid dan data yang dipercaya disebut



dengan data reliabel, agar dapat diperoleh data yang valid dan reliabel, maka instrumen penilaian yang digunakan untuk mengukur objek yang akan dinilai baik tes atau nontes harus memiliki bukti validitas dan reliabilitas.

a. Validitas

Validitas atau kesahihan berasal dari kata *validity* yang berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas adalah suatu konsep yang berkaitan dengan sejauh mana tes telah mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas mengacu pada kecukupan dan kelayakan interpretasi yang dibuat dari penilaian, berkenaan dengan penggunaan khusus. Validitas merupakan kebijakan evaluatif yang terintegrasi tentang sejauhmana fakta empiris dan alasan teoretis mendukung kecukupan dan kesesuaian inferensi dan tindakan berdasarkan skor tes. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas adalah suatu konsep yang mengacu pada kecukupan atau kelayakan yang terintegrasi tentang sejauh mana fakta empiris mendukung kecukupan dan kesesuaian tindakan berdasarkan skor tes.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebagai alat ukur yang menilai sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas merujuk kepada sejauhmana suatu alat ukur secara konsisten mengukur apa yang seharusnya diukur. Reliabilitas menunjuk pada pengertian bahwa instrumen yang digunakan dapat mengukur sesuatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Syarat kualifikasi suatu instrumen pengukur adalah konsisten, keajegan, atau tidak berubah-ubah. Instrumen yang diuji reliabilitasnya adalah instrumen yang dibuat oleh peneliti.



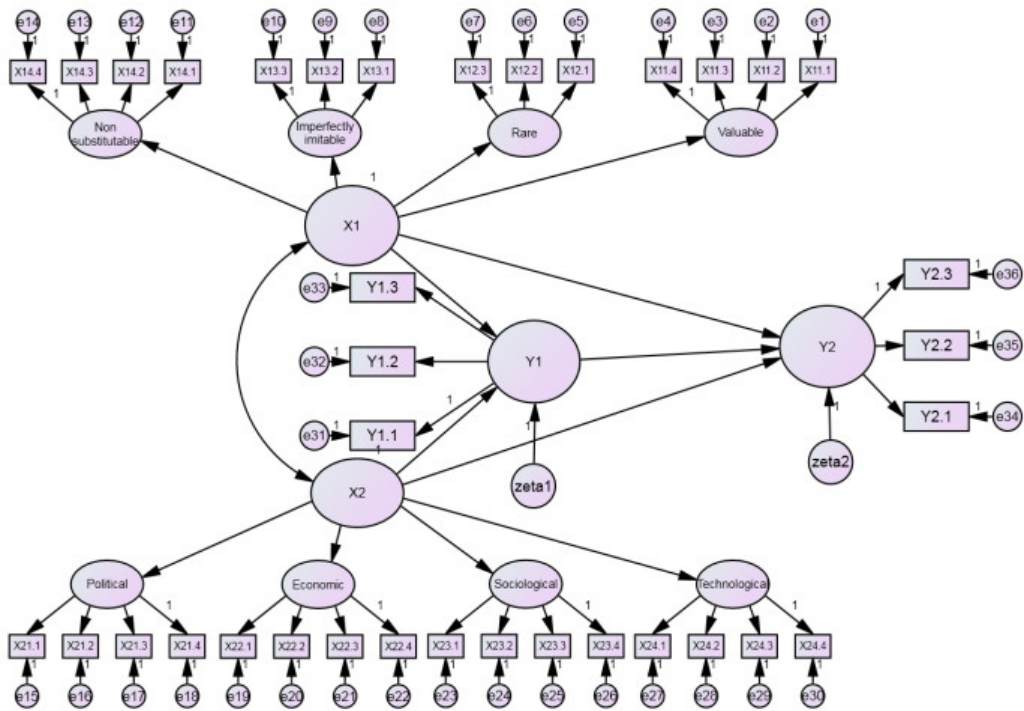
4.7. Teknik Analisis Data

4.7.1. Analisis Multivariate

Model yang dibangun berbasis teori dan fakta empiris menunjukkan adanya pengaruh antara *resource based view* (RBV) dan *dynamic capability* terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor. Diagram jalur dibentuk terlebih dahulu berdasarkan hipotesis penelitian digambarkan dalam suatu kerangka alur hubungan antara variabel. Selanjutnya dengan menggunakan analisis SEM mengukur kuatnya hubungan antara variabel manifes (dimensi) dengan variabel latennya, dan kuatnya hubungan korelasi dan pengaruh diantara variabel laten yang diteliti. Tahapan-tahapan analisis dalam penelitian ini terdiri dari tahapan 1) analisis masalah identifikasi, tahapan 2) uji normalitas data, 3) multivariate outliers, 4) *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan 5) analisis hubungan antara variabel.

Penelitian ini menggunakan *second order* karena variabel RBV dan *dynamic capability* terdiri dari beberapa sub variabel. Analisis faktor konfirmatori *second order* sebagai model pengukuran suatu konstruk (variabel) utama yang diukur dengan sejumlah sub variabel, masing-masing sub variabel tersebut diukur dengan indikator. Secara lengkap model kerangka alur antar variabel berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian seperti yang terlihat pada gambar berikut:





Gambar 4.1 Struktur Analisis Variabel *Full Model*

Untuk mengkaji *export performance* pada perusahaan ekspor maka dibangun model persamaan simultan dalam suatu persamaan fungsional model persamaan simultan (*Structural Equation Model/ SEM*) dengan *reduced form* sebagai berikut:

$$(1). Y_1 = f (X_1, X_2) \tag{4.1}$$

$$(2). Y_2 = f (Y_1, X_1, X_2) \tag{4.2}$$

Rumusan masalah penelitian serta berdasarkan model fungsional antar variabel yang dianalisis dengan menggunakan *model structural* (SM) yang mengacu pada model persamaan *reduced form* yang telah diuraikan sebelumnya, maka sistem persamaan simultan dapat dibentuk persamaan-

an estimasi sebagai berikut :

$$\alpha_0 X_1^{\alpha 1} X_2^{\alpha 2} e^{u1} \tag{4.1.a}$$



$$Y_2 = \beta_0 X_1^{\beta_1} X_2^{\beta_2} Y_1^{\beta_3} e^{\mu_2} \quad (4.2.a)$$

sehingga

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1 \quad (4.1.b)$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \mu_2 \quad (4.2.b)$$

Persamaan 4.1.a ke persamaan 4.2.a :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1(\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \mu_1) + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \mu_2$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \alpha_0 + \beta_1 \alpha_1 X_1 + \beta_1 \alpha_2 X_2 + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \mu_1 + \mu_2$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \alpha_0 + (\beta_1 \alpha_1 + \beta_2) X_1 + (\beta_1 \alpha_2 + \beta_3) X_2 + \beta_1 \mu_1 + \mu_2$$

4.7.2. Analisis Keputusan Strategik

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini berdasarkan tahap-tahap perumusan strategi perusahaan eksportir, berdasarkan data sekunder dari internal dan eksternal perusahaan eksportir menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal, *TOWS analysis*, dan *Miles & Snow*. Penggunaan analisis SWOT untuk menganalisis faktor-faktor internal pihak perusahaan sehingga dapat diketahui apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Disamping menganalisis faktor internal juga dilakukan analisis faktor-faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan eksportir dan kinerja eksportir.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih dalam mengambil keputusan strategis. Dalam melakukan analisis SWOT, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut (1) identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, (2) penyusunan kuesioner, dan (3) analisis data.

pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi dan kondisi sekarang, kondisi yang akan datang, strategi dan kebijakan.



Tahapan dalam pembuatan analisis SWOT agar keputusan yang diperoleh lebih efektif maka perlu mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut.

a) Tahap pengumpulan data

Tahap ini meliputi kegiatan pengumpulan data, pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan internal. Data internal diperoleh di dalam perusahaan eksportir, sementara data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan. Model yang dipakai pada tahap ini adalah Matriks Faktor Strategik Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary* atau EFAS) dan Matriks Faktor Strategik Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary* atau IFAS).

Kedua matriks tersebut diolah dengan menggunakan langkah berikut :

- i) Identifikasi faktor internal dan eksternal. Langkah awal dari identifikasi faktor internal, adalah mendaftarkan semua kelemahan dan kekuatan perusahaan eksportir. Pertama, daftarkan kekuatan lalu kelemahan dari sisi SDM, organisasi, infrastruktur, dan pendapatan. Daftar dibuat spesifik dengan menggunakan angka perbandingan. Selanjutnya dilakukan identifikasi faktor eksternal perusahaan, dengan melakukan pendaftaran semua peluang dan ancaman.
- ii) Penentuan bobot setiap peubah. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor-faktor strategik eksternal dan internal tersebut kepada pihak manajemen.

Untuk menentukan bobot setiap peubah digunakan skala 1, 2, dan 3.

Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal



3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

iii) Penentuan Peringkat (*Rating*). Penentuan peringkat (*rating*) oleh manajemen yang dianggap sebagai *decision maker* dilakukan terhadap peubah-peubah dari hasil analisis situasi perusahaan eksportir. Untuk mengukur pengaruh masing-masing peubah terhadap kondisi perusahaan eksportir maka digunakan nilai peringkat dengan skala 1, 2, 3, dan 4 terhadap masing-masing faktor strategik yang menandakan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini. Nilai IFE dikelompokkan dalam Tinggi (3,0 – 4,0), Sedang (2,0 – 2,99) dan Rendah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dikelompokkan Kuat (3,0 – 4,0), Rataan (2,0 – 2,99), dan Lemah (1,0 – 1,99).

b) Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategik perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan eksportir untuk disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi.

- i. Strategi SO, dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- ii. Strategi ST, dibuat berdasarkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO, diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.



- iv. Strategi WT, dibuat berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman.

c) *Miles and Snow*

Tipologi Strategi Miles & Snow terdiri dari empat tipe strategi, yaitu: strategi *prospector*, *defender*, *analyzer*, dan *reactor*. a) *Prospector*: Jenis perusahaan yang menggunakan strategi yang mementingkan pada inovasi, dan kreativitas untuk menciptakan produk baru atau pasar baru. b) *Defender*: Organisasi yang menekankan penggunaan strategi stabilitas, dan kelangsungan hidup usaha. Perusahaan ini sangat mempertahankan inti bisnisnya atau *core business*, tanpa banyak melakukan perubahan. c) *Analyzer*: Perusahaan yang menggunakan strategi diantara *defender*, dan *prospectors*. Perusahaan ini tidak terlalu berani mengambil resiko besar dalam berinovasi, tetapi tetap berusaha menciptakan keunggulan dalam pelayanannya kepada pasar. d) *Reactor*: Jenis perusahaan yang lebih banyak ditekan oleh lingkungan, karena kurang memerhatikan adanya perubahan lingkungan dan sistem persaingan.

Hasil tipologi strategi Miles & Snow diperoleh dengan menganalisa hasil *TOWS analysis*, menggunakan (a) hasil wawancara terhadap beberapa eksportir, (b) menelaah laporan kinerja ekspor Provinsi Sulawesi Selatan, (c) menelaah jurnal nasional dan internasional terkait daya saing strategi dan kinerja ekspor, dan menelaah referensi atau literatur terkait tipologi strategi Miles & Snow. Hasil tipologi strategi Miles & Snow merupakan pendekatan strategik yang dapat

api hasil analisis multivariat, sehingga mampu menjelaskan fenomena ekspor secara mendalam.



BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1. Profil Responden (Unit Analisis)

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebar 257 kuesioner kepada seluruh sampel penelitian. Beberapa perusahaan menolak untuk diberikan kuesioner, demikian pula beberapa kuesioner yang tidak valid sehingga jumlah kuesioner yang dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 244 kuesioner. Berikut ini disajikan data responden secara lengkap.

Tabel 5.1 Profil Responden

Profile	Kategori	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	241	98,77
	Perempuan	3	1,23
	Σ	244	100
Jabatan	Pemilik (Direktur)	83	34,02
	Manajer	161	65,98
	Σ	244	100
Pendidikan Terakhir	SLTA	3	1,23
	Diploma	16	6,56
	S1	225	92,21
	S2	0	0,00
	S3	0	0,00
	Σ	244	100
Usia Perusahaan	< 5 tahun	34	13,93
	> 6 tahun	210	86,07
	Σ	244	100

Sumber: Hasil Olah Data (2017)

Tabel 5.1 memberikan informasi tentang profil responden yang terlibat dalam penelitian ini. Profil tentang gender, maka ditemukan jumlah laki-laki lebih banyak terlibat dalam bisnis ekspor-impor di Sulawesi Selatan. Hal ini berdasarkan hasil deskripsi bahwa jumlah laki-laki sebanyak 98,77 persen,

dan perempuan hanya 1,23 persen. Jumlah manajer lebih banyak karena terdiri dari beberapa bagian diantaranya manajer operasional, keuangan, sebagainya, dengan persentase sebesar 65,98 persen. Tingkat



pendidikan terbanyak yaitu pada kategori sarjana (S1) dengan persentase 92,21 persen. Pada profil usia perusahaan, mayoritas telah beroperasi selama lebih dari 6 tahun, sesuai dengan hasil olah data sebesar 86,07 persen. Penelitian ini mengadopsi pengambilan sampel jenuh, sehingga perusahaan yang berusia ≤ 5 tahun sebanyak 34 responden tetap masuk dalam pengolahan data dengan pertimbangan bahwa dengan ukuran sampel yang lebih besar akan meningkatkan peluang normalitas data.

5.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif menginformasikan nilai-nilai statistik seluruh variabel, dimensi dan indikator sebagai berikut.

5.2.1. Variabel *RBV* (X1)

Model yang dikembangkan perusahaan dengan mengelola sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kemampuan. Persepsi responden tentang *RBV* (X1) berdasarkan data kuesioner dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.2 Jawaban Responden Terkait Variabel *RBV* (X1)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nilai Mean	
<i>RBV</i> (X1)	<i>Dimensi Valuabel</i> (X1.1)	Memanfaatkan peluang bisnis ekspor	3,87	
		Mengatasi ancaman	4,02	
		Meningkatkan nilai pelanggan	3,93	
		Peningkatan reputasi perusahaan	4,08	
	<i>Dimensi Rare</i> (X1.2)	Keunggulan yang tidak dimiliki pesaing	Memiliki keunggulan yang sama tetapi berbeda cara menggunakan	4,05
			Bersaing pada negara tujuan yang sama	4,07
				3,89
	<i>Dimensi Imperfectly Imitable</i> (X1.3)	<i>Dimensi Non-substitutable</i> (X1.4)	Mengembangkan kompetensi secara unik	3,95
			Pesaing tidak dapat meniru kompetensi	3,86
			Memiliki kompetensi relasi	4,00
			Mengembangkan kompetensi	4,08
			Mengelola sumber daya kompetensi	3,95
			Sumber daya perusahaan sulit untuk ditiru oleh pesaing	3,30
			Tidak bisa digantikan	3,18
an Variabel X1			3,87	

Hasil Olah Data (2017)



Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada Tabel 5.2 menjelaskan bahwa nilai *mean* variabel RBV (X1) sebesar 3,87 secara umum dinilai baik/layak pada seluruh sub variabel pada RBV (X1) untuk dianalisis lebih lanjut. *Valuable* (X1.1) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu peningkatan reputasi, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *valuable*. Indikator memanfaatkan peluang bisnis merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan serta menjadi saran untuk perusahaan.

Rare (X1.2) yang terdiri dari tiga indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu memiliki keunggulan yang sama tetapi berbeda cara menggunakan, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *rare*. Indikator bersaing pada kelompok konsumen yang sama merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan agar dapat berkontribusi. *Imperfectly Imitable* (X1.3) yang terdiri dari tiga indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu memiliki berbagai kompetensi, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *imperfectly Imitable*. Indikator pesaing tidak dapat meniru kompetensi merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan secara lebih spesifik.

Non-substitutable (X1.4) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu mengembangkan kompetensi, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *non-substitutable*. Indikator tidak bisa



digantikan merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan secara komprehensif. Setelah menguraikan secara parsial masing-masing sub variabel pada variabel RBV (X1), sehingga dapat ditegaskan bahwa sub variabel *valuabel* (X1.1) paling dominan sumbangsiah pengaruhnya untuk meningkatkan kualitas RBV pada perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan.

5.2.2. Variabel *Dynamic Capability* (X2)

Kemampuan dinamis sebagai bagian dari sumber keunggulan dengan mengadakan kemampuan mengelola pergeseran karakter lingkungan dan kemampuan menekankan peran kunci manajemen strategi. Persepsi responden tentang *dynamic capability* (X2) berdasarkan data kuesioner dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.3 Jawaban Responden Terkait Variabel *Dynamic Capability* (X2)

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nilai Mean
<i>Dynamic Capability</i> (X2)	<i>Dimensi Political adaptation</i> (X2.1)	Mematuhi peraturan dan perlindungan lingkungan	3,20
		Memenuhi peraturan perdagangan internasional	3,40
		Memenuhi perlindungan konsumen	4,03
		Memenuhi peraturan kompetisi	3,89
	<i>Dimensi Economic adaptation</i> (X2.2)	Mencermati pertumbuhan ekonomi	4,02
		Mencermati kurs mata uang	4,03
		Mencermati informasi perdagangan dunia	3,76
		Mencermati inflasi dan deflasi	3,86
	<i>Dimensi Sociological adaptation</i> (X2.3)	Gaya hidup konsumen	3,96
		Demografi penduduk	3,75
		Kebudayaan konsumen	3,91
		Lokasi geografi konsumen	3,90
	<i>Dimensi Technological adaptation</i> (X2.4)	Melakukan inovasi	3,91
		Transfer teknologi	3,86
		Perubahan teknologi	3,89
		Penggunaan teknologi modern	3,93
an Variabel X2			3,83

Hasil Olah Data (2017)

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada Tabel 5.3 menjelaskan

nilai *mean* variabel *dynamic capability* (X2) sebesar 3,83 secara umum



dinilai baik/layak pada seluruh sub variabel pada *dynamic capability* (X2) untuk dianalisis lebih lanjut. *Political adaptation* (X2.1) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu memenuhi perlindungan konsumen, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *political*. Indikator mematuhi peraturan dan perlindungan lingkungan merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan.

Economic adaptation (X2.2) terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu mencermati kebijakan moneter, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *economic*. Indikator mencermati pengeluaran pemerintah merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi untuk jangka panjang. *Sociological adaptation* (X2.3) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu gaya hidup konsumen, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *Sociological adaptation*. Indikator demografi penduduk merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat diprioritaskan untuk dievaluasi dan dilakukan upaya pembenahan strategi perusahaan.

Technological adaptation (X2.4) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu penggunaan teknologi modern, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *technological adaptation*. Indikator transfer teknologi merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi

evaluasi dan pembenahan secara komprehensif. Setelah menguraikan parsial masing-masing sub variabel pada variabel *dynamic capability*



(X2), sehingga dapat ditegaskan bahwa sub variabel *political adaptation* (X2.1) paling dominan sumbangsih pengaruhnya untuk meningkatkan kualitas *Dynamic Capability* pada perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan.

5.2.3. Variabel Daya Saing Strategis (Y1)

Hasil yang dicapai perusahaan pada saat berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai dalam jangka pendek oleh para pesaing. Persepsi responden tentang daya saing strategis (Y1) berdasarkan data kuesioner dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.4 Jawaban Responden Terkait Variabel Daya Saing Strategis (Y1)

Variabel	Dimensi	Indikator	Nilai Mean	
Daya Saing Strategis (Y1)	Keunggulan biaya	Melakukan upaya meminimumkan biaya produksi	3,89	
		Melakukan pengendalian biaya overhead yang ketat	4,02	
		Meminimalkan biaya-biaya operasional, dan lain-lain	4,00	
	Diferensiasi	Menggunakan material dengan harga rendah dengan kualitas terjamin	Menggunakan material dengan harga rendah dengan kualitas terjamin	3,75
			Menciptakan komoditas baru sebagai sesuatu yang unik	4,03
			Menciptakan keunggulan kualitas komoditas	3,84
		Menciptakan komoditas yang lebih unggul dibandingkan pesaing	Menciptakan komoditas yang lebih unggul dibandingkan pesaing	3,82
			Menciptakan preposisi nilai bagi konsumen	3,80
			Menciptakan preposisi nilai bagi konsumen	3,80
	Fokus	Memusatkan pada segmen negara tertentu	Memusatkan pada segmen negara tertentu	3,76
			Memusatkan pada segmen lini komoditas	3,73
		Memusatkan pada pasar geografis tertentu	Memusatkan pada pasar geografis tertentu	3,77
			Menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tertentu secara khusus	3,96
Nilai Mean Variabel Y1			3,87	

Sumber: Hasil Olah Data (2017)

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada Tabel 5.4 menjelaskan nilai mean variabel daya saing strategis (Y1) sebesar 3,87 secara umum baik/layak pada seluruh sub variabel pada daya saing strategis (Y1) untuk



dianalisis lebih lanjut. Keunggulan biaya (Y1.1) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu melakukan pengendalian biaya overhead yang ketat, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi keunggulan biaya. Indikator menggunakan material dengan harga rendah dengan kualitas terjamin merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan secara komprehensif.

Diferensiasi (Y1.2) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu menciptakan produk baru sebagai sesuatu yang unik, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi diferensiasi. Indikator menciptakan preposisi nilai bagi konsumen merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan secara komprehensif. Fokus (Y1.3) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tertentu secara khusus, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi fokus.

Indikator memusatkan pada segmen lini produk merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan secara komprehensif. Setelah menguraikan secara parsial masing-masing sub variabel pada variabel daya saing strategis (Y1), sehingga dapat ditegaskan bahwa dimensi diferensiasi (Y1.2) paling dominan sumbangsih pengaruhnya untuk meningkatkan kualitas daya saing strategis pada perusahaan ekspor di Sulawesi



5.2.4. Variabel Kinerja Ekspor (Y2)

Respon strategis oleh manajemen perusahaan untuk mengelola interaksi kekuatan internal dan eksternal. Persepsi responden tentang kinerja ekspor (Y2) berdasarkan data kuesioner dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.5 Jawaban Responden Terkait Variabel Kinerja Ekspor (Y2)

Variabel	Dimensi	Indikator	Nilai Mean
Kinerja Ekspor (Y2)	<i>Export revenues</i>	Pendapatan ekspor perusahaan mengalami peningkatan	3,40
		Pendapatan ekspor mampu menutupi semua biaya operasional	3,51
		Pendapatan ekspor memudahkan ekspansi usaha	3,77
		Pangsa pasar perusahaan ekspor semakin meningkat	4,20
	<i>Expor revenues growth</i>	Perusahaan mengalami pertumbuhan pendapatan yang membaik	4,11
		Volume ekspor semakin meningkat dari tahun ke tahun	4,06
		Perusahaan mengalami peningkatan permintaan	4,14
	<i>Export profitability</i>	Profit perusahaan semakin meningkat	4,11
		Perusahaan mampu memperoleh laba dari aktifitas ekspor	4,11
	Nilai Mean Variabel Y2		

Sumber: Hasil Olah Data (2017)

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada Tabel 5.5 menjelaskan bahwa nilai *mean* variabel kinerja ekspor (Y2) sebesar 3,93 secara umum dinilai baik/layak pada seluruh sub variabel pada kinerja ekspor (Y2) untuk dianalisis lebih lanjut. *Export revenues* (Y2.1) yang terdiri dari empat indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu pangsa pasar perusahaan ekspor semakin meningkat, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *export revenues*. Indikator pendapatan ekspor perusahaan mengalami peningkatan merupakan

paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan yang lebih komprehensif.



Expor revenues growth (Y2.2) yang terdiri dari tiga indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu perusahaan mengalami peningkatan permintaan, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi *expor revenues growth*. Indikator volume ekspor semakin meningkat dari tahun ke tahun merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan secara komprehensif. Dimensi *export profitability* (Y2.3) yang terdiri dari tiga indikator menunjukkan nilai *mean* yang variatif. Indikator yang tertinggi yaitu profit perusahaan semakin meningkat, sehingga peningkatan indikator tersebut dari aspek kualitas dan kuantitas akan memperkuat dimensi fokus.

Indikator perusahaan mampu memperoleh laba dari aktifitas ekspor merupakan indikator paling lemah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pembenahan secara komprehensif. Setelah menguraikan secara parsial masing-masing sub variabel pada variabel kinerja ekspor (Y2), sehingga dapat ditegaskan bahwa dimensi *export revenues* (Y2.1) paling dominan sumbangsih pengaruhnya untuk meningkatkan kualitas kinerja ekspor pada perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan.

5.3. Analisis Masalah Identifikasi

Pada bagian ini dilakukan pengujian terkait model yang dikembangkan (*second order*) untuk dilakukan identifikasi permasalahan. Secara umum, terkadang muncul masalah ketidakmampuan model untuk mengeluarkan output (hasil) estimasi SEM. Berbagai masalah ketidakmampuan model diantaranya a)

error pada beberapa koefisien dengan nilai sangat besar, b) program tidak mampu menghasilkan output yang seharusnya ditampilkan baik pada maupun pada matriks, c) munculnya angka-angka yang menjelaskan



adanya *varian error* negative. Merujuk pada hasil analisis pengolahan data di lampiran 7 dan 8 menunjukkan model penelitian ini terbebas dari gejala problem identifikasi yang telah dipaparkan sebelumnya.

5.4. Normalitas Data

Pengujian tingkat normalitas data menjadi bagian terpenting dalam proses analisis SEM, asumsi tersebut harus tercapai untuk melanjutkan proses analisis SEM selanjutnya. Asumsi normalitas terdiri dari *univariate*, hasil pengujian tersebut dapat diamati pada lampiran 8 bagian *Assessment of normality (Group number 1)*. Asumsi *univariate* dilakukan dengan mengidentifikasi nilai *skewness* pada lampiran 8, jika pada kolom *c.r* terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2,58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai *c.r* dibawah 2.58 atau lebih besar dari -2.58 maka data terdistribusi normal. Output pada lampiran 8 menunjukkan bahwa seluruh item indikator penelitian dinyatakan telah normal. Model penelitian ini dapat diproses dan dianalisis pada tahapan selanjutnya.

5.5. Multivariate Outliers

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (0.001:36). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-*

hitung. Berdasarkan Chi-Square pada derajat bebas 36 (jumlah indikator) tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (0.001:20) = 67.985. Tampak dari hasil an dengan menggunakan AMOS 20 pada lampiran 8 bagian



“Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)”, yang menunjukkan bahwa seluruh *observation number* terbebas dari gejala *multivariate outliers*. Nilai maksimum *observation number* yaitu $51,740 < 67.985$, dan nilai terendah yaitu 37,428.

5.6. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Analisis faktor confirmatori merujuk pada teori yang digunakan dalam penelitian untuk membangun suatu konstruk/variabel beserta dengan sub variabel, sehingga dapat dilakukan pengujian unidimensionalitas, validitas dan reliabilitas model pengukuran variabel laten. Variabel yang diuji terdiri dari RBV, *dynamic capability*, daya saing strategis, dan kinerja ekspor. Seluruh hasil analisis pada bagian ini merujuk pada lampiran 7.

5.6.1. Pengujian CFA pada Variabel RBV (X1)

Output yang diperlihatkan pada lampiran 7 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang terdiri dari 8 (delapan) kriteria penilaian. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model (*second order*) akhir dari RBV (X1) sehingga model tersebut yang digunakan dalam analisis yang lebih lanjut. Analisis berikutnya, membandingkan *cut-off value* terhadap hasil estimasi model yang diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 5.6 *Goodness of fit indices dan cut off value*

Criteria of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Evaluasi Model	Keputusan
X ² Chi Square	98,484	500,724	<i>Poor Fit</i>
Probabilitas	≥ 0,05	0,000	<i>Poor Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2,00	6,503	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0,150	<i>Poor Fit</i>
GFI	≥ 0,90	0,746	<i>Poor Fit</i>
	≥ 0,90	0,653	<i>Poor Fit</i>
	≥ 0,95	0,546	<i>Poor Fit</i>
	≥ 0,95	0,616	<i>Poor Fit</i>

Lampiran 7



Hasil CFA variabel RBV (X1) menunjukkan hasil *goodness of fit*, selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi sub variabel dan indikator yang digunakan secara bersama-sama mendeskripsikan variabel RBV (X1). Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel RBV (X1).

Tabel 5.7 Evaluasi *Loading Factor* (λ)

Konstruk	Sub Variabel	Indikator	Loading Factor (λ)	Critical Ratio
RBV (X1)	Valuable	X11.1	0,447	5,493
		X11.2	0,540	6,235
		X11.3	0,495	5,896
		X11.4	0,507	Fix
	Rare	X12.1	0,597	9,001
		X12.2	0,626	9,463
		X12.3	0,771	Fix
	Imperfectly imitable	X13.1	0,763	7,738
		X13.2	0,472	5,802
		X13.3	0,521	Fix
		Non substitutable	X14.1	0,423
	X14.2		0,423	1,599
	X14.3		0,181	1,401
	X14.4		0,113	Fix

Sumber: Lampiran 7

Hasil evaluasi *loading factor* (λ) Tabel 5.7 menunjukkan bahwa seluruh sub variabel memiliki nilai *loading factor* yang bervariasi. Hal ini mengindikasikan sub variabel *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *non substitutable* memberikan kontribusi pada variabel RBV (X1), kecuali indikator X14.3 dan X14.4 yang memiliki nilai sangat rendah. Kedua indikator tersebut tidak dapat

si dalam model karena dapat terjadi masalah identifikasi. Hasil CFA () menjelaskan sub variabel *rare* (X12.3) sebagai variabel *observe* yang



paling berpengaruh dengan nilai estimasi *standardized (loading factor)* sebesar 0,771.

5.6.2. Pengujian CFA pada Variabel *Dynamic Capability (X2)*

Output yang diperlihatkan pada lampiran 7 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang terdiri dari 8 (delapan) kriteria penilaian. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model (*second order*) akhir dari *dynamic capability (X2)* sehingga model tersebut yang digunakan dalam analisis yang lebih lanjut. Analisis berikutnya, membandingkan *cut-off value* hasil estimasi model diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 5.8 *Goodness of fit indices dan cut off value*

Criteria of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Evaluasi Model	Keputusan
X ² Chi Square	128,804	478,629	<i>Poor Fit</i>
Probabilitas	≥ 0,05	0,000	<i>Poor Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2,00	4,602	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0,122	<i>Poor Fit</i>
GFI	≥ 0,90	0,731	<i>Poor Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0,648	<i>Poor Fit</i>
TLI	≥ 0,95	0,521	<i>Poor Fit</i>
CFI	≥ 0,95	0,584	<i>Poor Fit</i>

Sumber: Lampiran 7

Hasil CFA variabel *dynamic capability (X2)* menunjukkan hasil *goodness of fit*, selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi sub variabel dan indikator yang digunakan secara bersama-sama mendeskripsikan variabel *dynamic capability (X2)*. Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel *dynamic capability (X2)*.



Tabel 5.9 Evaluasi *Loading Factor* (λ)

Konstruk	Sub Variabel	Indikator	Loading Factor (λ)	Critical Ratio
<i>Dynamic Capability</i> (X2)	Political adaptation	X21.1	0,034	0,493
		X21.2	-0,104	-1,495
		X21.3	0,724	11,125
		X21.4	0,795	Fix
	Economic adaptation	X22.1	0,731	3,907
		X22.2	0,669	3,857
		X22.3	0,375	3,321
		X22.4	0,271	Fix
	Sociological adaptation	X23.1	0,266	2,478
		X23.2	0,302	2,601
		X23.3	0,284	2,542
		X23.4	0,215	Fix
	Technological adaptation	X24.1	0,313	3,862
		X24.2	0,231	3,043
		X24.3	0,401	4,563
		X24.4	0,421	Fix

Sumber: Lampiran 7

Hasil evaluasi *loading factor* (λ) Tabel 5.9 menunjukkan bahwa seluruh sub variabel memiliki nilai *loading factor* yang bervariasi. Hal ini mengindikasikan sub variabel *political adaptation*, *economic adaptation*, *sociological adaptation*, dan *technological adaptation* memberikan kontribusi pada variabel *dynamic capability* (X2), kecuali indikator X21.1, X21.2, X22.3, X22.4, X23.1, X23.2, X23.3, X23.4, X24.1, dan X24.2, seluruh indikator tersebut tidak dapat dieliminasi dalam model karena dapat terjadi masalah identifikasi.

5.6.3. Pengujian CFA pada Variabel Daya Saing Strategis (Y1) dan Kinerja Ekspor (Y2)

Output yang diperlihatkan pada lampiran 7 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang terdiri dari 8 (delapan) kriteria penilaian. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari daya saing strategis (Y1) dan kinerja ekspor (Y2) sehingga model tersebut yang digunakan dalam analisis yang

selanjutnya. Analisis berikutnya, membandingkan *cut-off value* terhadap hasil uji model yang diuraikan pada tabel berikut.



Tabel 5.10 *Goodness of fit indices dan cut off value*

Criteria of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Evaluasi Model	Keputusan
X ² Chi Square	334,990	9,602	Perfect
Probabilitas	≥ 0,05	0,294	Perfect
CMIN/DF	≤ 2,00	1,200	Perfect
RMSEA	≤ 0,08	0,029	Perfect
GFI	≥ 0,90	0,987	Perfect
AGFI	≥ 0,90	0,967	Perfect
TLI	≥ 0,95	0,972	Perfect
CFI	≥ 0,95	0,985	Perfect

Sumber: Lampiran 7

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* pada Tabel 5.10 selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi dimensi dan indikator yang digunakan secara bersama-sama mendeskripsikan variabel daya saing strategis (Y1) dan kinerja ekspor (Y2). Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, maka semakin baik untuk mendeskripsikan variabel daya saing strategis (Y1) dan kinerja ekspor (Y2).

Tabel 5.11 *Evaluasi Loading Factor (λ)*

Konstruk	Indikator	Loading Factor (λ)	Critical Ratio
Daya saing strategis (Y1)	Y1.1	0,499	Fix
	Y1.2	1,149	13,726
	Y1.3	0,173	13,295
Kinerja ekspor (Y2)	Y2.1	0,094	12,828
	Y2.2	0,314	13,358
	Y2.3	0,225	Fix

Sumber: Lampiran 7

Hasil evaluasi *loading factor* (λ) Tabel 5.11 menunjukkan bahwa hanya indikator Y1.1 memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,40, kecuali indikator Y1.2, Y1.3, Y2.1, Y2.2, dan Y2.3, seluruh indikator tersebut tidak dapat dieliminasi dalam model karena dapat terjadi masalah identifikasi.



5.7. Structural Equation Model

Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 9, output SEM dideskripsikan pada Tabel 5.12 yang menampilkan hasil analisis *full model SEM* berdasarkan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.12 Goodness of fit indices dan cut off value full model

Criteria of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Evaluasi Model	Keputusan
X ² Chi Square	645,521	1.634,486	Poor Fit
Probabilitas	≥ 0,05	0,000	Poor Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	2,780	Poor Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,086	Poor Fit
GFI	≥ 0,90	0,661	Poor Fit
AGFI	≥ 0,90	0,616	Poor Fit
TLI	≥ 0,95	0,545	Poor Fit
CFI	≥ 0,95	0,576	Poor Fit

Sumber: Lampiran 9

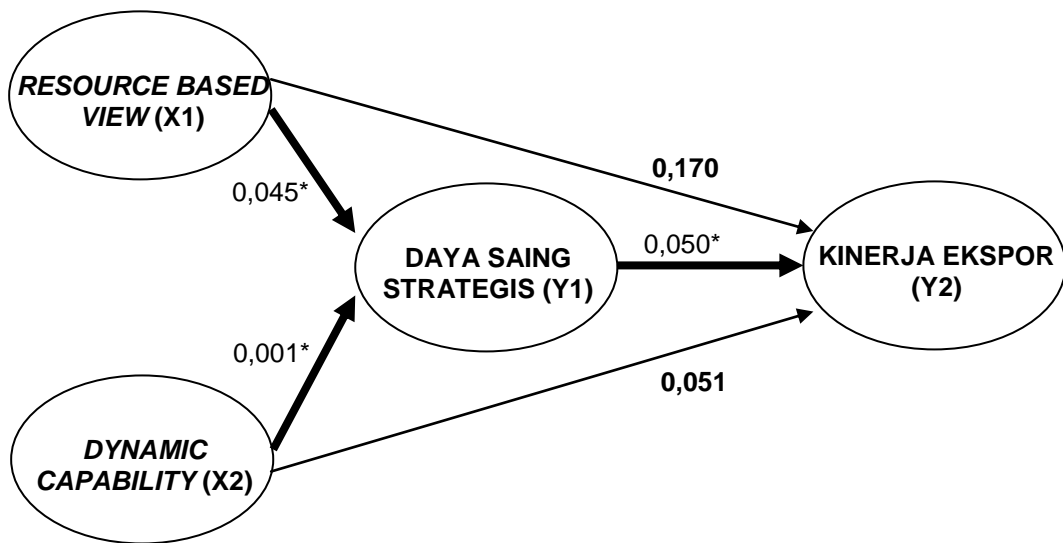
Merujuk pada Tabel 5.12 maka dapat ditegaskan bahwa seluruh kriteria fit indices pada model belum memiliki model yang fit. Tahap analisis selanjutnya yaitu mengidentifikasi besaran pengaruh variabel eksogen terhadap variabel intervening dan endogen, baik secara langsung maupun tidak langsung, hasil analisis ini berperan penting untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 5.13 Hasil Estimasi Full Model

Hubungan antar variabel	Estimate	Standard Error	Critical Ratio	P-value
RBV (X1) → Daya Saing Strategis (Y1)	0,139*	0,070	2,002*	0,045
Dynamic Capability (X2) → Daya Saing Strategis (Y1)	0,342*	0,074	4,627*	0,001
Daya Saing Strategis (Y1) → Kinerja Ekspor (Y2)	0,259*	0,132	1,960*	0,050
Dynamic Capability (X2) → Kinerja Ekspor (Y2)	-0,196	0,100	-1,954	0,051
Kinerja Ekspor (Y2)	0,103	0,075	1,372	0,170

* Signifikan pada taraf 5%
Lampiran 9





Gambar 5.1 Hasil Analisis Full Model

Hasil fungsional antar variabel menunjukkan tingkat pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung. Interpretasi (tafsir) dari Tabel 5.13 dijelaskan sebagai berikut.

- 1) RBV terhadap daya saing strategis. Pengaruh RBV terhadap daya saing strategis, menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan RBV akan berdampak pada peningkatan daya saing strategis. RBV yang terdiri dari *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *non substitutable* secara simultan menentukan kualitas daya saing strategis pada perusahaan eksportir. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa efektivitas daya saing strategis perusahaan ditentukan oleh kemampuan mengelola RBV yang tepat.
- 2) *Dynamic capability* terhadap daya saing strategis. Hasil analisis statistik menunjukkan *dynamic capability* berpengaruh signifikan terhadap daya saing strategis. *Dynamic capability* yang terdiri dari adaptasi *political*, adaptasi *economic*, adaptasi *sociological*, dan adaptasi *technological* secara simultan berpengaruh kuat terhadap peningkatan daya saing strategis pada



perusahaan eksportir. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa efektivitas daya saing strategis perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan menerapkan *dynamic capability*.

- 3) Daya saing strategis terhadap kinerja ekspor. Pengaruh daya saing strategis terhadap kinerja ekspor menunjukkan bahwa dengan adanya perbaikan daya saing strategis akan berdampak pada peningkatan kinerja ekspor. Daya saing strategis terdiri dari keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus secara serentak mempengaruhi kualitas kinerja ekspor perusahaan eksportir. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa efektivitas kinerja ekspor ditentukan oleh kemampuan perusahaan mengelola *dynamic capability*.
- 4) *Dynamic capability* terhadap kinerja ekspor. Pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor menunjukkan bahwa peningkatan *dynamic capability* tidak berdampak pada penguatan kinerja ekspor. *Dynamic capability* yang terdiri dari adaptasi *political*, adaptasi *economic*, adaptasi *sociological*, dan adaptasi *technological* memberikan sumbangsih sangat rendah terhadap pertumbuhan kinerja ekspor di Sulawesi Selatan. Hasil ini merupakan temuan penelitian untuk dijelaskan berdasarkan rujukan teori dan penelitian empirik.
- 5) RBV terhadap kinerja ekspor. Pengaruh RBV terhadap kinerja ekspor menunjukkan bahwa apabila perusahaan meningkatkan kualitas RBV, namun tidak berdampak pada peningkatan kinerja ekspor. RBV yang terdiri dari *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable*, dan *non substitutable* secara simultan tidak mempengaruhi kualitas kinerja ekspor. Hasil ini merupakan temuan penelitian yang dijelaskan secara terperinci pada bagian pembahasan.



Analisa tentang pengaruh langsung fungsional antar variabel telah
n secara detail, kemudian analisa berikutnya yaitu menguji pengaruh

tidak langsung (*indirect*) antara variabel RBV dan *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis. Pengujian *indirect effect* menggunakan analisis sebagai berikut.

Tabel 5.14 Hasil Pengujian *Indirect Effect*

Variabel	Intervening	Variabel	<i>Indirect Effect</i>
RBV	Daya saing strategis	Kinerja ekspor	0,036
<i>Dynamic capability</i>	Daya saing strategis	Kinerja ekspor	0,089

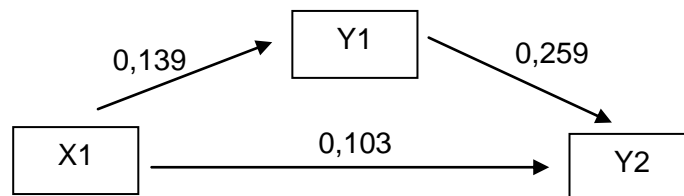
Sumber: Lampiran 8

Tabel 5.14 menyajikan nilai pengaruh tidak langsung antara RBV dan *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis. Nilai pengaruh tertinggi yaitu *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis, kemudian RBV terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis. Selanjutnya interpretasi efek tak langsung (*indirect effect*) antar variabel tersebut yang diasumsikan pada model penelitian dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengaruh tidak langsung RBV terhadap kinerja ekspor dengan mempertimbangkan daya saing strategis menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan RBV yang lebih baik akan meningkatkan kinerja ekspor jika disertai dengan peningkatan daya saing strategis.
2. Pengaruh tidak langsung *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor dengan mempertimbangkan daya saing strategis menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan *dynamic capability* mampu meningkatkan kinerja ekspor jika disertai dengan peningkatan daya saing strategis.

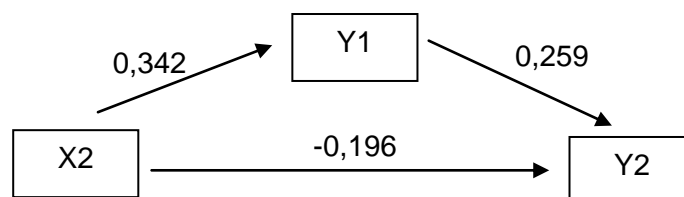


Pengujian total pengaruh antara variabel eksogen, intervening dan endogen dapat dijelaskan sebagai berikut. Menentukan tingkat total pengaruh, maka digunakan formulasi sebagai berikut.



Gambar 5.2 Kerangka *total effect* RBV

Gambar 5.2 menyajikan perhitungan sebagai berikut: $0,139 + (0,103 \times 0,259) = 0,166$. Dengan demikian, nilai total pengaruh RBV terhadap kinerja ekspor dengan mempertimbangkan daya saing strategis adalah sebesar 0,166.



Gambar 5.3 Kerangka *total effect* *dynamic capability*

Gambar 5.3 menyajikan perhitungan sebagai berikut: $0,342 + (0,259 \times -0,196) = 0,291$. Dengan demikian, nilai total pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor dengan mempertimbangkan daya saing strategis adalah sebesar 0,291.

5.8. Pengujian Hipotesis Penelitian



Sub bab ini merupakan bagian terpenting untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Berpedoman pada hasil statistik fungsional antar variabel baik secara langsung (Tabel 5.13) dan

pengaruh tidak langsung (Tabel 5.14) yang dirangkum dan ringkas sebagai berikut.

Tabel 5.15 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Uraian	Keputusan
H1	<i>Resource based view</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis	Diterima
H2	<i>Dynamic capability</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing strategis	Diterima
H3	<i>Resource based view</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor	Ditolak
H4	<i>Dynamic capability</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor	Ditolak
H5	<i>Resource based view</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis	Diterima
H6	<i>Dynamic capability</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis	Diterima
H7	Daya saing strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor	Diterima

Sumber: Hasil Statistik (2017)

Hasil pengujian hipotesis penelitian yang disajikan pada Tabel 5.15 menjadi bagian akhir dalam bab hasil penelitian ini. Merujuk pada hasil uji hipotesis diperoleh informasi bahwa beberapa hipotesis yang ditolak yaitu H3, dan H4, sedangkan hipotesis lainnya dinyatakan diterima.

5.9. Analisis Keputusan Strategis

5.9.1. Identifikasi Peluang dan Ancaman

a) Peluang Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh beberapa peluang usaha yang dapat dikembangkan oleh perusahaan eksportir dalam meningkatkan

ekspor. Adapun peluang tersebut antara lain:

Peluang kawasan perdagangan bebas



2. Perkembangan ekonomi regional yang stabil
3. Kemajuan di bidang teknologi
4. Kebijakan pemerintah yang mendukung perusahaan eksportir
5. Prospek komoditas masih cemerlang
6. Masyarakat Ekonomi ASEAN membuka peluang besar bagi perusahaan eksportir
7. Nilai kurs mata uang asing yang menguntungkan pengusaha ekspor

b) Ancaman Perusahaan

Lebih lanjut dilakukan analisis terkait ancaman/tantangan yang sedianya akan dihadapi oleh perusahaan ekspor dalam proses bisnis dan pengembangan bisnis ekspor. Beberapa gambaran ancaman/ tantangan yang dihadapi, antara lain:

1. Tidak stabilnya pasokan dan harga bahan baku serta bahan pendukung lainnya
2. Persyaratan dari *buyer* semakin tinggi, antara lain berkaitan dengan kualitas produk, kualitas lingkungan kerja, harga yang bersaing, aspek ramah lingkungan
3. Masih adanya regulasi pemerintah yang dapat menghambat laju pertumbuhan ekspor
4. Rendahnya akses eksportir terhadap pasar, antara lain meliputi permintaan produk, standar kualitas produk, ketepatan waktu pengiriman, dan persaingan harga

Rendahnya akses eksportir terhadap sumber pembiayaan, antara lain meliputi informasi, skim kredit dan tingginya tingkat suku bunga



6. Masih munculnya biaya-biaya yang berkaitan dengan transportasi, kepabeanan, dan keamanan

5.9.2. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

a) Kekuatan Perusahaan

Setelah dilakukan analisis terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan eksportir, lebih lanjut dilakukan analisa terhadap kekuatan-kekuatan disajikan sebagai berikut:

1. Kualitas komoditas yang bermutu
2. Ketepatan waktu dalam pendistribusian
3. Telah berpengalaman di bidang ekspor
4. Harga komoditas yang kompetitif
5. Tujuan ekspor yang jelas dan telah menjadi pelanggan tetap
6. Jumlah produksi dan ketersediaan komoditas yang stabil
7. Membangun pola kemitraan dengan pemasok

b) Kelemahan Perusahaan

Selain memiliki kekuatan, perusahaan juga memiliki kelemahan yang harus mampu diperbaiki. Berikut ini adalah hasil identifikasi kelemahan:

1. Masih rendahnya komitmen eksportir dalam memenuhi pesanan pelanggan (*on time delivery*)
2. Masih minimnya sistem manajemen yang diterapkan eksportir, khususnya dalam aspek produksi, administrasi, dan keuangan
3. Keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki eksportir dalam rangka memenuhi pesanan

Rendahnya kualitas SDM, sehingga dalam mengelola usahanya tidak didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang rasional



5. Terbatasnya modal yang dimiliki eksportir, khususnya modal kerja
6. Lemahnya jaringan komunikasi dan informasi dengan pihak-pihak terkait, seperti dalam pengadaan bahan baku, terkadang eksportir hanya memiliki sumber terbatas, sehingga barang yang diperoleh harganya tinggi
7. Rendahnya kemampuan eksportir dalam riset dan pengembangan, sehingga belum memenuhi keinginan para *buyer*

5.9.3. Penilaian *Internal Factor Analysis System* dan *External Factor Analysis System*

Setelah faktor-faktor internal dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan, dan faktor-faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan IFAS dan EFAS. Penilaian bobot IFAS dan EFAS menjadi hal penting dalam proses analisis SWOT dengan hasil rekapitulasi matriks IFAS sebagai berikut

Tabel 5.16 Matriks IFAS

IFAS	Bobot	Rating	Total
Kekuatan			
Kualitas komoditas yang bermutu	0,14	3,17	0,44
Ketepatan waktu dalam pendistribusian	0,08	3,83	0,31
Berpengalaman di bidang ekspor	0,07	3,33	0,23
Harga komoditas yang kompetitif	0,09	3,33	0,30
Tujuan ekspor yang jelas	0,08	3,33	0,27
Ketersediaan komoditas	0,11	2,50	0,28
Pola kemitraan	0,13	3,00	0,39
Kelemahan			
Rendahnya komitmen eksportir	0,05	2,67	0,13
Masih minimnya sistem manajemen	0,05	2,83	0,14
Keterbatasan sarana dan prasarana	0,05	2,83	0,14
Rendahnya kualitas SDM	0,03	2,33	0,07
Terbatasnya modal	0,06	3,00	0,18
Lemahnya jaringan komunikasi	0,03	2,33	0,07
Kemampuan riset dan pengembangan rendah	0,03	2,33	0,07
Jumlah	1.00		3,02

Data Primer (2017)



Setelah mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman perusahaan maka berikut ini hasil rekapitulasi matriks EFAS.

Tabel 5.17 Matriks EFAS

EFAS	Bobot	Rating	Total
Peluang			
Peluang kawasan perdagangan bebas	0,11	3,33	0,37
Perkembangan ekonomi regional yang stabil	0,09	3,67	0,33
Kemajuan di bidang teknologi	0,10	3,50	0,35
Kebijakan pemerintah yang mendukung	0,04	3,33	0,13
Prospek bisnis komoditas masih cemerlang	0,05	3,50	0,18
Masyarakat Ekonomi ASEAN	0,09	2,83	0,25
Nilai kurs mata uang asing	0,04	3,33	0,13
Ancaman			
Tidak stabilnya pasokan	0,04	2,17	0,09
Persyaratan dari <i>buyer</i> semakin tinggi	0,11	2,83	0,31
Regulasi pemerintah yang kurang kondusif	0,09	2,83	0,25
Rendahnya akses eksportir terhadap pasar	0,11	2,33	0,26
Rendahnya akses pada sumber pembiayaan	0,07	2,50	0,18
Munculnya berbagai biaya-biaya tambahan	0,06	2,33	0,14
Jumlah	1,00		2,97

Sumber: Data Primer (2017)

5.9.4. Strategi *TOWS Analysis*

Bagian ini dirumuskan alternatif strategi berdasarkan hasil analisis deskriptif-kualitatif kondisi internal dan eksternal. Analisis ini terdiri dari matriks SO, WO, ST, dan WT dimana penjelasan dari masing-masing alternatif strategi sebagai berikut:

a) SO (*Strength-Opportunity*): Menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.

(*Weakness-Opportunity*): Memperbaiki kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal.



- c) ST (*Strength-Threat*): Menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman eksternal
- d) WT (*Weaknesses-Threat*): Strategi paling defensif, menghindari ancaman dan meminimalkan kelemahan.

Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada Tabel 5.16 dan 5.17, maka posisi perusahaan berada pada kuadran I yang berarti pada posisi pertumbuhan, dimana hal ini menunjukkan kondisi internal yang kuat dan kondisi eksternal yang mendukung kinerja perusahaan. Berdasarkan kekuatan relatif relasi, maka relasi sintesis dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.18 Matriks Interaksi IFAS - EFAS SWOT

	Internal						Strength						Weakness					
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5	W6					
Eksternal																		
Opportunity	Alternatif Strategi Perusahaan Ekspor di Sulawesi Selatan																	
	O1																	
	O2	1. Meningkatkan sumber daya perusahaan dalam menghadapi																
	O3	prospek permintaan dari luar negeri, namun tetap mengedepankan																
	O4	kualitas komoditas																
	O5																	
	O6	2. Meningkatkan efisiensi dalam rangka mencapai daya saing yang																
	O7	efektif																
Threat																		
	T1	3. Fokus membidik pangsa pasar luar negeri yang potensial, serta																
	T2	mengidentifikasi kebutuhan dan permintaan konsumen secara																
	T3	spesifik																
	T4	4. Mengantisipasi resiko kelesuan perekonomian nasional dan global																
	T5																	
	T6																	
	T7																	

Sumber: Interaksi IFAS – EFAS, 2017

Hasil interaksi IFAS – EFAS yang menghasilkan alternatif strategi yang

terpilih dengan bobot paling tinggi adalah *Strength - Opportunity* (SO), diterjemahkan alternatif strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi tersebut selanjutnya dijabarkan (elaborasi) dalam



beberapa *action plan* diantaranya (a) Meningkatkan sumber daya perusahaan dalam menghadapi prospek permintaan dari luar negeri, namun tetap mengedepankan kualitas komoditas; (b) Meningkatkan efisiensi dalam rangka mencapai daya saing yang efektif; (c) Fokus membidik pangsa pasar luar negeri yang potensial, serta mengidentifikasi kebutuhan dan permintaan konsumen secara spesifik; dan (d) Mengantisipasi resiko kelesuan perekonomian nasional dan global.

Hasil analisis TOWS menjadi bahan acuan untuk menentukan tipologi strategi yang terbaik untuk pengusaha eksportir. Miles dan Snow membagi klasifikasi strategi menjadi empat karakter yang berbeda yaitu *defenders*, *prospectors*, *analyzers* dan *reactors*. Klasifikasi tersebut didasarkan pada penilaian bagaimana perusahaan ekspor menanggapi tiga masalah atau tantangan diantaranya (a) *entrepreneurial*, tentang domain pasar perusahaan ekspor; (b) *engineering*, berfokus pada aspek operasional dalam hal ini pemilihan teknologi dan proses produksi dan distribusi; dan (c) *administration*, melibatkan formalisasi, rasionalisasi dan inovasi struktur organisasi dan proses kebijakan internal perusahaan ekspor.

Defenders adalah jenis atau tipologi yang diterapkan oleh perusahaan ekspor yang memiliki seperangkat produk atau komoditas yang stabil dan mampu bersaing berdasarkan harga dan kualitas (mutu). Perusahaan ekspor yang termasuk kategori *defenders* menghadapi masalah *entrepreneurial* tentang bagaimana cara mempertahankan pangsa pasar, dan menciptakan lingkungan yang stabil. Solusi untuk hambatan tersebut adalah kepemimpinan biaya,

perusahaan dapat meraih kesuksesan dengan spesialisasi dibidang dan menggunakan proses teknis yang mapan dan terstandarisasi untuk



mempertahankan biaya rendah. Perusahaan yang termasuk kategori *defenders* cenderung terintegrasi vertikal untuk mencapai efisiensi biaya. Perusahaan yang termasuk kategori *defenders* menghadapi masalah administratif karena harus melakukan efisiensi, dan memerlukan prosedur formal. Lingkungan perusahaan yang mulai berubah secara perlahan menyebabkan perusahaan dapat mengandalkan perencanaan jangka panjang. Strategi *defenders* membutuhkan keputusan yang tidak agresif untuk memperluas pangsa pasar namun berupaya untuk fokus pada pangsa pasar yang sudah ada agar perusahaan lebih stabil dan menguntungkan perusahaan karena sulit diakses untuk pesaing.

Prospektor sebagai alternatif tipologi strategi yang memiliki pasar komoditas yang luas. Perusahaan yang termasuk kategori prospektor menghadapi masalah *entrepreneurial* dalam menemukan dan memanfaatkan peluang produk dan pasar baru. Perusahaan tersebut berkembang dan menyesuaikan lingkungan bisnis yang memiliki ketidakpastian, dan perusahaan dapat berhasil dengan terus-menerus mengevaluasi pasar dalam rangka mencari peluang baru. Perusahaan yang termasuk kategori prospektor memiliki komoditas yang lebih baik dan mengedepankan efisiensi, namun perusahaan prospektor menghadapi masalah operasional karena tidak bergantung pada teknologi. Akibatnya, perusahaan yang termasuk kategori prospektor hanya memprioritaskan pengembangan komoditas baru serta inovasi untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan konsumen baru. Masalah administrasi perusahaan yang mengadopsi prospektor adalah sulitnya mengkoordinasikan berbagai kegiatan bisnis. Perusahaan berupaya memecahkan masalah tersebut dengan cara

alisasi, dan mendorong kolaborasi antar berbagai divisi. Strategi prospektor bisa dilihat sebagai strategi yang paling agresif dari *defenders*,



analyzers dan *reactors*. Bagi prospektor penting untuk memiliki reputasi sebagai inovator baik dalam pengembangan produk maupun pasar.

Analyzers sangat penting bagi perusahaan yang memiliki karakteristik dari kedua strategi sebelumnya dan berupaya mencari keseimbangan yang stabil. Perusahaan yang termasuk kategori *analyzers* memiliki beberapa persamaan karakteristik dengan perusahaan prospektor dan *defenders*; Dengan demikian, perusahaan eksportir menghadapi masalah *entrepreneurial* tentang upaya mempertahankan posisi mereka di pasar dan berupaya menemukan serta memanfaatkan pasar baru. Perusahaan yang masuk dalam kategori *analyzers* memiliki masalah operasional dalam menjaga efisiensi produk atau layanan yang ditetapkan, namun sebaliknya cukup fleksibel untuk melanjutkan kegiatan bisnis baru dengan diferensiasi produk atau komoditas. Kondisi tersebut berakibat pada upaya perusahaan melakukan efisiensi teknis untuk mempertahankan biaya rendah, juga menekankan pengembangan produk dan layanan baru agar tetap kompetitif saat pasar berubah. Masalah administrasi yang dihadapi pada kategori *analyzers* adalah mengelola kedua aspek tersebut. Sebagaimana perusahaan prospektor, perusahaan *analyzers* menumbuhkan kolaborasi antar berbagai departemen dan divisi. Strategi *analyzers* meminimalkan risiko sekaligus memaksimalkan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan.

Perusahaan yang termasuk kategori *reactor* tidak memiliki strategi yang jelas. Kegiatan operasional menunjukkan tindakan yang tidak konsisten dan tidak stabil. Kategori *reactor* tidak siap menghadapi perubahan yang mereka hadapi di lingkungan bisnis. Perusahaan reaktor yang telah memiliki strategi dan struktur s, namun ketika berhadap dengan lingkungan organisasi, strategi dan



struktur tersebut menjadi tidak berarti. Perusahaan yang termasuk kategori *reactor* tidak memiliki strategi proaktif.

Strategi *tipologi Miles & Snow* sebagai upaya perusahaan untuk merumuskan dan menetapkan misi dan tujuan perusahaan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi analisis, perencanaan, pengambilan keputusan, manajemen strategis, dan banyak aspek lainnya. Berdasarkan hasil analisis sebelumnya (TOWS analysis) diperoleh hasil bahwa perusahaan ekspor (baik komoditas hewani, nabati, plastik, kayu, minyak, dan mineral) di Sulawesi Selatan dapat menerapkan strategi *prospector* dengan menekankan pada inovasi, dan kreativitas untuk menciptakan komoditas baru. Berusaha untuk selalu menjadi *pioneer* dalam bersaing, melakukan efisiensi, berinovasi, dan berkreasi.

Penerapan strategi *prospector* juga didukung oleh beberapa peneliti empiris sebelumnya seperti studi Bustamam & Pech (2016), yang juga menyatakan bahwa *tipologi Miles & Snow* dan RBV merupakan dua konsep yang saling bersinergi untuk menghasilkan alternatif strategi terbaik bagi perusahaan. Strategi *prospector* diselaraskan dengan proses, dan struktur agar dapat mengarahkan perusahaan untuk menyeleraskan internal perusahaan dengan perubahan lingkungan eksternal (Moynihan & Walker, 2013).



BAB VI

PEMBAHASAN

6.1. *Resource based view (RBV) terhadap daya saing strategis*

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kuat antara RBV terhadap daya saing strategis. Pengaruh antar variabel tersebut menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kualitas RBV perusahaan berdampak pada penguatan daya saing strategis. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan daya saing strategis perusahaan eksportir ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola secara efektif RBV sebagai salah satu bagian perencanaan strategis perusahaan untuk pencapaian tujuan jangka panjang. RBV berperan penting untuk menjelaskan dan memudahkan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. RBV bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat mengelola sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru tidak dapat diganti (*valuable, rare, in-mitable* dan *non-substitutable*), sehingga berdampak terhadap daya saing strategis.

RBV memiliki karakteristik yang berbeda dengan strategi lainnya khususnya dalam hal penekanan pada keunggulan kompetitif. RBV fokus pada faktor-faktor internal perusahaan ekspor sedangkan strategi lainnya lebih berfokus pada industri dan faktor makro. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat tercapai jika pesaing dari daerah lain di luar Sulawesi Selatan merasa sulit untuk meniru keunggulan tersebut. RBV menyatakan keunggulan bersaing dapat terwujud apabila terjadi keberagaman sumber daya

si. Aspek tersebut yang membedakan karakteristik RBV dari model lainnya.



Pendekatan strategi selain RBV menjelaskan bahwa sumber daya selalu bergerak secara dinamis, sehingga perusahaan dapat menciptakan sumber daya yang dimiliki oleh para pesaing. Sumber daya tersebut dapat meningkatkan daya saing strategis, apabila memiliki beberapa kriteria yaitu (a) memberikan nilai (*value*) positif bagi perusahaan ekspor; (b) memiliki karakteristik yang unik diantara pesaing; (c) sangat sulit ditiru; dan (d) tidak tergantikan dengan sumber daya lainnya. Berdasarkan kriteria tersebut, maka perusahaan sulit untuk mengikuti daya saing strategis yang dimiliki perusahaan ekspor yang lain, keunggulan tersebut sebagai sumber daya yang *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable*.

Sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan dibandingkan faktor luar (*external*) dalam meraih dan mempertahankan daya saing strategis, hal tersebut menjadi ciri dari konsep RBV. Sumber daya internal perusahaan terbagi dalam beberapa kategori yaitu (1) sumber daya fisik berupa pabrik, infrastruktur, peralatan, dan teknologi, material dan mesin; 2) sumber daya manusia terdiri dari pegawai, pengembangan SDM, karir, *skill* dan kompetensi; 3) sumber daya perusahaan terdiri dari struktur perusahaan, adanya proses perencanaan dan pemilihan alternatif strategi perusahaan.

Resources Based View pada perusahaan ekspor berfokus terhadap atribut perusahaan yaitu berupaya agar memiliki kemampuan dan output yang sulit untuk ditiru, sehingga menjadi sumber daya untuk mencapai kinerja yang unggul dan daya saing strategis. Ciri khas dari sumber daya perusahaan ekspor yaitu bersifat heterogen, tidak homogen, sehingga memberikan karakter unik

masing-masing perusahaan ekspor. RBV menilai perusahaan sebagai sumber daya (*resources*) dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.



RBV berupa agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan ekspor lain untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dalam mengelola sumber daya-sumber daya yang dimiliki berdasarkan dengan kemampuan dan potensi perusahaan.

Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai daya saing strategis yang efektif dan mendapatkan keuntungan optimal dengan cara mengendalikan aset strategis baik perusahaan yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Berbagai pandangan dalam menjabarkan dan mengkategorikan sumber daya dalam perusahaan. Sumber daya perusahaan seperti seluruh aset, kemampuan, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan sumber daya lain yang dikendalikan oleh perusahaan. Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi, merumuskan, dan menerapkan alternatif strategi yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Sumberdaya yang dimiliki perusahaan ekspor terdiri dari beberapa kategori (1) *physical capital resources*, (teknologi fisik, pabrik dan peralatan, lokasi geografis, dan akses ke pemasok); (2) *human capital resources*, (pelatihan, pengalaman, kecerdasan, relasi dan pandangan para manajer dan pegawai); dan (3) *organizational capital resources*, (struktur pelaporan formal perusahaan, perencanaan formal dan informal, sistem pengawasan, dan sistem koordinasi), demikian pula hubungan formal antara kelompok didalam perusahaan ekspor dan antara perusahaan dan lingkungan bisnisnya.

RBV juga sebagai pendekatan strategi ekspor dengan beberapa pandangan yang berbeda. Pandangan pertama menjelaskan bahwa kapabilitas

an substansi persaingan namun tetap dipengaruhi oleh kekuatan pasar.

rekomendasikan pada perusahaan ekspor untuk memfokuskan pada



pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien dan bernilai tambah. Kapabilitas sebagai gabungan yang kompleks dari aset, individu, dan proses yang digunakan perusahaan ekspor untuk melakukan transformasi input menjadi output (komoditas). Kapabilitas perusahaan ekspor meliputi serangkaian kemampuan untuk melakukan efisiensi, lebih cepat dan tepat, kecepatan merespon, kualitas komoditas yang lebih baik dan aspek lainnya dapat ditemukan pada setiap aktivitas, dari pengembangan komoditas sampai pengiriman ke luar negeri.

RBV menilai pengetahuan organisasional memiliki posisi strategis sebagai sumber utama untuk meningkatkan kompetensi perusahaan ekspor. Perusahaan melakukan strategi *value creating* yang tidak dilaksanakan oleh para pesaing di dalam negeri ataupun para pesaing potensial di negara lain. Menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan maka perusahaan berupaya untuk fokus pada pengelolaan sumber daya strategis yang memiliki karakteristik *valuable, rare, imperfectly imitable* dan *non substitutable*.

Sumber daya kunci perusahaan ekspor harus memenuhi kriteria yaitu *valuable, rare, in-imitable* dan *non-substitutable-VRIN*. Sumber daya perusahaan sebagai sumber daya saing strategis harus memiliki empat indikator (VRIN) yaitu (a) *valuable resources*, dalam hal memanfaatkan peluang atau meminimalisir ancaman lingkungan bisnis, (b) *rare resources*, diantara persaingan ekspor saat ini dan persaingan potensial dari luar negeri; (c) *imperfectly imitable resources*, dan; (d) *non-substitutability*, sumber daya yang selain berharga juga langka atau tidak akan dapat ditiru oleh pesaing.

Indikator-indikator tersebut dianggap sebagai fakta empiris dalam

mi pengelolaan sumber daya perusahaan ekspor yang heterogen dan
 at untuk menghasilkan daya saing yang berkelanjutan. Gabungan



sumber daya yang dimiliki perusahaan baik sumber daya *tangible*, *intangible* dan sumber daya manusia dalam hal *knowledge*, *skill*, kemampuan berinteraksi, berkomunikasi dan memotivasi.

Secara umum sumber daya perusahaan lebih bersifat homogen dibandingkan heterogen, dengan demikian perusahaan ekspor harus mengoptimalkan sumber daya tersebut untuk meningkatkan *output* yang langka dan sulit untuk ditiru sebagai sumber daya yang berdaya saing strategis. Dalam industri ekspor, perusahaan harus membangun dan meningkatkan kompetensi untuk mengelola sumber daya tradisional menjadi sumber daya yang langka dan menciptakan sumber yang berdaya saing bagi perusahaan. Perusahaan ekspor dapat mengembangkan sumber keunggulan kompetitif yang dimiliki dengan sumber daya yang tersedia dengan cara melakukan pengembangan kompetensi inti untuk mengonversi sumber homogen yang tidak langka menjadi proses langka dan heterogen yang sangat sulit ditiru oleh para pesaing.

Lingkungan bisnis ekspor yang identik dengan ketidakpastian ditambah dengan lingkungan pasar global yang berfluktuasi, menjadikan perusahaan ekspor tidak memiliki pilihan kecuali berusaha untuk mendapatkan dan mempertahankan daya saingnya meskipun dalam lingkungan yang tidak stabil. Persaingan perusahaan ekspor dan tantangan serta hambatan untuk memenuhi selera dan permintaan konsumen di luar negeri menjadikan perusahaan membuat keunikan pada komoditas, namun dewasa ini aktivitas tersebut bukan jaminan untuk meningkatkan daya saing strategis jika perusahaan tidak memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen dan tidak adanya *value added*.

Daya saing strategis bersumber dari kemampuan perusahaan ekspor menciptakan *value* bagi konsumen luar negeri yang melebihi biaya



produksinya. *Value* adalah kesediaan konsumen luar negeri membayar lebih tinggi meskipun ada penawaran harga yang lebih rendah dari perusahaan ekspor lainnya. Dewasa ini telah terjadi kemajuan signifikan dalam kajian literatur berkenaan dengan isu-isu konseptual RBV dalam konteks ekspor. Peningkatan kapasitas perusahaan sangat dibutuhkan untuk memasuki pasar internasional dalam rangka meningkatkan daya saing, yang terletak pada pengelolaan sumber daya tak berwujud.

Kondisi persaingan yang semakin dinamis menjadikan perusahaan ekspor mencari solusi untuk menciptakan keuntungan yang lebih baik dari para pesaing, sehingga banyak perusahaan ekspor mengubah strategi mereka menjadi strategi berorientasi pasar. Perubahan strategi tersebut sangat penting bagi perusahaan untuk menentukan aktivitas dengan lebih baik dan menggunakan sumber daya mereka dalam rangka meningkatkan kinerja ekspor. Dalam paradigma penentuan posisi kompetitif, perusahaan memposisikan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif melalui berbagai teknik strategis dengan tujuan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

RBV yang dimiliki oleh perusahaan ekspor dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Demikian pula dengan keputusan yang dibuat perusahaan ekspor berdasarkan penguasaan sumber daya strategis memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kemampuan perusahaan ekspor untuk mengembangkan daya saingnya dan menghasilkan keuntungan maksimum. RBV sebagai kerangka kerja yang secara luas dapat digunakan dalam berbagai sudut pandang manajemen pemasaran, serta menjadi an yang dominan untuk riset manajemen strategik yang memfokuskan



pada upaya menciptakan daya saing strategis dari sekelompok sumber daya yang merupakan kompetensi inti perusahaan ekspor.

Perusahaan ekspor pada umumnya dibedakan dalam hal budaya dan dominasi gaya manajemen yang mereka gunakan, sehingga perusahaan ekspor menjadi sekumpulan keanekaragaman dan merupakan kumpulan sumberdaya heterogenuis. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mengantarkan perusahaan ekspor untuk memiliki spesifikasi dan pemilihan strategi seperti memanfaatkan keanekaragaman sumber daya yang dimiliki perusahaan ekspor. RBV mampu menunjukkan gambaran internal organisasi secara lengkap. RBV juga memberikan perhatian kepada para manajer serta peran penting manajer dalam organisasi. RBV mampu memberikan alternatif solusi tentang cara meningkatkan pengetahuan dan pemahaman dalam mengelola dan mengoptimalkan sumberdaya organisasi kedalam formulasi strategi dan inovasi yang menguntungkan.

6.2. *Dynamic capability* terhadap daya saing strategis

Penelitian ini menjelaskan *dynamic capability* berpengaruh signifikan terhadap daya saing strategis. *Dynamic capability* terdiri dari *political adaptation*, *economic adaptation*, *sociological adaptation*, dan *technological adaptation* secara serentak berpengaruh kuat terhadap peningkatan daya saing strategis pada perusahaan eksportir. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa efektivitas daya saing strategis perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan menerapkan *dynamic capability*.

Perbagai studi terdahulu yang berbeda dengan temuan ini diantaranya dan Jian (2016) bahwa salah satu dimensi *dynamic capability* busi sangat rendah terhadap keunggulan bersaing pada industri



agribisnis di Cina. Demikian pula temuan Alon, Jiao, & Cui (2010) bahwa lingkungan makro justru melemahkan *dynamic capability* pada perusahaan. Talaja (2013) menjelaskan bahwa faktor ukuran perusahaan dan faktor eksternal tidak memberikan pengaruh terhadap inovasi (daya saing perusahaan).

Hasil penelitian Hofer, Niehoff, & Wuehrer (2015) menunjukkan bahwa kemampuan dinamis dapat meningkatkan daya saing strategis. Kemampuan dinamis perusahaan memainkan peran utama dalam penetapan harga internasional dan menunjang peningkatan kinerja ekspor. Perubahan mendasar lingkungan bisnis pada industri ekspor menyebabkan banyak perusahaan sulit mempertahankan keunggulan bersaing. Strategi bisnis perusahaan ekspor yang ada tidak lagi relevan dan kurang mampu menghadapi situasi persaingan dan lingkungan bisnis yang selalu berubah, maka strategi bisnis pun harus disesuaikan.

Strategi baru yang diterapkan tidak selamanya menjamin mengembalikan kejayaan daya saing strategis perusahaan ekspor. Perubahan lingkungan bisnis padat mengubah kunci *success factor*, sehingga perubahan tersebut memicu perubahan strategi bisnis yang relevan. Strategi bisnis yang efektif pada umumnya berbasis pada sumberdaya unggulan dan kapabilitas unggulan. Daya saing strategis sebagai intervening yang menghubungkan antara kemampuan dinamis terhadap kinerja ekspor. Kemampuan dinamis dan daya saing strategis (yaitu keunggulan biaya rendah, keuntungan diferensiasi, dan keuntungan fokus) secara positif mempengaruhi kinerja ekspor. Kemampuan dinamis perusahaan ekspor tidak hanya meningkatkan kemampuan kinerja ekspor, tetapi merupakan

terkuat bagi kinerja ekspor.



Peningkatan daya saing strategis dapat dilakukan dengan memperbarui strategi dan memperbarui aspek sumberdaya unggulan dan kapabilitas unggulan perusahaan ekspor. Perubahan yang dinamis juga memerlukan kemampuan untuk memperbarui sumberdaya dan *dynamic capability*. Perusahaan sangat membutuhkan pengembangan *dynamic capability* tergantung dari kondisi dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis ekspor yang dihadapi. Pada kondisi lingkungan yang cukup stabil, perusahaan dapat melakukan penyesuaian dan peningkatan terhadap kemampuannya. Proses penyesuaian kemampuan dinamis dilakukan melalui kegiatan peningkatan berkelanjutan dan bertahap.

Kondisi lingkungan bisnis yang dinamis menuntut dilakukan pembaruan kapasitas. Pada situasi perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan tidak hanya sekedar melakukan penyesuaian tetapi juga harus melakukan perubahan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Situasi lingkungan bisnis ekspor yang senantiasa berubah menjadikan kapabilitas perusahaan tidak lagi efektif. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan harus menyesuaikan basis *dynamic capability*.

Kinerja ekspor secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dinamis perusahaan. Peran kemampuan dinamis dengan memanfaatkan peran sumber daya tidak berwujud sebagai anteseden kinerja ekspor. Pertumbuhan ekspor menghasilkan prediksi keberhasilan ekspor yang penting di masa depan, namun dengan menggunakan serangkaian variabel yang berbeda. Pertumbuhan ekspor juga terkait dengan perusahaan pesaing yang memulai bisnis ekspor dengan dukungan sumber daya manusia yang profesional, memiliki komitmen jangka untuk meningkatkan kinerja ekspor, melakukan riset dan



pengembangan, mencermati dan mengimplementasikan strategi pengembangan pasar yang efektif.

Fakta empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses di pasar luar negeri adalah perusahaan yang fleksibel memenuhi kebutuhan konsumen mereka dan melakukan inovasi komoditas yang sesuai harapan konsumen. Kemampuan perusahaan ekspor yang tinggi disebabkan mereka dapat menyesuaikan diri dengan desain produk, manajemen teknologi, proses manufaktur, inovasi, dan kemampuan perluasan adaptasi pasar. Sangat penting bagi perusahaan ekspor untuk membangun fleksibilitas, melakukan transfer inovasi, dan mendorong kinerja ekspor. Kinerja ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk merancang dan mengembangkan komoditas melalui penerapan teknologi yang lebih baik, pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang kebutuhan konsumen dunia, dan kemampuan untuk memfokuskan kembali strategi ekspor.

Peran moderator perilaku *export market-oriented* akan berbeda apabila *export market-oriented* bergantung pada (a) sumber fleksibilitas ekspor, dan (b) kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan. Meningkatnya tingkat perilaku *export market-oriented* dikaitkan dengan peningkatan kinerja ekspor dalam kondisi apapun. Ketidakstabilan politik dan persaingan informal memiliki dampak kuat pada kecenderungan ekspor, sementara intensitas ekspor bergantung pada ketersediaan tenaga kerja terampil dan akses teknologi.

Kemampuan responsif pasar dapat mendorong kinerja ekspor jika didukung pula dengan kemampuan inovasi produk. Efek gabungan dari kedua

uan pada kinerja ekspor tersebut (kemampuan responsif pasar dan
uan inovasi produk) justru melemah jika berada pada persaingan



disfungsional yang tinggi. Kemampuan yang lebih kuat untuk merespons kebutuhan pasar ekspor dan kompetensi yang lebih besar dalam memperkenalkan produk baru di pasar ekspor tidak selalu selalu menguntungkan perusahaan, khususnya jika terjadi persaingan disfungsional. Inovasi, ketidakpastian dan fleksibilitas tugas berpengaruh positif terhadap daya saing strategis.

Lingkungan sebagai salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam pengelolaan kegiatan bisnis. Lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis ekspor. Lingkungan bisnis ekspor meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Analisis lingkungan diartikan sebagai proses yang digunakan perencana strategi untuk menganalisa sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan ekspor. Lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat keberhasilan perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan antara lain lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal suatu perusahaan memberikan banyak tantangan yang dihadapi oleh perusahaan ekspor dalam upaya untuk menarik atau memperoleh sumber daya yang diperlukan dan untuk memasarkan komoditasnya. Lingkungan bisnis yang mempengaruhi organisasi pada perusahaan terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri, lingkungan makro terdiri dari kekuatan hukum dan politik, kekuatan teknologi, kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, dan kekuatan ekologi.

Industri ekspor membutuhkan analisis lingkungan eksternal yang akurat agar keberhasilan usaha dapat diraih dengan efektif dan efisien.



Perencanaan strategik dalam industri ekspor menempati posisi yang utama dan pertama. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks, maka perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik yang diuraikan melalui alternatif strategi untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kedalam sasaran strategik jangka panjang. Dalam konsep manajemen mengarahkan perusahaan ekspor melakukan kegiatan ekonomi yang tidak berdiri sendiri melainkan berada dalam lingkungan eksternal yang saling terkait. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan serta mengevaluasi internal perusahaan dari faktor-faktor lingkungan eksternal yang saling mempengaruhi akan mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan.

Kemampuan dinamis untuk inovasi dibutuhkan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah dan kompetisi yang ketat, agar dapat menjadi pemenang dalam persaingan yang didasarkan pada sumber daya manusia dan/atau sumber daya material. Pengembangan strategi diperlukan untuk menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif diperoleh dan dipertahankan. Perusahaan beralih pada strategi berbasis sumber daya, upaya untuk mengakumulasi aset teknologi berharga, dan pekerja dengan kekayaan intelektual yang agresif. Pemenang di pasar global menunjukkan respons perusahaan yang tepat waktu, produk inovasi yang fleksibel, didukung kemampuan manajemen yang efektif mengoordinasikan dan menyebarkan kompetensi internal dan eksternal, sehingga membedakan perusahaan dengan perusahaan pesaing, serta mampu menciptakan sesuatu yang unik dan sulit ditiru.

Kemampuan dinamis sebagai sumber keunggulan bersaing, yang
kan beberapa aspek. Aspek pertama yaitu terminologi dinamis
pada pergeseran karakter lingkungan, respon strategis tertentu, dan



waktu yang diperlukan diterima pasar untuk mempercepat inovasi. Aspek kedua, kemampuan menekankan peran kunci manajemen strategis beradaptasi dengan efektif, mengintegrasikan, dan rekonfigurasi keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan.

Proses manajerial merujuk pada cara dan sistem di dalam perusahaan ekspor, sebagai suatu rutinitas, pola praktik dan pola belajar. Proses manajerial terdiri dari (1) integrasi, kemampuan manajer untuk mengoordinasikan atau mengintegrasikan kegiatan didalam perusahaan, efisiensi, dan efektif melakukan koordinasi internal maupun integrasi; (2) belajar, proses pengulangan dan eksperimentasi yang memungkinkan pekerjaan dilakukan dengan lebih baik dan lebih cepat serta berpotensi untuk memproduksi komoditas baru; (3) rekonfigurasi dan transformasi, perubahan menjadi sesuatu yang mahal sehingga harus terjadi perubahan dengan hasil yang maksimal. Posisi, postur strategis suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh proses belajar dan koherensi proses internal dan eksternal serta insentif, tetapi juga oleh lokasinya yang dihubungkan dengan aset bisnisnya.

Lingkungan bisnis ekspor yang dinamis dan kompleks perusahaan membutuhkan perencanaan strategik yang dijabarkan melalui strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi serta tujuan dalam sasaran-sasaran stratejik. Konsep manajemen modern menunjukkan perusahaan melakukan suatu kegiatan ekonomi tidak parsial (berdiri sendiri) namun berada dalam lingkungan luar yang saling mempengaruhi. Kemampuan perusahaan ekspor menempatkan

dalam lingkungan eksternal dengan memperhitungkan dan



mengevaluasi kondisi perusahaan akan memudahkan perusahaan mencapai keberhasilan.

Perusahaan yang tidak memiliki daya saing akan ditinggalkan oleh pasar, karena tanpa daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, hal ini menunjukkan tidak ada alasan bagi perusahaan ekspor untuk tetap bertahan di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Daya saing berkaitan dengan bagaimana efektivitas perusahaan ekspor di pasar global yang penuh persaingan, dibandingkan dengan perusahaan ekspor lainnya yang menawarkan komoditas sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan komoditas yang berkualitas adalah perusahaan yang efektif dan memiliki modal besar untuk bersaing.

Daya saing sebagai salah satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan bisnis yang lebih baik oleh perusahaan dalam peningkatan pendapatan dan pertumbuhan bisnis. Daya saing terkait pula dengan masalah produktifitas, yaitu dengan mencermati tingkat *output* (komoditas) yang dihasilkan untuk setiap *input* yang digunakan. Meningkatnya produktifitas tersebut disebabkan oleh peningkatan jumlah input fisik modal dan tenaga kerja, peningkatan kualitas input yang digunakan dan peningkatan adopsi teknologi.

Terdapat dua aspek yang ditimbulkan oleh persaingan bisnis, yaitu aspek kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan komoditas yang terbaik bagi negara tujuan, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi.

an aspek lainnya adalah kegagalan atau ancaman karena akan
semah perusahaan ekspor yang bersifat statis, takut akan persaingan



dan tidak mampu menghasilkan komoditas yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya.

Daya saing operasi yang terdiri dari empat unsur yaitu (a) biaya produksi, (b) produktifitas tenaga kerja, (c) penggunaan kapasitas produksi dan (d) persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya yang merupakan modal yang wajib dimiliki oleh perusahaan ekspor, modal tersebut mencakup pembiayaan seluruh kegiatan operasional seperti biaya produksi, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan cadangan produksi yang sewaktu-waktu dapat dimanfaatkan perusahaan ekspor untuk menunjang kelancaran kegiatan perusahaan.

Daya saing strategis juga sangat penting karena terkait berbagai unsur diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen di luar negeri, serta kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan komoditas dapat tercermin dari desainnya, tampilan komoditas yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan komoditas.

Peningkatan daya saing strategis juga meliputi berbagai unsur seperti ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga elemen tersebut berkaitan, ketepatan waktu aian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan waktu tunggu produksi. Aspek fleksibilitas merupakan bagian dari daya



saing operasi yang meliputi berbagai macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

Daya saing strategis bermula dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan ekspor bagi konsumen. Daya saing strategis menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi, dan strategi fokus) untuk mencapai dan mempertahankan daya saing strategis. Daya saing strategis menyangkut upaya suatu perusahaan ekspor benar-benar menerapkan strategi generiknya dalam kegiatan praktis.

Mempertahankan daya saing strategis sangat bermanfaat bagi pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Keunggulan merupakan sasaran yang selalu berubah, analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing berupa keterampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior. Keterampilan memungkinkan perusahaan untuk melaksanakan strategi dalam menghadapi pesaing. Keterampilan menyangkut kemampuan teknik, manajerial dan operasional. Sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi daya saing strategis.

Keunggulan posisi dapat diraih perusahaan ekspor melalui peningkatan hasil produksi dengan biaya rendah atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Biaya yang rendah memungkinkan perusahaan ekspor memberikan nilai lebih dengan pemberian harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk komoditas yang sama, Perbedaan penampilan komoditas yang sesuai dengan preferensi pembeli menghasilkan manfaat unik

at menutupi harga yang tinggi.



6.3. *Resource based view (RBV) terhadap kinerja ekspor*

Penelitian ini menunjukkan bahwa RBV tidak berdampak pada peningkatan kinerja ekspor. RBV yang terdiri dari *valuable, rare, imperfectly imitable*, dan *non substitutable* secara simultan tidak dapat menentukan kualitas kinerja ekspor. RBV yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor bukan justifikasi (alasan) bahwa teori dan penelitian terdahulu dinyatakan tidak relevan, namun variabel tersebut tidak signifikan terhadap kinerja ekspor menyebabkan pengaruh variabel lain terhadap daya saing strategis dan kinerja ekspor semakin meningkat, seperti pengaruh RBV dan *dynamic capability* terhadap daya saing. Hasil ini merupakan temuan penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, perbedaan tersebut terletak pada aspek metodologis seperti studi Wanjiru & Kilika (2017), karena adanya perbedaan indikator RBV pada tingkat perusahaan besar. Demikian pula dengan studi Andersén & Samuelsson (2016), mengukur kinerja dengan profitabilitas perusahaan yang meningkat dan yang mengalami kemerosotan. Mencapai kinerja ekspor yang superior maka diperlukan peluang pasar global (Behyan, Mohamad & Omar, 2011).

Hambatan yang dialami perusahaan ekspor baik secara internal maupun eksternal. Praktisi dan pakar manajemen menjelaskan lima tindakan manajemen kunci yang dapat digunakan untuk meminimalisir hambatan perdagangan internasional diantaranya yaitu (1) *Embodying*; (2) Unggul dalam pengelolaan (*superior management*) dalam hal ini pengembangan aliansi strategis; (3)

baik (*customizing*), mengembangkan fitur atau nilai yang memiliki harga tertinggi sehingga pelanggan akan membayar harga yang lebih tinggi; (4) teknologi, menggunakan komunikasi dan teknologi informasi; (5)



Micromarketing, dengan bekerja sama dengan pemerintah untuk mengatasi hambatan ekspor melalui kebijakan dan regulasi.

Ekspor Sulawesi Selatan tetap didominasi oleh komoditas dalam beberapa tahun ke depan. Upaya pemerintah daerah melakukan hilirisasi produk dan meningkatkan *value added* komoditas yang diekspor membutuhkan proses dan waktu yang sangat lama. Membahas kinerja ekspor memerlukan pemahaman yang detail tentang daya saing strategis dalam menghadapi pasar dunia yang semakin global. Posisi strategi bersaing dalam industri ekspor yang melibatkan tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan. *Competitive strategies (cost leadership strategies, differentiation strategy, focus strategy)* dapat membantu perusahaan ekspor untuk mengatasi hambatan kompetitif.

Tantangan perusahaan ekspor Sulawesi Selatan dalam bersaing di pasar internasional tidak hanya semata-mata ditentukan oleh faktor kondisi perekonomian global yang kondusif, namun *competitive strategies* menjadi faktor penentu yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja ekspor. Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif apabila mampu menciptakan nilai bagi konsumen. *Competitive strategies* dapat ditingkatkan dengan menentukan keuntungan potensial yang tinggi untuk menyusun dan menerapkan strategi yang sesuai dengan karakteristik perusahaan eksportir.

Beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi strategi RBV, yaitu: 1. *Durability*, (ketahanan dari sebuah produk yang diproduksi oleh perusahaan yang diukur dari kualitas dan ketahanan produk setelah diproduksi).

Scarcity, (keterbukaan dari setiap sumberdaya yang terlibat dalam produksi, mencakup jenis bahan baku yang digunakan dan keterbukaan



dalam permasalahan yang terjadi di internal perusahaan).

3. *Transferability*, (mengkomunikasikan segala hal yang bersangkutan dalam proses produksi).

Sumber daya dan kemampuan internal perusahaan ekspor mempengaruhi penetapan pilihan-pilihan strategis yang dibuat oleh manajer saat berkompetisi di lingkungan bisnisnya. Kemampuan yang dimiliki perusahaan memungkinkan untuk menambah nilai dalam rantai nilai pelanggan, melakukan diversifikasi produk atau pengembangan pasar baru. Sumber daya yang dimaksud yaitu segala sesuatu yang bisa dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan ekspor. Secara lebih formal, sumber daya perusahaan merupakan aset *tangible* dan *intangible* yang dimiliki perusahaan, seperti teknologi, tenaga kerja terampil, kontrak perdagangan, mesin, efisiensi, modal dan sebagainya. Sumber daya organisasi yang *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable* dapat menghasilkan kinerja. Sumber daya berkontribusi untuk diversifikasi dan bagaimana diversifikasi harus sesuai dengan kompetisi inti perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja.

Merujuk pada teori tentang pandangan berbasis sumber daya memberikan panduan dalam ekspansi perusahaan ekspor ke dalam pasar baru. Pandangan berbasis sumber daya telah diminati oleh kalangan peneliti manajemen dan peneliti dibidang terkait. RBV sebagai fondasi keunggulan kompetitif yang utamanya terletak pada sekumpulan aset berwujud atau tidak berwujud perusahaan. RBV menggambarkan kemampuan perusahaan ekspor untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya

sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru atau oleh pesaing yang akan menciptakan hambatan kompetisi.



Sulawesi Selatan memiliki potensi sumber daya alam yang berlimpah, namun tetapi kondisi geografis dan infrastruktur transportasinya yang masih tertinggal menjadi penghambat daerah tersebut memanfaatkan sumber daya alamnya secara maksimal agar dapat dikelola oleh eksportir. Peraturan tahun 2009 pemerintah mengeluarkan kebijakan tentang larangan ekspor bijih mineral yang mulai dilakukan pada tahun 2014 telah meningkatkan ketidakpastian dalam bisnis ekspor. Sektor pertanian juga mengalami perlambatan produktivitas yang disebabkan insentif yang kurang tepat sasaran terhadap tanaman pangan pokok dan kurangnya diversifikasi.

Strategi pada dasarnya bertujuan untuk memenuhi dua keperluan penting. Keperluan pertama terkait dengan penempatan posisi relatif terhadap lingkungan luar perusahaan yang membutuhkan pemahaman terhadap lingkungan di mana perusahaan berada. Keperluan kedua, untuk penyelerasan lingkungan internal perusahaan yang meliputi semua kegiatan dan investasi. Dengan strategi, setiap keuntungan unit bisnis dapat dipisahkan ke dalam dua komponen yaitu tingkat keuntungan rata-rata industri dan pemisahan rata-rata tersebut yang diterapkan kepada keunggulan dalam persaingan sebagai akibat dari strategi dalam industri ekspor.

Sumber daya perusahaan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: *tangible asset*, *intangible asset* dan kemampuan organisasi. Perusahaan memiliki sejumlah sumber daya perusahaan yang unik, inilah yang membedakan satu perusahaan dengan lainnya. Keunikan dan karakteristik sumber daya perusahaan yang tidak dapat dikumpulkan dalam waktu yang relatif pendek,

mbkan pilihan strategi perusahaan ekspor dibatasi oleh ketersediaan s serta kecepatan dalam menghimpun *resources* baru. Perubahan



lingkungan bisnis merupakan faktor yang menjadikan perusahaan lain tidak mudah untuk menetapkan strateginya. Dengan asumsi faktor – faktor tersebut mudah didapatkan oleh perusahaan pesaing, maka dengan mudah strategi dapat ditiru. Nilai sumber daya yang dimiliki perusahaan ekspor terdapat pada komponen yang kompleks antara perusahaan dan lingkungan bisnis terkait dengan kelangkaan dan permintaan.

Upaya secara terus menerus membangkitkan sumber daya baru merupakan solusi agar sumber daya tersebut dapat memberikan manfaat terutama dalam kaitannya dengan mempertahankan pangsa pasar. Disisi lain, sumber daya yang memudahkan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing harus tidak banyak dimiliki para pesaing sehingga, perusahaan ekspor hanya perlu menciptakan kondisi kelangkaan sumber daya yang menjadi kekuatan daya saing strategisnya. Perusahaan melakukan upaya yang mencegah agar tidak ada peniruan sumber daya merupakan upaya strategis untuk membatasi persaingan.

Terdapat beberapa karakteristik yang menyulitkan peniruan sumber daya yaitu: secara fisik bersifat unik, akumulasinya memerlukan waktu relatif lama dan tidak dapat dipercepat, peniru (pesaing) tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang sumberdaya yang akan ditirunya, pesaing memiliki kemampuan untuk menduplikasi sumber daya namun karena ukuran pasar menyebabkan pesaing tersebut tidak melakukannya karena pertimbangan potensi kerugian. Karakteristik umum yang berpengaruh terhadap nilai suatu sumber daya dipengaruhi oleh hubungan rumit dalam sistem pesaing, pelanggan, pemasok.

berbagai upaya dalam membangun RBV dimulai dengan mengidentifikasi
 mengumpulkan sumber daya perusahaan ekspor. Selanjutnya,



mengevaluasi semua sumber daya menggunakan kriteria-kriteria utama yaitu *competitive superiority*, *scarcity*, serta *appropriability*. Kemudian mengidentifikasi *gap* (kesenjangan) semua sumber daya dibandingkan dengan kebutuhan sumber daya yang akan menjadi modal utama dalam meningkatkan RBV. Kualitas sumber daya dengan beberapa alternatif yaitu memperkuat sumber daya yang ada dengan meningkatkan kualitasnya, menambah sumber daya yang bersifat pelengkap untuk memperkuat posisi pasar ekspor, dan mengembangkan sumber daya baru yang dimaksudkan untuk memberi kemudahan bagi perusahaan ekspor untuk memasuki pasar baru.

Perusahaan yang berupaya mentransformasikan keunggulan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan berkelanjutan, maka sumberdaya perusahaan tersebut harus bersifat tidak mudah dipindahkan. Perusahaan ekspor yang mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat melalui sumber daya yang unik yang dimilikinya, dan sumber daya ini tidak dapat dengan mudah dibeli, ditransfer, atau dimitasi dan secara tidak langsung kelangkaannya memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan ekspor. Perusahaan dituntut untuk membedakan dua jenis sinergi, yakni sinergi perebutan dan sinergi bilateral istimewa.

6.4. *Dynamic capability* terhadap kinerja ekspor

Penelitian ini menunjukkan *dynamic capability* tidak berdampak pada penguatan kinerja ekspor. *Dynamic capability* yang terdiri dari *political adaptation*, *economic adaptation*, *sociological adaptation*, dan *technological*

secara totalitas memberikan sumbangsih yang sangat rendah pertumbuhan kinerja ekspor di Sulawesi Selatan. *Dynamic capability* variabel yang diadopsi dari faktor-faktor lingkungan makro menjelaskan



bahwa jika diuji secara *direct* (pengaruh langsung), maka *dynamic capability* tidak signifikan terhadap kinerja ekspor, namun apabila diuji secara *indirect* (tidak langsung) maka *dynamic capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis.

Hasil penelitian ini tidak relevan dengan penelitian terdahulu seperti Lin & Wu (2012), perbedaan tersebut disebabkan karena dimensi *dynamic capability* yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari adaptasi politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Demikian pula halnya dengan temuan Sarkar, Coelho, & Maroso (2016), yang menempatkan orientasi strategis sebagai mediasi dari *dynamic capability* terhadap kinerja perusahaan.

Dynamic capability yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor juga dapat dijelaskan melalui data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik bahwa terjadi penurunan aktivitas ekspor dan impor selama Februari 2017 di Sulawesi Selatan. Total ekspor senilai USD86,29 juta menurun 6,42 persen dibandingkan bulan sebelumnya, mencapai USD92,21 Juta. Pada aktivitas impor, nilainya jatuh 18,79 persen dari USD97,46 juta menjadi USD79,15 juta. Pada bulan Januari-Februari 2017, nilai ekspor Sulawesi Selatan mencapai USD178,5 juta. Dibandingkan periode yang sama pada 2016, terjadi peningkatan signifikan sebesar 21,42 persen dari USD147,02 juta.

Penurunan aktivitas ekspor dan impor Sulawesi Selatan merupakan pola atau *trend* musiman. Nikel masih menjadi komoditas dengan nilai terbesar, yang mencapai USD47,54 juta atau 55,09 persen dari total ekspor Sulawesi Selatan. Lalu disusul kakao, USD11,39 juta; ikan dan udang USD7,29 juta; biji-bijian k dan tanaman obat USD5,49 juta, serta buah-buahan USD7,29 juta.



Sedangkan jalur impor didominasi bahan bakar mineral dengan nilai USD22,13 juta atau 27,96 persen dari total nilai impor Sulawesi Selatan.

Sebagian besar ekspor Sulawesi Selatan masih didominasi produk primer sebesar 63 persen, produk manufaktur baru 37 persen. Sedangkan pasar dunia sudah meninggalkan Indonesia dengan menciptakan trend ekspor manufaktur 67 persen dan ekspor primer 33 persen, hal ini sejalan dengan komitmen dunia untuk melindungi sumber-sumber daya alam hayati yang tak terbarukan. Pada 2011 nilai ekspor di Sulawesi Selatan sebesar US\$ 1.904 juta, sedangkan pada tahun 2015 hanya sebesar US\$ 1.409 juta.

Tiongkok sebagai negara tujuan dengan volume ekspor yang tertinggi dibandingkan negara lainnya. Data perkembangan ekspor khususnya di Sulawesi Selatan yang secara umum menjelaskan tentang turunnya ekspor dari sisi nilai dan volume. Terjadi penurunan 6,53 persen pada 2016. Beberapa tahun komoditas nikel masih mengungguli perkembangan ekspor di Sulawesi Selatan dengan tujuan ekspor terbesar ke negara Jepang, namun hal tersebut tidak mengubah perkembangan ekspor Sulawesi Selatan yang terus menurun setiap tahunnya. Nikel saat ini komoditas dengan nilai ekspor terbesar dan Sulsel pada September 2016 dengan nilai sebesar USD57.34 juta atau 51.91 persen dari total nilai ekspor Sulsel. Komoditas lainnya yang hanya 19 persen seperti kopi, teh, garam, kayu dan ampas bekas industri masih mengalami kelesuan permintaan.

Dynamic capability juga terkait dengan eksploitasi aset strategik perusahaan ekspor yang tidak dapat membantu menciptakan kinerja ekspor

ngka panjang, terlebih pada kondisi pasar yang dinamis dan proses

an aset strategik yang relatif lebih murah dan cepat. Pengembangan



konsep *dynamic capability* merupakan hasil pengembangan *resource based theory*. Hal ini disebabkan *resource-based theory* belum mampu menjelaskan bagaimana bisnis dapat bertahan dan justru dikembangkan pada kondisi pasar yang tidak menentu dan dinamis. Kinerja manajemen perusahaan bisnis yang statis, berkembang dan kemampuan untuk melakukan evolusi dengan kedinamisan pasar. Kinerja manajemen saja belum cukup untuk membuat perusahaan mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dan dinamika pasar. Hal ini diperlukan pengembangan kemampuan yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar.

Kekuatan internal perusahaan ekspor dibangun berdasarkan keberadaan berbagai sumberdaya yang dimiliki, hal tersebut menjadi dasar untuk membangun kekuatan organisasi bisnis dan membangun keunggulan daya saing strategis yang berkesinambungan. Pendekatan kekuatan internal organisasi bisnis yang menggunakan pendekatan pasar tidak dapat lagi diterapkan, karena pendekatan pasar justru menciptakan ketergantungan manajemen terhadap perubahan yang terjadi di pasar. Pendekatan pasar yang diimplementasikan cenderung membuat manajemen organisasi bereaksi setelah terjadinya perubahan kondisi pasar dan bukannya memberikan kekuatan untuk mempredikasikan kemungkinan dan potensi perubahan yang akan terjadi di pasar.

Dynamic capability secara fleksibel mengikuti pola dinamika pasar yang dihadapi, semakin dinamis pasar yang dhadapi maka semakin tinggi pula tuntutan *dynamic capability* yang harus dikembangkan oleh organisasi, agar bertahan dan membangun keunggulan bersaing berkelanjutan dalam jangka panjang. Dinamika pasar akan dipengaruhi oleh *dynamic*



capability yang dikembangkan secara evolusioner maupun revolusioner, namun yang penting perusahaan mengupayakan untuk mengelola teknologi, manajemen dan organisasi tersebut agar mampu secara integral membangun kemampuan dinamis yang dibutuhkan untuk menghadapi dinamika pasar global.

Pengembangan komoditas atau produk baru yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pasar, menjadi tugas yang menantang bagi para pengusaha eksportir. Beberapa studi terdahulu menyatakan menetapkan strategi terbaik adalah penentu utama keberhasilan atau kegagalan inovasi komoditas. Beberapa peneliti menilai bahwa apapun motif perusahaan untuk menggeluti bisnis ekspor, peningkatan kinerja ekspor adalah perhatian utama. Perusahaan diperhadapkan pada semakin tingginya kompetisi global pada perluasan pasar, perusahaan dapat menyesuaikan strategi dan mengubah struktur organisasi demi meningkatkan daya saing.

Kinerja ekspor perusahaan mencerminkan perilaku spesifik dari perusahaan dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya dan kemampuan secara efektif dalam konteks persaingan internasional. Kinerja sebagai fenomena yang menjadi kajian empiris yang komprehensif dan spesifik mengkaji faktor-faktor yang terkait dengan peningkatan kinerja. Berbagai penelitian sebelumnya berkaitan dengan memberikan pemahaman yang lebih baik dari faktor perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan ekspor perusahaan.

Kinerja ekspor sebagai sebagai tingkatan dari tujuan perusahaan baik secara ekonomi dan strategi dalam melakukan ekspor produknya ke pasar luar negeri, yang dicapai melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi ekspor.

ondisi kegiatan usaha yang mendunia saat ini kinerja merupakan



petunjuk yang digunakan oleh perusahaan untuk menganalisa tingkat kesuksesan di dalam negeri maupun di lingkungan internasional.

Keberhasilan kegiatan ekspor yang dapat dilihat melalui kinerja ekspor tidak terlepas dari faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tersebut, Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja ekspor ke dalam dua bagian yaitu faktor internal dan faktor eksternal, yang didasarkan kepada teori sumber daya sebagai faktor internal dan teori organisasi sebagai faktor eksternal. Sedangkan teori organisasi industri berpendapat bahwa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap strategi, secara logis merupakan lingkungan dari luar dimana setiap perusahaan harus dapat menyesuaikan diri untuk dapat bertahan.

Kemampuan dinamis organisasi merupakan salah satu faktor internal yang penting dalam mengelola sumber daya yang sudah dimiliki organisasi agar perusahaan mampu meraih daya saing strategis. Apabila kemampuan dinamis yang ada dalam organisasi baik, maka pengelolaan sumber daya akan menjadi baik terutama ketika sumber daya yang dimiliki organisasi sudah baik dan akan mencapai daya saing strategis di masa mendatang. Kemampuan dinamis sebagai kemampuan organisasi dalam melakukan tugas atau aktivitasnya dengan terkoordinir demi pencapaian tujuannya, yang terdiri dari kapabilitas individu dan kelompok.

Kemampuan dinamis organisasi merupakan salah satu sumber utama untuk mencapai kinerja ekspor yang baik dan penerapan baik tidaknya kapabilitas tergantung kepada sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang dimiliki perusahaan ekspor yang kurang baik, maka perusahaan akan mengalami

h untuk mengelola sumber daya itu dan sehingga kapabilitasnya tidak maksimal. Perusahaan yang mengelola semua sumber dayanya secara



berkelanjutan, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Hal ini diperkuat dengan pernyataan beberapa peneliti yang menyatakan bahwa ketika perusahaan mampu mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan serta mempertahankan sumber dayanya yang berbeda dari para pesaingnya, maka hal ini akan membuat perusahaan mampu mempertahankan kepemilikan daya saing strategisnya.

Pentingnya kemampuan dinamis organisasi sebagai anteseden keunggulan kompetitif yang merupakan pendorong kinerja ekspor dimungkinkan karena kapabilitas memiliki dua makna konotatif yaitu sebagai (1) intentionalitas, dimana kapabilitas diartikan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan sarana-sarana yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Makna kapabilitas intentionalitas adalah lebih sebagai kemampuan manajer dalam mengintegrasikan; (2) reliabilitas, kapabilitas ditafsirkan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan kapabilitasnya yang lebih dari sekali. Kemampuan manajer dalam mengelola tugas-tugas rutin yang diperlukan guna menghasilkan produk berkualitas sesuai dengan keinginan pasar.

6.5. *Resource based view (RBV) terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis*

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh sangat kuat antara RBV terhadap kinerja ekspor dengan mempertimbangkan daya saing strategis. Pengaruh variabel tersebut menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kualitas RBV dan daya saing strategis perusahaan ekspor berdampak pada penguatan

kinerja ekspor. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan kinerja ekspor perusahaan di Sulawesi Selatan ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola RBV dan daya saing strategis.



Variabel RBV diukur melalui beberapa dimensi, yaitu (1) dimensi *valuabel* dengan indikator yakni memanfaatkan peluang bisnis ekspor, mengatasi ancaman, meningkatkan nilai pelanggan, dan peningkatan reputasi perusahaan. (2) dimensi *rare* dengan indikator yakni keunggulan yang tidak dimiliki pesaing, memiliki keunggulan yang sama tetapi berbeda cara menggunakan, dan bersaing pada negara tujuan yang sama. (3) dimensi *imperfectly imitable* dengan indikator yakni mengembangkan kompetensi secara unik, pesaing tidak dapat meniru kompetensi, dan memiliki kompetensi relasi. (4) dimensi *non-substitutable* dengan indikator yakni mengembangkan kompetensi, mengelola sumber daya kompetensi, sumber daya perusahaan sulit untuk ditiru oleh pesaing, dan tidak bisa digantikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel RBV pada umumnya memberi nilai penting. Penjelasan mengenai dimensi *valuabel* memiliki nilai *mean* yang tinggi, sehingga termasuk pada kategori penting. Mencermati nilai rata-rata tiap indikator untuk dimensi *valuabel* diketahui bahwa indikator peningkatan reputasi perusahaan merupakan indikator dengan nilai rata-rata paling tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa salah satu manfaat dari RBV yaitu memudahkan perusahaan ekspor untuk meningkatkan reputasi mereka di luar negeri.

Indikator mengatasi ancaman merupakan indikator dengan nilai rata-rata tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa ancaman yang sumber dari internal perusahaan telah menjadi perhatian bagi perusahaan untuk melakukan pencegahan. Indikator meningkatkan nilai pelanggan merupakan indikator nilai rata-rata tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa perusahaan



ekspor telah berorientasi kepada konsumen sehingga berupaya untuk menghasilkan komoditas yang memiliki *value* yang lebih baik.

Dimensi berikutnya dari variabel RBV adalah dimensi *rare*. Nilai rata-rata dimensi tersebut termasuk tinggi, sehingga sesuai dengan jenis kategori dimensi yang penting bagi responden, indikator yang paling tinggi nilainya adalah memiliki keunggulan yang sama tetapi berbeda cara menggunakan. Fakta tersebut menjelaskan bahwa keunggulan sumber daya masing-masing perusahaan ekspor memiliki perbedaan yang disebabkan oleh perbedaan kemampuan untuk menerapkan pendekatan RBV secara menyeluruh dalam organisasi. Indikator keunggulan yang tidak dimiliki pesaing merupakan indikator dengan nilai rata-rata tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan unggul dari aspek potensi sumber daya alam baik yang terbarukan maupun tidak.

Dimensi *imperfectly imitable* merupakan dimensi ketiga dari RBV. Nilai rata-rata dimensi tersebut termasuk tinggi, sehingga sesuai dengan jenis kategori dimensi yang penting bagi responden. Indikator memiliki kompetensi relasi merupakan indikator dengan nilai rata-rata tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa kompetensi relasi sebagai salah satu elemen yang dibutuhkan perusahaan untuk memaksimalkan pengelolaan sumber daya *tangible* dan *intangible*. Indikator memiliki mengembangkan kompetensi secara unik merupakan indikator dengan nilai rata-rata tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa keunikan adalah bagian terpenting dari konsep RBV.

Dimensi terakhir dari variabel RBV adalah dimensi *non-substitutable*. Nilai

dimensi tersebut termasuk tinggi, sehingga sesuai dengan jenis kategori yang penting bagi responden, indikator yang paling tinggi nilainya adalah



mengembangkan kompetensi. Fakta tersebut menjelaskan bahwa kompetensi dalam internal perusahaan adalah aspek yang menjadi perhatian para pakar RBV. Kompetensi yang dikembangkan secara berkelanjutan akan menghasilkan komoditas (*output*) yang merupakan produk jadi (*finished products*) bukan lagi sebagai produk setengah jadi (*intermediate goods*). Indikator mengelola sumber daya kompetensi merupakan indikator dengan nilai rata-rata tinggi. Hasil tersebut menjelaskan bahwa indikator tersebut berperan penting dalam meningkatkan kualitas RBV dalam perusahaan ekspor.

Dampak globalisasi telah menyebabkan semakin intensifnya persaingan bisnis dan meningkatkan integrasi pasar, sehingga ekspor menjadi salah satu bisnis yang paling cepat berkembang dari seluruh kegiatan ekonomi di dunia. Kegiatan ekspor sebagai langkah permulaan dalam proses memaksimalkan keunggulan perusahaan dan hal tersebut melibatkan risiko kecil, serta memiliki fleksibilitas yang relatif lebih besar. Kegiatan ekspor memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan diantaranya pemanfaatan kapasitas, ruang lingkup pasar lebih luas dan peluang pertumbuhan, atau mencapai kinerja yang maksimal di pasar dunia. Diantara sumber daya strategis yang menjadi hambatan perusahaan ekspor khususnya di Sulawesi Selatan yaitu rendahnya inovasi sehingga mengganggu proses pengembangan ekspor.

Persaingan ekspor yang semakin sengit dan dinamis sehingga perusahaan sangat membutuhkan inovasi pada tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja ekspor yang lebih baik di masa depan. Merujuk pada sudut pandang internal organisasi, pengaruh positif dari inovasi pada kinerja ekspor

ketika perusahaan ekspor memiliki: (a) kemampuan kuat dalam membangun hubungan personal, hubungan dan jaringan dengan berbagai pihak



di pasar luar negeri, seperti pemasok, pembeli dan pesaing; dan (b) perusahaan ekspor ditandai dengan struktur informal desentralisasi dan organik.

Persaingan bisnis juga menjadi tantangan terbesar bagi perusahaan ekspor dalam memenangkan strategi pemasarannya, tantangan untuk mempertahankan keunggulan bersaing secara berkesinambungan melalui penciptaan nilai dari penawaran seluruh produk dan jasa yang diberikan. Keberhasilan mencapai harapan tersebut merupakan wujud daripada keberhasilan mengelola strategi perusahaan dengan menjabarkan kebutuhan konsumen luar negeri dan menyediakan manfaat komoditas secara tepat melalui pergeseran orientasi perusahaan menjadi pendekatan berbasis konsumen serta keberhasilan mengalokasikan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien.

6.6. *Dynamic capability* terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis

Penelitian ini menunjukkan *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor dengan mempertimbangkan daya saing strategis menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan *dynamic capability* mampu meningkatkan kinerja ekspor jika disertai dengan peningkatan daya saing strategis. Kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) dalam penelitian ini diukur dengan sub variabel (PEST) yaitu adaptasi politik, adaptasi ekonomi, adaptasi sosial dan adaptasi teknologi.

Variabel *dynamic capability* mewakili lingkungan eksternal perusahaan

terutama aspek politik yang terkait kebijakan dan tindakan yang dilakukan pemerintah dalam mengatur dan mempengaruhi cara beroperasinya perusahaan di daerah. Aspek politik yang dilakukan oleh pemerintah daerah seperti



pengendalian terhadap upah, pajak pendapatan, kebijakan menyangkut serikat pekerja, keamanan dan kesehatan di tempat kerja, bahan kimia, batas kebisingan suara yang boleh dihasilkan, batas polusi udara, peraturan untuk mengadakan kerjasama usaha, dan kebijakan lainnya. Kebijakan pemerintah menyangkut politik sewaktu waktu dapat berubah. Kondisi tersebut membuat para perumus strategi (manajer) harus mengumpulkan data dan informasi menyangkut aspek politik secara detail sebelum menetapkan strategi perusahaan.

Efektivitas kinerja ekspor dan daya saing strategis sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi secara umum dimana perusahaan ekspor beroperasi. Kondisi perekonomian daerah pada saat ini dan dimasa mendatang akan sangat mempengaruhi penentuan strategi perusahaan ekspor. Pada kenyataannya banyak peningkatan volume atau nilai ekspor yang disebabkan oleh faktor ekonomi, demikian pula sebaliknya. Aspek ekonomi yang dianalisis oleh perusahaan berupa (a) tahapan siklus bisnis. Berdasarkan tahapan tersebut perekonomian dapat digolongkan menjadi beberapa tahapan yaitu; (b) gejala inflasi dan deflasi terhadap harga barang secara umum; (c) kebijakan keuangan seperti tingkat bunga (*interest*), devaluasi, revaluasi dan apresiasi dalam hubungannya dengan mata uang asing; (d) kebijakan fiskal pemerintah, kebijakan yang menyangkut tingkat pajak dan subsidi yang dibebankan untuk perusahaan ekspor; (e) neraca pembayaran, berkaitan dengan surplus atau defisitnya neraca pembayaran luar negeri pemerintah pusat maupun daerah; (f) keadaan perekonomian secara makro dapat memberikan informasi

peluang maupun ancaman terhadap perusahaan ekspor dalam menentukan strateginya.



Faktor-faktor sosial meliputi kepercayaan, nilai, sikap, pendapat dan gaya hidup kelompok masyarakat yang merupakan pencerminan dari kondisi budaya, lingkungan fisik, demografi, agama, pendidikan, dan ras. Perubahan sikap masyarakat dapat mengubah perilaku terhadap permintaan komoditas seperti; makanan, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan akan hiburan dan rekreasi. Kondisi tersebut mengharuskan perusahaan menyusun strategi dengan selalu memperhatikan kecenderungan perubahan atau pergeseran sikap dan perilaku kelompok sosial dimana perusahaan tersebut melakukan ekspor (negara tujuan).

Faktor sosial menjadi salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan permintaan komoditas. Mengetahui dan memahami secara menyeluruh tentang perubahan sosial untuk menganalisa pengaruhnya terhadap peluang dan ancaman bisnis ekspor. Analisis perubahan sosial dengan pengumpulan sejumlah informasi yang lengkap dan akurat, akan membantu perusahaan ekspor dalam menyusun strategi yang sesuai dengan lingkungan sosial-budaya yang dihadapinya.

Faktor teknologi sepatutnya menjadi perhatian penting perusahaan karena teknologi sangat menentukan kesuksesan perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam bisnis ekspor. Faktor teknologi menyangkut perubahan penggunaan teknologi, sehingga kemampuan perusahaan ekspor dalam mengadaptasi teknologi yang ada akan memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan komoditas baru, meningkatkan kualitas komoditas yang sudah ada, mengoptimalkan proses produksi, meminimalisir biaya produksi, meningkatkan kemampuan fungsi pemasaran, sehingga meningkatkan

dan laba perusahaan. Terobosan dalam adopsi teknologi dapat
ilkan pengaruh yang kuat terhadap industri ekspor.



Keberhasilan dalam melakukan adaptasi teknologi terletak pada ketepatan prediksi terhadap perubahan teknologi dimasa mendatang dan dampak yang akan ditimbulkannya. Kajian secara menyeluruh terhadap dampak perubahan teknologi meliputi; pengaruh teknologi baru terhadap lingkungan makro atau eksternal, perusahaan ekspor secara umum, lingkungan persaingan, dan masyarakat dunia. Kemampuan dinamis perusahaan dipahami sebagai kemampuan perusahaan dalam melakukan aktivitasnya atau kegiatan operasionalnya dengan terkoordinir untuk pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dinamis yang efektif dapat tercapai dengan adanya dukungan individu dan kelompok atau antar departemen.

Dynamic capability sebagai salah satu sumber utama untuk mencapai kinerja ekspor yang baik dan penerapan efektif atau tidaknya *dynamic capability* tergantung kepada sumber daya perusahaan yang tersedia. Ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan ekspor kurang memadai atau tidak mendukung, maka perusahaan ekspor akan mengalami berbagai kesulitan dalam mengelola sumber daya tersebut dan menyebabkan pula *dynamic capability* tidak optimal. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa dengan kemampuan perusahaan untuk mengelola seluruh sumber dayanya, maka kinerja ekspor akan meningkat terlebih lagi jika ditopang dengan daya saing strategis yang mumpuni. Apabila perusahaan ekspor mampu mengidentifikasi, menganalisa, mengembangkan dan menerapkan serta mempertahankan sumber daya unggulannya dan berbeda dari pesaing, maka akan membuat perusahaan ekspor dapat mempertahankan keunggulannya.



6.7. Daya saing strategis terhadap kinerja ekspor

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh penting antara daya saing strategis terhadap kinerja ekspor. Pengaruh antara variabel tersebut menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kualitas daya saing strategis perusahaan berakibat pada pertumbuhan kinerja ekspor. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan kinerja ekspor perusahaan eksportir ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola daya saing strategis sebagai salah satu bagian implementasi strategis perusahaan untuk mengantisipasi para kompetitor.

Hasil penelitian ini sesuai dan relevan dengan temuan Mohsenzadeh & Ahmadian (2016) bahwa daya saing strategis memediasi pengaruh kemampuan produksi terhadap kinerja ekspor, namun sebaliknya daya saing strategis tidak memediasi pengaruh kompetensi pemasaran terhadap kinerja ekspor. Studi Manzanares (2017), terdapat pengaruh positif dari daya saing strategis terhadap kinerja ekspor, serta efek mediator citra perusahaan terhadap pengembangan manajemen internal. Para manajer dituntut untuk lebih fokus pada perancangan dan pengelolaan citra perusahaan agar dapat bersaing dan berkembang di pasar internasional.

Memiliki dan mempertahankan daya saing strategis bermanfaat bagi pencapaian kinerja ekspor yang tinggi. Daya saing strategis sebagai sasaran yang senantiasa berubah, bergolak dan cepat berubah. Analisis daya saing strategis menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara pesaing baik lintas daerah maupun lintas negara. Sumber keunggulan Daya saing strategis yaitu keterampilan, sumber daya, dan pengendalian. Keterampilan memungkinkan

an ekspor untuk melaksanakan strategi dalam menghadapi pesaing.
bilan tersebut berkaitan dengan kemampuan teknis, manajerial dan



operasional. Sumber daya yang unggul memudahkan pembentukan dimensi keunggulan.

Daya saing harga ekspor turut pula ditentukan oleh identifikasi faktor lingkungan yang menyeluruh (baik lingkungan internal maupun eksternal), penetapan harga dan tindakan perusahaan. Harga ekspor yang kompetitif harus fleksibel dan berubah seiring perjalanan waktu karena kondisi lingkungan eksternal dan internal yang senantiasa berubah. Faktor lingkungan berdampak pada daya saing harga di pasar ekspor dunia.

Pada kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan ekspor berupaya menciptakan keuntungan yang lebih dibandingkan pesaing dengan cara mengubah dan menyesuaikan strategi yang berorientasi kepada produk menjadi strategi berorientasi kepada pasar. Prinsip penting bagi perusahaan ekspor untuk memanfaatkan sumber daya secara bijak untuk meningkatkan kinerja ekspor. Sumber daya berharga dan kemampuan pemasaran telah memainkan peran strategis dalam memperbaiki kinerja ekspor. Penggunaan sumber daya, kemampuan pemasaran, yang digabungkan dengan penggunaan sumber informasi dan keuangan karena saling terkait dengan kemampuan manajemen. Keseluruhan faktor tersebut semakin menguatkan adanya pengaruh terhadap efektivitas kinerja ekspor.

Daya saing strategis merupakan jantung perusahaan dalam menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing yang dapat bersumber dari berbagai kegiatan yang berbeda yang dilakukan perusahaan ekspor dalam memproduksi, dan mendukung komoditasnya. Seluruh kegiatan tersebut dapat mendukung posisi

strategis perusahaan (efisiensi) dan mempersiapkan strategi untuk melakukan operasi. Pada dasarnya daya saing strategis dapat menetapkan harga yang



lebih rendah dibandingkan harga perusahaan pesaing untuk manfaat yang setara atau penyediaan manfaat unik yang lebih dari sekadar mengimbangi harga normal.

Terdapat dua komponen dasar dari daya saing strategis, yaitu *low cost* dan *differentiation*. Keseluruhan daya saing tersebut berasal dari struktur industri ekspor. Perusahaan ekspor yang berhasil dengan menerapkan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan strategi diferensiasi mengarah pada kemampuan untuk menghasilkan komoditas yang memiliki nilai lebih (*superior value*) bagi pembeli dalam bentuk produk dan sifat-sifat khusus.

Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimiliki perusahaan ekspor atau biasa disebut keunggulan kompetitif. Pentingnya daya saing strategis karena beberapa hal berikut: (a) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan perusahaan secara mandiri, (b) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi daerah dapat meningkat, dan (b) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi yang optimal.

Daya saing strategis sangat membantu perusahaan ekspor dalam membangun posisi yang menguntungkan. Daya saing strategis berperan penting di setiap industri, khususnya industri ekspor pada skala kecil dan menengah untuk dapat unggul dalam lingkungan global. Daya saing strategis mudah dicapai

perusahaan ekspor menerapkan strategi yang dapat menciptakan nilai
a saat yang sama tidak digunakan oleh para pesaing. Peluang



lingkungan memudahkan perusahaan ekspor untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui alat analisis.

Daya saing strategis terdiri dari beberapa dimensi yaitu *cost leadership strategies*, strategi selanjutnya yaitu *differentiation strategy*, dan *focus strategy* dengan pemilihan segmen yang spesifik dan menyesuaikan strateginya dengan segmen tertentu. Secara umum, manajer percaya bahwa *cost leadership strategies*, *differentiation strategy*, *focus strategy* saling bersinergi sehingga menjadi rujukan yang digunakan oleh para praktisi dan akademisi. Tujuan dari *cost leadership strategies* adalah produk murah yang ditawarkan kepada konsumen dibandingkan dengan produk pesaing. *Cost leadership strategies* didapatkan perusahaan melalui pengalaman produksi, investasi pada perlengkapan fasilitas produksi, pemantauan komprehensif terhadap total biaya operasi.

Sumber keunggulan biaya bergantung pada struktur industri, sehingga keuntungan biaya dapat juga diperoleh dari skala ekonomi, teknologi kepatutan, dan akses preferensial terhadap bahan di antara faktor lainnya. Perusahaan ekspor yang menerapkan *cost leadership strategies* akan mendapatkan berbagai manfaat dan efisiensi manajerial yang meningkat sehingga layak diterapkan pada perusahaan eksportir. Perusahaan yang berorientasi strategi fokus dapat mengidentifikasi segmen pasar sasaran ekspor dan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen di segmen tersebut dengan cara yang lebih baik daripada pesaing lainnya. Strategi fokus dapat didasarkan pada diferensiasi atau biaya terendah.

Perusahaan yang memiliki kinerja ekspor lebih baik pada tingkat internasional dengan asumsi memiliki komitmen penuh dan dukungan dari para



manajer puncak dan ketika melakukan aktivitas ekspor dibarengi dengan muatan pengetahuan bisnis internasional tingkat tinggi, serta pemahaman penuh tentang karakteristik pasar ekspor, karakteristik konsumen dan memahami kondisi makro ekonomi. Kinerja ekspor merupakan hasil komposit dari penjualan ekspor perusahaan, kinerja ekspor terdiri dari tiga dimensi, dimensi penjualan ekspor, profitabilitas ekspor dan perubahan kinerja. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam bisnis ekspor pada umumnya tidak dapat dijelaskan dengan variabel tunggal, sehingga diperlukan pertimbangan dari beberapa perspektif variabel lainnya.

Secara umum apabila terjadi perluasan wilayah bisnis maka perusahaan harus menyeimbangkan kemampuannya dengan tuntutan dan kondisi pasar dunia. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan ekspor berupaya melakukan pengembangan kemampuan melalui identifikasi kemampuan inti yang mampu meningkatkan daya saing strategis dan kinerja ekspor dengan semaksimal mungkin. Inovasi, ketidakpastian dan fleksibilitas tugas turut pula membentuk daya saing strategis.

Peran instrumental dari kekuatan eksternal (perhatian publik pada lingkungan luar negeri dan intensitas persaingan) dan faktor internal (manajemen puncak) dalam menyusun strategi bisnis ekspor yang lebih ramah lingkungan. Strategi tersebut populer di kalangan perusahaan besar dan eksportir yang lebih berpengalaman, perusahaan yang memproduksi barang industri, memiliki intensitas teknologi tinggi, dan aktif mengekspor ke negara-negara maju. Strategi tersebut secara positif mempengaruhi keunggulan diferensiasi produk ekspor dan berpengaruh pada keunggulan kepemimpinan biaya. Keunggulan



diferensiasi produk ekspor secara positif terkait dengan kinerja pasar ekspor dan kinerja keuangan.



BAB VII

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

1. RBV menunjukkan pengaruh kuat terhadap peningkatan daya saing strategis perusahaan eksportir di Sulawesi Selatan. Seluruh dimensi RBV (*valuabel, dimensi rare, imperfectly imitable, dan non-substitutable*) memberikan sumbangsih yang besar bagi perusahaan ekspor untuk tetap eksis dalam bisnis internasional. Hasil penelitian terkait pengaruh RBV terhadap daya saing strategis membuktikan bahwa hipotesis pertama dinyatakan diterima.
2. *Dynamic capability* mempengaruhi peningkatan daya saing strategis pada perusahaan ekspor. Temuan ini menegaskan bahwa seluruh dimensi *dynamic capability* (*political, economic, sociological, dan technological*) memberikan sumbangsih yang kuat pada peningkatan daya saing strategis, sehingga hipotesis kedua dinyatakan diterima.
3. Hasil penelitian menunjukkan RBV tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor di Sulawesi Selatan. *Valuabel* paling dominan sumbangsih pengaruhnya untuk meningkatkan kualitas RBV pada perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan. Wujud dari penerapan dimensi *valuabel* pada perusahaan ekspor diantaranya memanfaatkan peluang bisnis, mengatasi ancaman, meningkatkan nilai pelanggan, volume, dan reputasi.

Dynamic capability menunjukkan pengaruh yang sangat lemah terhadap kinerja ekspor perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan. Seluruh dimensi *dynamic capability* memiliki pengaruh yang sangat



rendah, sehingga tidak mampu meningkatkan kinerja ekspor. *Dynamic capability* yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor membuktikan bahwa hipotesis keempat dinyatakan ditolak.

5. Hasil pengujian tidak langsung (*indirect effect*) menjelaskan RBV berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis. RBV Model memiliki pengaruh baik secara langsung terhadap kinerja ekspor, maupun melalui daya saing strategis. Peran variabel daya saing strategis menjadi sangat penting dalam model penelitian ini karena memberikan sumbangsih besar terhadap pengaruh tidak langsung variabel RBV terhadap kinerja.
6. Hasil pengujian tidak langsung (*indirect effect*) bahwa *dynamic capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor melalui daya saing strategis. *Dynamic capability* memiliki pengaruh kuat secara langsung terhadap kinerja ekspor jika melalui daya saing strategis. Pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor lebih besar jika melalui variabel intervening (daya saing strategis).
7. Daya saing strategis menunjukkan pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja ekspor di Sulawesi Selatan. Seluruh dimensi daya saing strategis (keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus) memberikan sumbangsih yang besar bagi perusahaan ekspor dalam persaingan bisnis komoditas yang dinamis. Kinerja ekspor ditentukan oleh kemampuan perusahaan ekspor dalam menerapkan seluruh dimensi dalam daya saing strategis.



7.2. Saran

1. Perusahaan ekspor harus lebih memperhatikan dimensi *imperfectly imitable* berupa peningkatan aspek peningkatan kompetensi secara unik dan kompetensi relasi agar pengelolaan sumber daya berharga dari perusahaan semakin meningkat khususnya terkait dengan daya saing strategis. Perusahaan dituntut untuk memperbaiki kemampuan *non-substitutable* khususnya pada kompetensi yang tidak bisa digantikan agar meningkatkan kualitas RBV. Sebagai perusahaan ekspor yang telah berpengalaman, sudah semestinya mereka menerapkan konsep RBV (*valuable, rare, in-imitable* dan *non-substitutable*), karena strategi tersebut akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas.
2. Pada dimensi *sociological adaptation*, perusahaan dituntut untuk memperbaiki kemampuan perusahaan dalam mempelajari dan memahami demografi penduduk negara tujuan ekspor dengan memberikan kesempatan bagi seluruh karyawan dan manajer untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memahami situasi sosial pada beberapa negara. Pemahaman yang mendalam tentang keinginan konsumen menjadi kunci strategis dalam meningkatkan daya saing strategisnya.
3. Pimpinan dan manajer harus menjadikan seluruh dimensi dalam RBV serta indikatornya sebagai prioritas utama perusahaan ekspor untuk diperbaiki, ditingkatkan, dan kemudian dipertahankan. Menyusun perencanaan strategis dengan tujuan yang agresif terhadap peningkatan kinerja ekspor melalui pendekatan RBV. Perusahaan



harus keluar dari zona aman dengan fokus pada pasar melalui riset dan pengembangan serta meningkatkan kemampuan menghasilkan komoditas yang merupakan *finished products* yang memiliki nilai ekspor yang lebih tinggi dibandingkan dengan komoditas *intermediate goods*.

4. Pentingnya perusahaan meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis khususnya politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Misalnya pada dimensi sosial, apabila terjadi perubahan sikap sosial konsumen di luar negeri maka dapat mengubah perilaku mereka terhadap permintaan komoditas. Diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dari manajer untuk memberikan tugas kepada divisi tertentu yang secara spesifik mempelajari tentang perubahan-perubahan sosial, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam merumuskan strategi ekspor yang jitu.
5. Diharapkan agar perusahaan memperkuat peranan daya saing strategis sebagai variabel intervening untuk memaksimalkan pengaruh RBV terhadap kinerja ekspor. Diharapkan dengan upaya tersebut dapat meningkatkan kinerja ekspor secara berkelanjutan. RBV yang mengandalkan sumber daya internal menjadi lebih maksimal jika bersinergi dengan dimensi dari daya saing strategis (keunggulan biaya, diferensiasi, dan strategi fokus) sehingga memudahkan perusahaan dalam mencapai kinerja ekspor yang superior.



6. Perhatian perusahaan tidak hanya pada sumber daya internal (RBV) tetapi juga adaptasi terhadap lingkungan makro (*dynamic capability*). Keberhasilan kinerja ekspor di Sulawesi Selatan tidak hanya ditentukan oleh faktor tunggal, namun dengan dukungan daya saing strategis dan *dynamic capability*. Variabel tersebut memiliki kekuatan pengaruh yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan pengaruh langsung antara variabel *dynamic capability* terhadap kinerja ekspor. Dengan demikian, perhatian perusahaan harus tertuju pada upaya menyeleraskan strategi ekspor dengan dukungan *dynamic capability* yang ditunjang dengan daya saing strategis melalui implementasi indikator-indikator dalam variabel tersebut.
7. Variabel daya saing strategis menjadi variabel yang memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja ekspor, meski demikian perusahaan tetap harus berupaya menjabarkan secara detail seluruh strategi bersaing (keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus) serta berupaya untuk menggabungkan ketiga strategi tersebut agar menghasilkan kinerja yang lebih menguntungkan perusahaan.

7.3. Kontribusi Penelitian

7.3.1. Kontribusi Praktis

- 1) Seluruh dimensi dalam variabel RBV sangat penting, namun yang paling dominan sumbangsuhnya terhadap perusahaan ekspor adalah *valuable* dan *rare*. Seluruh dimensi tersebut dapat diterapkan dalam perusahaan ekspor untuk menciptakan nilai ekonomis, meningkatkan daya saing dan mengembangkan kapasitas yang lebih baik dari pesaing.



- 2) Variabel *dynamic capability* sebagai salah satu faktor yang menjadi perhatian utama seluruh pengusaha ekspor di dunia, khususnya terkait dengan dimensi adaptasi ekonomi. Penelitian ini sangat relevan dengan kebutuhan perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan untuk memberikan perhatian besar terhadap kondisi perekonomian. Demikian pula dengan dimensi lainnya yang dapat menjadi input bagi perusahaan dalam menetapkan perencanaan di masa mendatang.
- 3) Daya saing strategis perusahaan dapat menjadi referensi penting bagi pengusaha ekspor, karena dalam penelitian ini daya saing strategis perusahaan merupakan gabungan dari strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Menerapkan seluruh strategi tersebut dalam perusahaan merupakan suatu tren yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di dunia karena terbukti secara empiris dapat memaksimalkan keuntungan.

7.3.2. Kontribusi Teoritis

- 1) Penelitian ini menggunakan model *second order* pada seluruh variabel eksogen, sehingga memberikan kontribusi penting dalam pengembangan metodologis penelitian khususnya pada riset kinerja ekspor. Model *second order* memiliki berbagai keunggulan dan tingkat akurasi yang lebih baik dibandingkan model *first order*.
- 2) Kombinasi antara analisis multivariat dan analisis keputusan strategik memberikan sumbangsih yang besar bagi pengembangan keilmuan karena kombinasi tersebut dapat meningkatkan analisa dan penjelasan terkait fenomena, gejala empirik, serta temuan penelitian yang lebih komprehensif.



7.4. Temuan Penelitian

Variabel RBV dan *dynamic capability* tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja ekspor, namun dengan adanya variabel intervening menyebabkan seluruh variabel eksogen tersebut menjadi berpengaruh kuat terhadap kinerja ekspor. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa peran variabel daya saing strategis sangat penting (krusial) dalam model penelitian, sehingga riset tentang kinerja ekspor sangat ditentukan oleh variabel daya saing strategis. RBV dan *dynamic capability* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ekspor bukan berarti variabel tersebut tidak layak untuk diteliti namun lebih disebabkan karena karakteristik metodologis dalam penelitian ini yang berbeda dengan peneliti lainnya. Lemahnya pengaruh variabel tersebut juga telah dibahas secara mendalam di bagian pembahasan. Secara umum variabel RBV dan *dynamic capability* akan memberikan sumbangsih terhadap kinerja ekspor apabila perusahaan menerapkan daya saing strategis.

7.5. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini ditelaah menggabungkan antara hasil statistik deskriptif dan analisis stategik, namun hasil penelitian ini terbatas pada generalisasi pada seluruh perusahaan ekspor di Sulawesi Selatan. Cakupan sampel dalam penelitian ini terbatas hanya di Provinsi Sulawesi Selatan. Diharapkan agar peneliti selanjutnya dapat mengakomodir populasi yang lebih luas dan mempertimbangkan untuk meneliti variabel lain yang menentukan kinerja ekspor seperti peran pemerintah, orientasi pasar, dan motivasi ekspor

serta berbagai variabel lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Adu-Gyamfi, N., & Tor Korneliussen. (2013). Antecedents of export performance: the case of an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 8 Issue: 4, pp.354-372.
- Al-Aali, A., J-S. Lim., T. Khan., & M. Khurshid. (2013). Marketing capability and export performance: The moderating effect of export performance. *South African Journal of Business Management*, Vol. 44 (3).
- Ali, Seyed Hossein. (2012). Export Barriers and Export Performance: Empirical Evidence From the Commercial Relationship Between Greece and Iran. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, pages 53-66.
- Alimohammadi, Y., R. Aghamousa, and F.A. Meshkani (2014). Examining the role of export competitive advantages on export performance. *Management Science Letters*, Vol. 4, Issue 4.
- Allen, R., & M. Helms. (2006). Reward practices and organizational performance. *Compensation and Benefits. Review*, 74-78.
- Alon, I., Jiao, H., & Cui, Y. (2010). *Environmental dynamism, Innovation and dynamic capabilities: the case of China*. Rollins College. Rollins Scholarship Online.
- Alonso, A.D., & S. O'Brien (2017). Family firms' management decision to export/not to export: a resource-based view. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 14 Issue: 3, pp.270-287.
- Anas, A., Herri., & S. Karimi (2005). Analisa Faktor-Faktor Perusahaan Yang Mempengaruhi Kinerja Ekspor (Studi Kasus Perusahaan Ekspor Di Sumatera Barat). *Jurnal Business & Manajemen*, Vol. 1, No. 1.
- Andersén, J., Samuelsson, J. (2016). Resource organization and firm performance: how entrepreneurial orientation and management accounting influence the profitability of growing and non-growing SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(4): 466-484.
- Athanasoglou, P.A., C. Backinezos, & E.A. Georgiou. (2010). Export performance, competitiveness and commodity composition. *MPRA Paper*, No. 31997.

de, B.O., & A.O. Adebisi (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment.



Economic Insights – Trends and Challenges, Vol. LXIV, No. 1, pp: 24-34.

- Banahene, S., Eric Ahudey., & C. Mensah. (2016). Analysis of Macro Environment for Strategy Implementation: What is important to Handicraft Export Organisations in Ghana?. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, Vol 7(3), pages 632-642.
- Baroto, Mas Bambang., Muhammad Madi Bin, Abdullah., & Hooi Lai Wan. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 20.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, Vol 36, Issue 1.
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- Barney, J.B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Higher Ed.
- Birnleitner, H. (2013). Influence of macro-environmental factors to the process of integrating a foreign business entity. *Proceedings of the 14th Management International Conference Koper, Slovenia*.
- Boehe, Dirk Michael., & A. Jiménez. (2016). How does the geographic export diversification–performance relationship vary at different levels of export intensity?. *International Business Review*, Vol. 25, Issue 6, pages 1262-1272.
- Bojnec, Š & I. Fertő. (2014). Export competitiveness of dairy products on global markets: The case of the European Union countries. *Journal of Dairy Science*, Vol. 97, Issue 10, pp: 6151-6163.
- Bojnec, Š & I. Fertő. (2017). The duration of global agri-food export competitiveness, *British Food Journal*, Vol. 119 Issue: 6, pp.1378-1393.
- Boso, N., O. Adeola., A. Danso., S. Assadinia. (2017). The effect of export marketing capabilities on export performance: Moderating role of dysfunctional competition. *Industrial Marketing Management*, September.

F. (2004). *A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition*. Université Catholique de Louvain.



- Bustamam, Umami Salwa Ahmad., & R. Pech (2016). An Examination of Malay Business Growth Strategies Using Miles and Snow's Strategic Typology. *Scientific cooperations 2nd international conference on social sciences*, 2-3 April 2016, Istanbul-Turkey.
- Cadogan, J.W., S. Sundqvist., K. Puumalainen., R.T. Salminen. (2012). Strategic flexibilities and export performance: The moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Issue: 10, pp.1418-1452.
- Cardeal, N., & N. António. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *African Journal of Business Management*, Vol. 6 (37), pp. 10159-10170.
- Carlos, M.R., A.W. Jorge, & R.M. Carlos (2013). Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms. *Management Decision*, Vol. 51 Issue: 8, pp.1643-1663.
- Carneiro, J., Angela da Rochall., Jorge Ferreira da Silva. (2007). A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. *BAR*, Vol. 4, No. 2, art. 1, pp: 1-19.
- Carneiro, J., Angela da Rocha., & J. F. da Silva (2011). Determinants of Export Performance: a Study of Large Brazilian Manufacturing Firms. *BAR, Curitiba*, Vol. 8, No. 2, art. 1, pp. 107-132.
- Celec, R., & D. Globocnik (2016). Benchmarking Firm-level Resources, Capabilities, and Postures Driving Export Performance of SMEs. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 63(1), pp: 47–58.
- Chaudhury, B.R., Asif Ali Syed., & Raj Agarwal. (2015). Study on the Impact of Marketing Mix on Export Performance - vis-a-vis the Leather Footwear Exporting SMEs of India. *Global Journal of Enterprise Information System*, Vol. 7, Issue 3.
- Chung, Henry F.L., & T. Kuo. (2018). When and how managerial ties matter in international competitive strategy, export financial and strategic performance framework: A standardized or customized approach?. *European Journal of Marketing*, Vol. 52 Issue: 1/2, pp. 260-278.
- Clulow, Val., Julie Gerstman., and Carol Barry. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27 Issue: 5, pp.220-232.



- Cui, Yu., and Hao Jiao, (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 11 Issue: 4, pp.386-398.
- Cui, A.P., M.F. Walsh, and D. Gallion, (2011). Internationalization Challenges For Smes And Global Marketing Managers: A Case Study. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Vol.1, No.1, pp: 57-69.
- Cunha, R.D., & T.V. Rocha. (2015). Export Marketing Strategy and Performance among Micro and Small Brazilian Enterprises, in Shaoming Zou , Hui Xu , Linda Hui Shi (ed.) *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 25) Emerald Group Publishing Limited*, pages 129 - 159.
- Dhanaraj, C., and Paul W. Beamish (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, Issue 3, pp: 242-261.
- Efrat, K., P. Hughes., E. Nemkova., A.L. Souchon., & J. Sy-Changco. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, Vol. 84, pp: 114-124.
- Eisenhardt, K. M and Martin J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are. They? *Strategic Management Journal*, 21 (10–11), 1105–1121.
- Epaphra, M. (2016). Determinants of Export Performance in Tanzania. *Journal of Economics Library*. Vol. 3, No. 3.
- Erkan, B., & E. Yildirimci. (2015). Economic Complexity and Export Competitiveness: The Case of Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp: 524-533.
- Esmeray, A., & M. Esmeray. (2016). The Relationship Between Profit and Export Performance Revisited: Evidence from Turkish Companies. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 6, Issue 3.
- Fahy, John. (2000) The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Issue: 2/3/4, pp.94-104.

n, Marc., I. Alon., J.P. Johnson., R.K. Pillania. (2012). Export competitiveness patterns in Indian industries. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 22 Issue: 3, pp.188-206.



- Firmansyah., W. Widodo., Karsinah., and S. Oktavilia. (2017) Export Performance and Competitiveness of Indonesian Food Commodities. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, Vol. 10, No. 2.
- Forcadell, F.J., F. Ubeda., & J.A. Zúñiga-Vicente. (2017). Initial resource heterogeneity differences between family and non-family firms: Implications for resource acquisition and resource generation. *Long Range Planning*, Elsevier.
- Freeman, J., and C. Styles (2014). Does location matter to export performance?. *International Marketing Review*, Vol. 31 Issue: 2, pp.181-208.
- Furrer, Olivier., D. Sudharshan., Howard Thomas., and Maria Tereza Alexandre. (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp.15-40.
- Hajipour, B., F. Rahimi., & F. Jafaryzadeh. (2013). Effect of Marketing Factors on Export Performance. *Journal of Management*, Vol. 5, No. 1.
- Halikias, J., & Helen E. Salavou. (2014). Generic business strategies of Greek exporting firms. *European Journal of International Management*, Vol. 8, Issue 2.
- Hervé, Drama Bedi Guy., Grafoute Amoro., Rahma Salim Mahfoudh., N'guessan Bi Zambe Serge Constant. (2014). The Determinants of Export Performance: The Case Study of Zanzibar Export. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 6, No. 6.
- Hashem, Tareq N., & Rand Irshaidat. (2014). The Influence of Political-Legal Forces on Jordanian Industrial Exports in the Private Sector. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 6, No. 1.
- He, X., K.D., Brouters., & I. Filatotchev (2012). Market orientation and export performance. *Academy of International Business*.
- He, X., & Yinggi Wei. (2013). Export market location decision and performance: The role of external networks and absorptive capacity. *International Marketing Review*, Vol. 30 Issue: 6, pp.559-590.
- Hammer, A.E. (2007). *Understanding strategic management*. Oxford: Oxford University Press.



per, Andreas. (2013). Can competitive advantage be predicted?: Towards a predictive definition of competitive advantage in the

resource-based view of the firm. *Management Decision*, Vol. 51 Issue: 4, pp.795-812.

Hofer, K.M., L.M. Niehoff, & G.A. Wuehrer. (2015). The Effects of Dynamic Capabilities on Value-Based Pricing and Export Performance, in Shaoming Zou ,Hui Xu ,Linda Hui Shi (ed.) *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 25) Emerald Group Publishing Limited*, pp.109 - 127.

Hu, Cui., & Yong Tan. (2016). Product differentiation, export participation and productivity growth: Evidence from Chinese manufacturing firms. *China Economic Review*, Vol. 41, pages 234-252.

Huo, Da. (2014). Impact of country-level factors on export competitiveness of agriculture industry from emerging markets. *Competitiveness Review*, Vol. 24 Issue: 5, pp.393-413.

Ipek, I. (2017). The Resource-Based View within the Export Context: An Integrative Review of Empirical Studies. *Journal of Global Marketing*, pp: 1-23.

Islam, M., & D.C. Pattak (2017) Impact of Macro Environmental Factors on Garments Industry That Drives Export in Bangladesh. *Studies in Business and Economics*, ISSN (Online) 2344-5416, Vol. 12, Issue 2.

Jamshidi, H., & Moazemi M., (2016). The Impact of External Environment on Export Performance. *Journal of Business & Financial Affairs*, Vol. 5, Issue 4.

Jang, Seung Hoon. (2013). The Offensive Framework of Resource Based View (RBV): Inhibiting Others from Pursuing Their Own Values. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 4, No. 1.

Johansson, J., and J. E. Vahlne. (1977) "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32, 1977.

Johanson J., and L. G. Mattsson. (1988). *Internationalization in industrial systems: A network approach*. London: Croom Helm, 1988, pp. 194-213.

Lolita., and Asta Pundziene. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, Vol. 28 Issue: 4, pp.431-448.



- Kabue, L.W., & J.M. Kilika. (2016) Firm Resources, CoreCompetencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 7, No. 1, pp: 98-108.
- Kadir, Abd. Rahman. (2015). Pengukuran Tingkat Daya Saing Daerah Berdasarkan Perekonomian Daerah, Infrastruktur dan Sumber Daya Alam, Serta Sumber Daya Manusia di Wilayah Provinsi Sulawesi Selatan.
- Kahiya, E.T., and D.L. Dean (2014). Export performance: multiple predictors and multiple measures approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 26 Issue: 3, pp.378-407.
- Kaimakoudi, E., K. Polymeros & C. Batzios (2014). Investigating export performance and competitiveness of Balkan and eastern European fisheries sector. *The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World (EBEEC 2013), Procedia Economics and Finance*, 9, pp: 219-230.
- Kalali, Nader Seyed., and Ali Heidari. (2016). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: The role of dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 5, pp.661-685.
- Kariuki, J., & J.M. Kilika (2017). Organization Capability, Innovation and Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework Review of Literature. *The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321–8916)*, Vol. 5, Issue 2.
- Kayabasi, A., & T. Mtetwa. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*, Vol. 28 Issue: 5, pp.532-559.
- Kozlenkova, I.V., S.A. Samaha, & R.W. Palmatier (2013). Resource-based theory in marketing. *Journal Academy of Marketing Science*.
- Krammer, Strange, & Lashitew (2018) The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, Vol. 27, Issue 1, pp: 218-230.
- K.S., P.J. Dawson., & J. Lingard. (2013). The export competitiveness of the tuna industry in Thailand. *British Food Journal*, Vol. 115 Issue: 3, pp.328-341.



- Kumlu, Ömer (2014). The Effect of Intangible Resources and Competitive Strategies on the Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, Pages 24-34.
- Leonidou, L.C., T.A. Fotiadis., P. Christodoulides., S. Spyropoulou., & C.S. Katsikeas. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, Vol. 24, Issue 5, pp: 798-811.
- Lewis, Michael., Alistair Brandon-Jones., Nigel Slack., and Mickey Howard. (2010). Competing through operations and supply: The role of classic and extended resource-based advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 Issue: 10, pp.1032-1058.
- Liang, Ting-Peng., Jun-Jer You., & Chih-Chung Liu. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 8, 2010, pp. 1138-1158.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46 (8), 1315-1338.
- Lin, Y., & Lei-Yu Wu. (2012). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 3, Pages 407-413.
- Lin, Chinho., and Hua-Ling Tsai. (2016). Achieving a firm's competitive advantage through dynamic capability. *Baltic Journal of Management*, Vol. 11 Issue: 3, pp.260-285.
- Lojacono, G., & M. Venzin. (2014). Organizing Export Strategies, in Torben Pedersen, Markus Venzin, Timothy M. Devinney, Laszlo Tihanyi (ed.) *Orchestration of the Global Network Organization (Advances in International Management, Volume 27) Emerald Group Publishing Limited*, pp.283 - 298.
- Lotfi, B., & M. Karim (2016). Competitiveness Determinants of Moroccan Exports: Quantity-Based Analysis. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 8, No. 7.

arilyn T., and Olga M. Kirillova, (2011). Reconciling the resource-based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22 Issue: 2, pp.189-203.



- Makkonen, H., M. Pohjola., R. Olkkonen., and A. Koponen. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67 (2014) 2707–2719.
- Makri, K., Marios Theodosiou., & E. Katsikea (2017). An empirical investigation of the antecedents and performance outcomes of export innovativeness. *International Business Review*, Vol. 26, Issue 4, pages 628-639.
- Manzanares, F.V. (2017). Export Performance of SMEs: An Empirical Analysis of the Mediating Role of Corporate Image. *Journal of Small Business Management*, doi:10.1111/jsbm.12337.
- Massaro, M., A. Rubens., R. Bardy., & C. Bagnoli. (2017). Antecedents to Export Performance and How Italian and Slovenian SMEs Innovate During Times of Crisis. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, Vol. 4, No.1.
- Minbashrazgah, M.M., Azim Zarei., & Hadi Ghazvini. (2017). Identifying and Prioritizing Indicators of Macro-Environmental Factors in Entry of Semnan Plaster Plants into the Markets of Neighboring Countries. *International Journal of Environmental & Science Education*, Vol. 12, No. 2, pages 267-278.
- Mohsenzadeh, M., & S. Ahmadian (2016). The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 36, pp: 456-466.
- Monteiro, A.P., A.M. Soares, & O.L. Rua (2013). Export Performance: Influence of Intangible Resources, Dynamic Capabilities and Entrepreneurial. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*. Vol. 12, No. 3.
- Monteiro, A.P., A.M. Soares, & O.L. Rua (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, Vol. 12 Issue: 3, pp.329-347.
- Moynihan, D.P. & R.M. Walker. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*.
- Mury, L.G.M. (2016). Brazilian SMEs of the Industrial Health Complex: Export Performance from the Resource-Based View. *Business and Management Studies*, Vol. 2, No. 4, pp: 21-29.

C. Ataseven., & P.M. Swamidass. (2013). An examination of the use of manufacturing technologies and performance implications in US plants



with different export intensities. *International Journal of Production Research*, Vol. 51, Issue 11, pages 3283-3299.

Nalcaci, G., & M.I. Yagci. (2014). The Effects of Marketing Capabilities on Export Performance Using Resource-based View: Assessment on Manufacturing Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 671-679. Elsevier.

Namada, J.M., V. Bagire., E. Aosa., & Z.B. Awino. (2017). Strategic Planning Systems and Firm Performance in the Export Processing Zones. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 487-500.

Navarro, Antonio, Fernando Losada, Emilio Ruzo, and José A. Diez (2010). Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance. *Journal of World Business*, 45 (1), 49–58.

Netland, Torbjørn H., and Arild Aspelund. (2013). Company-specific production systems and competitive advantage: A resource-based view on the Volvo production system. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 Issue: 11/12, pp.1511-1531.

Njinyah, Sam Zisuh. (2018). The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs cocoa exporters in Cameroon. *International Marketing Review*.

Nguyen, Tram Anh Thi., & Curtis M. Jolly. (2017). Macro-Economic and Product Challenges Facing Vietnamese the Pangasius Industry. *Reviews in Fisheries Science & Aquaculture*, Pages 1-12.

Ogasavara, M.H., D.M. Boehe., & L.B. Cruz. (2016). Experience, resources and export market performance: The pivotal role of international business network ties. *International Marketing Review*, Vol. 33 Issue: 6, pp.867-893.

Oviatt, B. M., P. P. McDougall, and P. Patricia. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 45-64, 1994.

Ozdemir, E., M.H. Altintas., & S. Kilic. (2017). The Effects of the Degree of Internationalization on Export Performance: A Research on Exporters in Turkey. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 8, No 3, pages. 611-626.

.S.H., Lien Le Monkhouse, and B.R. Barnes (2017) The influence of relational capability and marketing capabilities on the export



performance of emerging market firms. *International Marketing Review*, Vol. 34 Issue: 5, pp.606-628.

Pîndiche, Elena. (2013). The Influence of Micro and Macro Environment Components on Trade Companies in Romania. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Special Issue.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.

Priede, J., & E.T. Pereira, (2015). European Union's Competitiveness and Export Performance in Context of EU – Russia Political and Economic Sanctions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, pp: 680-689.

Priem, RI dan Butler, JE. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, 26, Hal. 85-40.

Rajur, B.C., & B.L. Patil. (2013). Export performance of chilli – An analysis. *Karnataka Journal of Agricultural Sciences*, Vol. 26, No. 2.

Ratanasithi, S., N. Sutummakid., & E. Hemphill (2013). Long-Term Export Performance of Export Manufacturing Firms from a Developing Economic Environment: The Case of Thailand. *Journal of Transnational Management*, Vol. 18, Issue 4, pages 309-332.

Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 2.

Ribau, C.P., A.C. Moreira & M. Raposo (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 18, Issue 5, 920-934.

Rock, J., & S.A. Ahmed (2014) Resources, capabilities and export performance: multidimensional evidence of Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 27 Issue: 1, pp.108-137.

Rose, R.C., H. Abdullah., & A.I. Ismad. (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*, Volume 3 / 11 Spring.

S. B., & D. Chadee. (2011). A Resource-Based View of Small Export Firms' Social Capital in A Southeast Asian Country. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 1–28.



- Rugami, J.M., & E. Aosa. (2013). Environmental dynamic capabilities and their effect on competitive advantage and firm performance. *Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*, Vol. 3 (11), pp: 1239-1243.
- Rwenyagila, G.A. (2013). *Determinants of export performance in Tanzania*. Dissertation. Mzumbe University.
- Sarkar, S., Dulce Matos Coelho., & J. Maroso. (2016). Strategic Orientations, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: an Analysis for Knowledge Intensive Business Services. *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 7, Issue 4, pp 1000-1020.
- Saqib, S., & S. Rashid (2013). Resource Based View of the Firm: The Nature of Resources Required for Competitive Advantage. *International Journal of Management & Organizational Studies*, Vol. 2, Issue 1.
- Singh, H., & Rosli Mahmood. (2014). Aligning Manufacturing Strategy to Export Performance of Manufacturing Small and Medium Enterprises in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, pages 85-95.
- Snieskiene, G., & A. Cibinskiene (2015). Export Price: How to Make it More Competitive. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, pp: 92-98.
- Suwannarat, P. (2017). Ascertaining the competitiveness of Thai exports to PRC. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 27 Issue: 3, pp.275-299,
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN Framework: Resource Value and Rareness as Sources of Competitive Advantage and Above Average Performance. *Management*, Vol. 17, 2, pp. 51-64.
- Talaja, A. (2013). Innovative capabilities, firm performance and foreign ownership: Empirical analysis of large and medium-sized companies from all industries. *Business and Economic Horizons*, Volume 9, Issue 3, pp. 69-78.
- Talib, Mohamed Syazwan Ab., Abu Bakar Abdul Hamid., Mohd Hafiz Zulfakar., & Ananda S. Jeeva. (2014). Halal Logistics PEST Analysis: The Malaysia Perspectives. *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 14.
- Tan O. and C.M.P. Sausa (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, Vol. 32 Issue: 1, pp.78-102.



- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thomas, Michael J., and Luis Araujo. (1985). Theories of Export Behaviour: A Critical Analysis. *European Journal of Marketing*, Vol. 19 Issue: 2, pp.42-52.
- Vencato, C.Henrique da Rocha., C.M. Gomes., F.L. Scherer., J.M. Kneipp., & R.S. Bichueti. (2014). Strategic sustainability management and export performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 4, pp.431-445.
- Violinda, Q., and Jian, S. (2016). Dynamic Capabilities, Organizational Culture and Competitive Advantage : Evidence from Agriculture Cooperatives in China. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 4 (3) 136 - 153.
- Wanjiru, A.I., and J.M. Kilika. (2017). An Integrated Theoretical Framework on Corporate Strategy, Leadership and Firm Performance: A Research Agenda. *The International Journal Of Business & Management* (ISSN 2321–8916), Vol. 5, Issue 1.
- Westjohn, S.A., & Peter Magnusson. (2017). Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation. *Journal of International Marketing*, Vol. 25, No. 4, pp. 70-88.
- Yonggui, Wang., and Hing-Po Lo. (2002). Multi-level competition and the integrated hierarchical model of competitive advantages in turbulent environments: a resource-based view. *Foresight*, Vol. 4 Issue: 3, pp.38-50.
- Zapata-Cantu, Laura., Jose Humberto Cantu Delgado., and Fernando R. Gonzalez, (2016). Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness. *The TQM Journal*, Vol. 28 Issue: 6, pp.847-868.



Lampiran 1. Data Populasi dan Sampel



Lampiran 1. Perusahaan eksportir

NO	EKSPORTIR	JENIS BARANG
	NAMA PERUSAHAAN	
1	BAHARU	RUMPUT LAUT
2	CV.ADI TIRTA	RUMPUT LAUT
3	CV.AGRO LESTARI MANDIRI	RUMPUT LAUT,COCOA
4	CV.ANUGRAH SARANA TEHNIK KAYU	KAYU
5	CV.GOLDEN GLOBE	COCOA
6	CV.GUNA BAHARI INDONESIA	RUMPUT LAUT,KAPAS
7	CV.INAYA MEDIA PRATAMA	RUMPUT LAUT
8	CV.INDAH SARI	IKAN BEKU,KOPI
9	CV.JAYA INDAH CEMERLANG	RUMPUT LAUT
10	CV.MITRA SEJAHTERA	RUMPUT LAUT,KAPAS,TEPUNG
11	CV.MUTIARA NUSA TIMUR	IKAN BEKU
12	CV.OME TRADING COY	RUMPUT LAUT
13	CV.PELITA	RUMPUT LAUT
14	CV.PERSADA SEMESTA	RUMPUT LAUT
15	CV.PRIMA INDO TUNA	IKAN BEKU
16	CV.PUTERI JAYA	RUMPUT LAUT
17	CV.SARI HASIL UTAMA	KOPI
18	CV.SUGARINDO TRADING CO	RUMPUT LAUT
19	CV.SUMBER BAHARI MANDIRI	RUMPUT LAUT
20	CV.SUMBER KARYA UTAMA	RUMPUT LAUT
21	CV.SUMBER REZKI	COCOA,RUMPUT LAUT
22	CV.TUNINDO	RUMPUT LAUT
23	KJUB PUSPETA LUWU	KOPI
24	KOPERASI AGRONIAGA	RUMPUT LAUT
25	KORIN HARAPAN INDAH	MARBLE
26	KOSPERMINDO	RUMPUT LAUT
27	PT.AGARINDO SAKTI	RUMPUT LAUT
28	PT. NANDI INDONESIA	DAMAR
29	PT.ABDI MITRA UTAMA	RESIN
30	PT.AGRO USAHA TAMA	BIJI MENTE
31	PT.AIMIL INSAM MARMER	MARBLE
32	PT.ANUGERAH GEMILANG SUKSES SEDAYU	RUMPUT LAUT
33	PT.ANUGRAH DELTA ABADI	MARBLE
34	PT.BANTIMURUNG INDAH	RUMPUT LAUT
35	PT.BARRY CALLEBAUT COMEXTRA INDONESIA	COCOA
36	PT.BATU ALAM INDAH	MARBLE
	.BOGATAMA MARINUSA	IKAN BEKU,RUMPUT LAUT
	.BUKIT MARMER INDAH	MARBLE
	.CAHAYA BARU MADANI	RUMPUT LAUT
	.CAHAYA CEMERLANG	RUMPUT LAUT
	.CAHAYA MAKMUR CEMERLANG	COCOA



42	PT.CELEBES INDONESIA MARBLE	MARBLE
43	PT.CELEBES MARMERINDO	MARBLE
44	PT.CHEN WOO FISHERY	IKAN BEKU
45	PT.COMEXTRA MAJORA	BIJI MENTE,COCOA
46	PT.DALLE MACORA CORA	COCOA
47	PT.DAYACAYO ASRITAMA	MARBLE
48	PT.DONGLIM JIRE	IKAN BEKU
49	PT.DUNIA MARINE PRODUCTS	IKAN BEKU
50	PT.DWIRA MASAGENA	IKAN BEKU,RUMPUT LAUT
51	PT.EASTERN PEARL FLOUR MILLS	TEPUNG
52	PT.EN3 GREEN ENERGY	TEPUNG
53	PT.GIWANG CITRA LAUT	RUMPUT LAUT
54	PT.GLOBAL SEAFOOD INTERNATIONAL INDONESIA	IKAN BEKU
55	PT.GRAHA TUNGGAL TATA PERSADA	MARBLE
56	PT.GRASADA INTERNATIONAL	MARBLE
57	PT.GUNUNG MARMER RAYA	MARBLE
58	PT.GUNUNG MAS PERSADA JAYA	MARBLE
59	PT.HOPE INDONESIA	COCOA
60	PT.JATI JAYA PERKASA MANDIRI	KAYU,KARET
61	PT.JAYA PERKASA MAKMUR ABADI	KAYU
62	PT.KARYA ASTA ALAM	MARBLE
63	PT.KARYA TRIAGUNG PERMAI	RUMPUT LAUT
64	PT.KEMILAU BINTANG TIMUR	RUMPUT LAUT,IKAN BEKU
65	PT.MAKASSAR AGRISARANA UTAMA	JAGUNG
66	PT.MAKASSAR FIRST COCOA	COCOA
67	PT.MARMER ALAM SULAWESI	MARBLE
68	PT.MARS SYMBIOSCIENCE INDONESIA	COCOA
69	PT.MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA	BUTSUDAN,PLYWOOD
70	PT.MEGA CITRA KARYA	RUMPUT LAUT
71	PT.MEGAHPUTRA SEJAHTERA	KOPI,KAPAS,COCOA
72	PT.METTA MAKASSAR JAYA ABADI	GETAH PINUS
73	PT.MITRA KARTIKA SEJATI	UDANG BEKU
74	PT.MITRA SEJAHTERA	RUMPUT LAUT
75	PT.MULIYA VISINDO	MARBLE
76	PT.NANDI INDONESIA	RESIN,MINYAK GORENG
77	PT.NUANSA CIPTA MAGELLO	RUMPUT LAUT
78	PT.NUSADWIPA CITRA TUNGGAL	IKAN BEKU
79	PT.OCEAN CHAMP SEAFOOD	IKAN BEKU
80	PT.PERHUTANI ANUGERAH KIMIA	DAMAR,GETAH PINUS
81	PT.PRIMA BAHARI INTI LESTARI	IKAN BEKU
82	PT.PRIMA KARYA WIRUSAHA	COCOA
83	PT.RAPID NIAGA INTERNATIONAL	RUMPUT LAUT
84	PT.RIKA RAYHAN MANDIRI	RUMPUT LAUT
85	PT.SENTOSA SUMBER GALESONG	IKAN BEKU
86	PT.SHIN CHAMPION	IKAN BEKU
	.SINAR GRAHA	IKAN BEKU
	.SINGVLAR FURNITURE INDONESIA	KAYU
	.SOUTH SUCO	IKAN BEKU
	.SUMBERGUNA MAKASSARNUSA	RUMPUT LAUT
	.TOARCO JAYA	KOPI



92	PT.TOBIKO UTAMA	IKAN BEKU,KOPI
93	PT.TOMBONGI PERMATA RAYA	RUMPUT LAUT
94	PT.TUJUH SAMUDERA JAYA	IKAN BEKU
95	PT.USAHA CENTRALJAYA SAKTI	IKAN BEKU
96	PT.WAHYU PRADANA BINAMULIA	IKAN BEKU,RUMPUT LAUT
97	PT.WAHYU PUTRA BIMASAKTI	MARBLE,RUMPUT LAUT
98	TIGA PUTRA RAJAWALI	COCOA
99	UD.ANUGERAH BINTANG CEMERLANG	RUMPUT LAUT
100	UD.BAHARU	RUMPUT LAUT
101	UD.CENTRALINDO AGAR UTAMA	RUMPUT LAUT
102	UD.DELTON	RUMPUT LAUT
103	UD.INDO ANUGERAH ABADI	KARET,COCOA
104	UD.RANIRAIHAN SEHATI	KERANG,RUMPUT LAUT
105	UD.SEAWEEED SUKSES SEJAHTERA	RUMPUT LAUT
106	UD.SINAR SURYA	COCOA
107	UD.UTOPS	IKAN BEKU
108	PT.WUTAMA TRI MAKMUR	RUMPUT LAUT
109	KOPERASI KSU SIMPUL DISTRIBUSI KOMODITI	RUMPUT LAUT
110	PT.OMERESO FOODS	RUMPUT LAUT
111	PT.SINAR LAUT NUSANTARA	RUMPUT LAUT
112	CV.BINTANG LAUT	RUMPUT LAUT

No.	Perusahaan Berdasarkan Komoditas	Nama Perusahaan	Unit Analisis		Σ	
			Direktur (Owner)	Manajer		
1	Produk Hewani	CV.INDAH SARI	1	0	1	
		CV.MUTIARA NUSA TIMUR	1	0	1	
		CV.PRIMA INDO TUNA	1	0	1	
		PT.BOGATAMA MARINUSA	1	2	3	
		PT.CHEN WOO FISHERY	1	1	2	
		PT.DONGLIM JIRE	1	3	4	
		PT.DUNIA MARINE PRODUCTS	1	3	4	
		PT.DWIRA MASAGENA	1	3	4	
		PT.GLOBAL SEAFOOD	1	4	5	
		INTERNATIONAL INDONESIA				
		PT.KEMILAU BINTANG TIMUR	1	2	3	
		PT.MITRA KARTIKA SEJATI	1	2	3	
		PT.NUSADWIPA CITRA TUNGGAL	1	3	4	
		PT.OCEAN CHAMP SEAFOOD	1	2	3	
		PT.PRIMA BAHARI INTI LESTARI	1	1	2	
		PT.SENTOSA SUMBER GALESONG	1	2	3	
		PT.SHIN CHAMPION	1	2	3	
		PT.SINAR GRAHA	1	3	4	
		PT.SOUTH SUKO	1	2	3	
		PT.TOBIKO UTAMA	1	1	2	
		PT.TUJUH SAMUDERA JAYA	1	3	4	
		PT.USAHA CENTRALJAYA SAKTI	1	1	2	
		PT.WAHYU PRADANA BINAMULIA	1	2	3	
		UD.UTOPS	1	0	1	



		Total Kategori Produk Hewani		65	
2	Produk Nabati	BAHARU	1	0	1
		CV.ADI TIRTA	1	0	1
		CV.AGRO LESTARI MANDIRI	1	0	1
		CV.GOLDEN GLOBE	1	0	1
		CV.GUNA BAHARI INDONESIA	1	0	1
		CV.INAYA MEDIA PRATAMA	1	0	1
		CV.JAYA INDAH CEMERLANG	1	0	1
		CV.MITRA SEJAHTERA	1	0	1
		CV.OME TRADING COY	1	0	1
		CV.PELITA	1	0	1
		CV.PERSADA SEMESTA	1	0	1
		CV.PUTERI JAYA	1	0	1
		CV.SARI HASIL UTAMA	1	0	1
		CV.SUGARINDO TRADING CO	1	0	1
		CV.SUMBER BAHARI MANDIRI	1	0	1
		CV.SUMBER KARYA UTAMA	1	0	1
		CV.SUMBER REZKI	1	0	1
		CV.TUNINDO	1	0	1
		KJUB PUSPETA LUWU	1	0	1
		KOPERASI AGRONIAGA	1	0	1
		KOSPERMINDO	1	0	1
		PT.AGARINDO SAKTI	1	2	3
		PT.AGRO USAHA TAMA	1	3	4
		PT.ANUGERAH GEMILANG SUKSES SEDAYU	1	2	3
		PT.BANTIMURUNG INDAH	1	1	2
		PT.BARRY CALLEBAUT COMEXTRA INDONESIA	1	3	4
		PT.CAHAYA BARU MADANI	1	1	2
		PT.CAHAYA CEMERLANG	1	3	4
		PT.CAHAYA MAKMUR CEMERLANG	1	1	2
		PT.COMEXTRA MAJORA	1	1	2
		PT.DALLE MACORA CORA	1	3	4
		PT.EASTERN PEARL FLOUR MILLS	1	4	5
		PT.EN3 GREEN ENERGY	1	3	4
		PT.GIWANG CITRA LAUT	1	2	3
		PT.HOPE INDONESIA	1	4	5
		PT.KARYA TRIAGUNG PERMAI	1	2	3
		PT.MAKASSAR AGRISARANA UTAMA	1	1	2
		PT.MAKASSAR FIRST COCOA	1	1	2
		PT.MARS SYMBIOSCIENCE INDONESIA	1	3	4
		PT.MEGA CITRA KARYA	1	1	2
		PT.MEGAHPUTRA SEJAHTERA	1	1	2
		PT.MITRA SEJAHTERA	1	1	2
		PT.NUANSAN CIPTA MAGELLO	1	1	2
		PT.PRIMA KARYA WIRUSAHA	1	2	3
		PT.RAPID NIAGA INTERNATIONAL	1	2	3
		PT.RIKA RAYHAN MANDIRI	1	3	4
		PT.SUMBERGUNA MAKASSARNUSA	1	1	2
		PT.TOARCO JAYA	1	1	2
		PT.TOMBONGI PERMATA RAYA	1	3	4
		TIGA PUTRA RAJAWALI	1	1	2
		UD.ANUGERAH BINTANG	1	0	1



		CEMERLANG			
		UD.BAHARU	1	0	1
		UD.CENTRALINDO AGAR UTAMA	1	0	1
		UD.DELTON	1	0	1
		UD.RANIRAIHAN SEHATI	1	0	1
		UD.SEAWEEED SUKSES SEJAHTERA	1	0	1
		UD.SINAR SURYA	1	0	1
		PT.WUTAMA TRI MAKMUR	1	1	2
		KOPERASI KSU SIMPUL DISTRIBUSI KOMODITI	1	0	1
		PT.OMERESO FOODS	1	2	3
		PT.SINAR LAUT NUSANTARA	1	1	2
		CV.BINTANG LAUT	1	0	1
		Total Kategori Produk Nabati			123
3	Plastik, Karet, dan Barang sejenisnya	PT.JATI JAYA PERKASA MANDIRI	1	2	3
		UD.INDO ANUGERAH ABADI	1	0	1
		Total Kategori Produk Plastik, Karet, dan Barang sejenisnya			4
4	Kayu dan Barang dari Kayu	CV.ANUGRAH SARANA TEHNIK KAYU	1	0	1
		PT. NANDI INDONESIA	1	2	3
		PT.ABDI MITRA UTAMA	1	1	2
		PT.JAYA PERKASA MAKMUR ABADI	1	2	3
		PT.MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA	1	3	4
		PT.METTA MAKASSAR JAYA ABADI	1	2	3
		PT.PERHUTANI ANUGERAH KIMIA	1	2	3
		PT.SINGVLAR FURNITURE INDONESIA	1	3	4
		Total Kategori Produk Kayu dan Barang dari Kayu			23
5	Minyak dan Lemak Hewani	PT.NANDI INDONESIA	1	4	5
		Total Kategori Produk Minyak dan Lemak Hewani			5
6	Mineral dan barang sejenisnya	KORIN HARAPAN INDAH	1	1	2
		PT.AIMIL INSAM MARMER	1	2	3
		PT.ANUGRAH DELTA ABADI	1	1	2
		PT.BATU ALAM INDAH	1	1	2
		PT.BUKIT MARMER INDAH	1	2	3
		PT.CELEBES INDONESIA MARBLE	1	1	2
		PT.CELEBES MARMERINDO	1	1	2
		PT.DAYACAYO ASRITAMA	1	1	2
		PT.GRAHA TUNGGAL TATA PERSADA	1	2	3
		PT.GRASADA INTERNATIONAL	1	2	3
		PT.GUNUNG MARMER RAYA	1	1	2
		PT.GUNUNG MAS PERSADA JAYA	1	1	2
		PT.KARYA ASTA ALAM	1	1	2
		PT.MARMER ALAM SULAWESI	1	1	2
		PT.MULIYA VISINDO	1	2	3
		PT.WAHYU PUTRA BIMASAKTI	1	1	2
		Total Kategori Produk Mineral dan barang sejenisnya			37
Sampel			257		





Lampiran 2. Penelitian Terdahulu



Lampiran 2. Matriks Penelitian Terdahulu

Tabel A.1. Pengaruh RBV (X1) terhadap daya saing strategis (Y1)

Nama Peneliti	Design/methodology/ approach	Temuan
Hinterhuber (2013)	Case studies	Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif sumber daya dan kemampuan yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dapat dikelola, dan jika sumber daya dan kemampuan tersebut memenuhi kebutuhan pelanggan maka peluang terdapat cukup besar untuk menutupi beberapa jenis biaya tetap.
Lewis et al. (2010)	Case studies	Keunggulan sumber daya klasik berkembang dimulai sebagai aktivitas bisnis dalam rantai pasokan dan dukungan proses produksi. Perusahaan secara eksplisit mengakui bahwa aset utamanya terkait dengan rantai pasokan dan fleksibilitas agar memiliki daya saing.
Fahy (2000)	Case studies	RBV perusahaan sebagai konseptualisasi untuk mewujudkan keunggulan kompetitif di tingkat perusahaan. Perusahaan yang berada pada persaingan ekonomi yang memungkinkan untuk memilih strategis RBV dalam interaksi dengan lingkungan.
Clulow et al. (2003)	Case studies	Perusahaan yang mengembangkan sumber daya intangible yang bernilai menjadi modal penting untuk bisa bersaing secara konsisten dengan para kompetitor
Yonggui and Lo. (2002)	Case studies	Perusahaan bersaing satu sama lain pada berbagai level persaingan dalam waktu bersamaan dan dapat membangun serta meningkatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan mana pun untuk sukses apabila menerapkan RBV meskipun dalam lingkungan bisnis yang turbulent.
and (2013).	Case studies	Dengan pendekatan RBV perusahaan dapat mempertahankan daya saing strategisnya



Tabel A.2. Pengaruh RBV (X1) terhadap kinerja ekspor (Y2)

Nama Peneliti	Teknik Analisis	Temuan
Wanjiru & Kilika (2017)	Literature review	Literatur teoritis dan empiris menghasilkan bukti mengenai hubungan antara strategi perusahaan (RBV) terhadap kinerja perusahaan.
Andersén & Samuelsson (2016)	Literature review	Resource organisasi (RBV) memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja perusahaan
Liang, You, & Liu (2010)	A meta-analysis	Resource-based perspective terbukti secara empiris meningkatkan kinerja perusahaan

Tabel A.3. Pengaruh Variabel *dynamic capabilities* (X2) terhadap daya saing strategis (Y1)

Nama Peneliti	Teknik Analisis	Temuan
Cui & Jiao (2011)	Structural Equation Modeling	Hasil empiris menunjukkan bahwa kemampuan penguasaan peluang, kemampuan rekonfigurasi dan kemampuan fleksibilitas teknologi memiliki dampak signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengaruh kemampuan penguasaan peluang terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan sepenuhnya dimediasi oleh aliansi strategis dengan para pemangku kepentingan. Pengaruh kemampuan rekonfigurasi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagian dimediasi oleh aliansi strategis dengan pemangku kepentingan. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh kemampuan fleksibilitas teknologi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagian dimediasi oleh aliansi strategis dan pemangku kepentingan.



Nama Peneliti	Teknik Analisis	Temuan
Jurksiene and Pundziene (2016)	Literature review	Temuan teoritis dijelaskan bahwa ambidexterity organisasi dengan dimediasi dalam hubungan antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif perusahaan.
Kalali & Heidari. (2016)	Comparative longitudinal case analyses	Selama periode perubahan lingkungan terdapat hubungan antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif, namun hubungan ini dimediasi oleh peran kemampuan pemasaran dan teknologi perusahaan. Kemampuan membangun kepercayaan dari perusahaan konsultan mampu memoderasi hubungan antara kemampuan dinamis dan operasional.
Zapata-Cantu et al (2016)	Literature review	Bukti empiris mendukung bahwa <i>business excellence model</i> mempertimbangkan pandangan berbasis sumber daya dan <i>dynamic capabilities</i> sebagai dasar untuk perbaikan terus-menerus dan mencapai daya saing strategis.

Tabel A.4. Pengaruh Variabel *dynamic capabilities* (X2) terhadap kinerja ekspor (Y2)

Nama Peneliti	Teknik Analisis	Temuan
Lin & Wu (2012)	-	Kemampuan dinamis dapat memediasi sumber daya perusahaan yang berharga, langka, <i>inimitable</i> dan <i>non-substitutable</i> untuk meningkatkan kinerja.
Sarkar, Coelho, & Maroso (2016)	Integrative approach hitherto little explored	<i>Dynamic capabilities</i> memediasi hubungan antara beberapa orientasi strategis dan kinerja perusahaan
...n et al (2014)	<i>Structural Equation Modeling</i>	<i>Dynamic capabilities</i> dan inovasi memberi perusahaan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja.



Tabel A.5. Pengaruh RBV (X1) terhadap kinerja ekspor (Y2) melalui daya saing strategis (Y1)

Nama Peneliti	Teknik Analisis	Temuan
Lucas & Kirillova (2011)	Case studies	Penggunaan reaktif perusahaan diperlukan sebagai tanggapan terhadap ketidakpastian lingkungan. RBV dan persaingan sangat penting untuk mengidentifikasi perbedaan kinerja antar perusahaan.
Furrer et al (2008)	Case studies	Beberapa perusahaan yang menerapkan strategi yang sama tetapi kinerja perusahaan mereka bervariasi; beberapa perusahaan memiliki banyak persamaan strategi termasuk dalam konfigurasi sumber daya yang berbeda; perusahaan yang memiliki konfigurasi sumber daya yang sama juga menghasilkan kinerja yang bervariasi
Rose, Abdullah, & Ismad (2010)	Literature review	Keunggulan kompetitif organisasi didapatkan dari RBV yang digunakan sebagai pedoman konseptual untuk organisasi bisnis khususnya untuk meningkatkan posisi dan kinerja keunggulan kompetitif mereka melalui penerapan dan manipulasi sumber daya organisasi internal yang teridentifikasi.



Tabel A.6. Pengaruh Variabel *dynamic capabilities* (X2) terhadap kinerja ekspor (Y2) melalui daya saing strategis (Y1)

Nama Peneliti	Teknik Analisis	Temuan
Lin & Tsai (2016)	VRIO Model	Strategi alokasi sumber daya untuk memandu perusahaan memanfaatkan kemampuan dinamis yang menghasilkan kinerja organisasi yang kuat. Strategi masing-masing, berorientasi pada sinergi, berfokus pada pengetahuan atau pengalaman tentang kemampuan, dan keunikan yang berorientasi, menekankan pada kemampuan teknologi.
Rugami & Aosa (2013)	Literature review	<i>Dynamic capability</i> untuk menyelaraskan konfigurasi sumber daya internal dengan lingkungan perusahaan, aspek kualitas <i>dynamic capability</i> menunjukkan sejauh mana efek tersebut, sehingga <i>dynamic capability</i> mempengaruhi kinerja perusahaan.



Lampiran 3. Kuesioner Penelitian



Lampiran 3. Kuesioner

Kuesioner Penelitian
Resource Based View & Dynamic Capability Terhadap Daya Saing
Strategis & Kinerja Ekspor di Sulawesi Selatan

Petunjuk Pengisian

Kami mohon kesediaan Anda untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan jujur sesuai dengan keadaan sebenarnya dengan cara:

1. Apabila pertanyaan pilihan ganda, mengisi jawaban dengan cara membulatkan angka atau memberi tanda silang pada kotak yang telah disediakan
2. Memberi check-list (√) atau (x)

Opsi jawaban pada pernyataan setiap variabel terdiri dari

Jawaban	Keterangan
[1]	Sangat Lemah
[2]	Lemah
[3]	Cukup
[4]	Kuat
[5]	Sangat Kuat

IDENTITAS RESPONDEN

Hari/tanggal mengisi kuesioner:		KODING
Identitas Responden		
Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki-Laki	
	<input type="checkbox"/> Perempuan	
Jabatan	<input type="checkbox"/> Pemilik (Direktur)	
	<input type="checkbox"/> Manajer	
Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SLTA	
	<input type="checkbox"/> Diploma	
	<input type="checkbox"/> S1	
	<input type="checkbox"/> S2	
Usia Perusahaan	<input type="checkbox"/> < 5 tahun	
	<input type="checkbox"/> > 6 tahun	



PERSEPSI RESPONDEN TENTANG: RBV						
Indikator: <i>Valuable</i>		KODING				
No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Perusahaan memanfaatkan peluang bisnis ekspor dengan baik	1	2	3	4	5
2.	Perusahaan mampu mengatasi ancaman dari luar	1	2	3	4	5
3.	Perusahaan memiliki strategi yang dapat meningkatkan nilai pelanggan	1	2	3	4	5
4.	Sumber daya yang dimiliki dapat meningkatkan reputasi perusahaan	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Rare</i>		KODING				
No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
5.	Perusahaan memiliki kompetensi (keunggulan) yang jarang atau tidak dimiliki perusahaan ekspor lainnya	1	2	3	4	5
6.	Perusahaan memiliki kompetensi (keunggulan) yang sama dengan kompetitor tetapi berbeda cara penerapannya	1	2	3	4	5
7.	Perusahaan dan kompetitor bersaing di negara tujuan ekspor yang sama	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Imperfectly imitable</i>		KODING				
No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
8.	Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan kompetensi (keunggulan) dengan cara unik	1	2	3	4	5
9.	Pesaing tidak dapat meniru dengan jelas kompetensi yang perusahaan miliki	1	2	3	4	5
10.	Perusahaan memiliki kompetensi berupa relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan antar manajer, maupun perusahaan dengan pemasok dan pelanggan	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Non-substitutable</i>		KODING				
No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
11.	Struktur dan ukuran perusahaan memungkinkan untuk mengembangkan kompetensi (keunggulan)	1	2	3	4	5
12.	Perusahaan dapat mengelola sumber daya kompetensi untuk menuai keuntungan	1	2	3	4	5
13.	Sumber daya perusahaan sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing	1	2	3	4	5
14.	Kompetensi (keunggulan) perusahaan tidak bisa digantikan	1	2	3	4	5



PERSEPSI RESPONDEN TENTANG: <i>Dynamic Capabilities</i>						
Indikator: <i>Political</i>		KODING				
No.	Pertanyaan					
15.	Perusahaan mematuhi peraturan dan perlindungan lingkungan	1	2	3	4	5
16.	Perusahaan memenuhi peraturan perdagangan internasional	1	2	3	4	5
17.	Perusahaan memenuhi perlindungan konsumen	1	2	3	4	5
18.	Perusahaan memenuhi peraturan kompetisi ekspor	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Economic</i>		KODING				
No.	Pertanyaan					
19.	Perusahaan selalu mencermati pertumbuhan ekonomi nasional	1	2	3	4	5
20.	Perusahaan selalu mencermati fluktuasi kurs mata uang	1	2	3	4	5
21.	Perusahaan selalu mengikuti informasi perkembangan perdagangan global	1	2	3	4	5
22.	Perusahaan selalu mencermati inflasi dan deflasi	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Sociological</i>		KODING				
No.	Pertanyaan					
23.	Perusahaan mempertimbangkan gaya hidup masyarakat pada negara tujuan ekspor	1	2	3	4	5
24.	Perusahaan mempertimbangkan demografi penduduk negara tujuan ekspor	1	2	3	4	5
25.	Perusahaan mempertimbangkan kebudayaan penduduk negara tujuan ekspor	1	2	3	4	5
26.	Perusahaan mempertimbangkan lokasi geografi penduduk negara tujuan ekspor	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Technological</i>		KODING				
No.	Pertanyaan					
27.	Perusahaan telah melakukan inovasi	1	2	3	4	5
28.	Perusahaan melakukan transfer teknologi	1	2	3	4	5
29.	Perusahaan melakukan perubahan teknologi	1	2	3	4	5
30.	Perusahaan mempertimbangkan menggunakan teknologi modern untuk proses produksi atau budidaya	1	2	3	4	5



PERSEPSI RESPONDEN TENTANG: DAYA SAING STRATEGIS						
Indikator: Keunggulan biaya		KODING				
No.	Pertanyaan					
31.	Melakukan upaya meminimumkan biaya produksi berdasarkan pengalaman sebelumnya	1	2	3	4	5
32.	Melakukan pengendalian biaya overhead yang ketat	1	2	3	4	5
33.	Meminimalkan biaya-biaya operasional, dan lain-lain	1	2	3	4	5
34.	Menggunakan material pengemasan komoditas dengan harga rendah dengan kualitas terjamin	1	2	3	4	5
Indikator: Diferensiasi		KODING				
No.	Pertanyaan					
35.	Menciptakan komoditas baru sebagai sesuatu yang unik	1	2	3	4	5
36.	Meningkatkan keunggulan kualitas komoditas	1	2	3	4	5
37.	Menciptakan komoditas yang lebih unggul dibandingkan pesaing	1	2	3	4	5
38.	Menciptakan preposisi nilai bagi konsumen luar negeri	1	2	3	4	5
Indikator: Fokus		KODING				
No.	Pertanyaan					
39.	Memusatkan pada segmen negara tertentu	1	2	3	4	5
40.	Memusatkan pada segmen lini komoditas tertentu	1	2	3	4	5
41.	Memusatkan pada pasar geografis (benua) tertentu	1	2	3	4	5
42.	Menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tertentu secara khusus	1	2	3	4	5



PERSEPSI RESPONDEN TENTANG: KINERJA EKSPOR						
Indikator: <i>Export revenues</i>		KODING				
No.	Pertanyaan					
43.	Pendapatan ekspor perusahaan mengalami peningkatan	1	2	3	4	5
44.	Pendapatan ekspor mampu menutupi semua biaya operasional	1	2	3	4	5
45.	Pendapatan ekspor yang tinggi memudahkan ekspansi usaha (membuka cabang) di daerah lain	1	2	3	4	5
46.	Pangsa pasar perusahaan ekspor semakin meningkat	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Expor revenues growth</i>		KODING				
No.	Pertanyaan					
47.	Perusahaan mengalami pertumbuhan pendapatan yang membaik	1	2	3	4	5
48.	Volume ekspor meningkat dari tahun ke tahun	1	2	3	4	5
49.	Perusahaan mengalami peningkatan permintaan	1	2	3	4	5
Indikator: <i>Export profitability</i>		KODING				
No.	Pertanyaan					
50.	Profit perusahaan semakin meningkat	1	2	3	4	5
51.	Perusahaan mampu memperoleh laba yang tinggi	1	2	3	4	5



Lampiran 4. Indeks.

INDEKS

A

AGFI · 77, 79, 81, 82
analyzer · 65

B

bisnis internasional · 1, 33, 36, 143, 145
 Bobot · 90, 91

C

CFA · vii, 61, 77, 78, 79, 80
 CFI · 77, 79, 81, 82
 CMIN/DF · 77, 79, 81, 82
Confirmatory Factor Analysis · vii, 61, 77
core business · 65
Critical Ratio · 78, 80, 81, 82
cut-off value · 77, 79, 80

D

DAYA SAING STRATEGIS · i, ii, iii, 176
decision maker · 64
defender · 65
 Diferensiasi · 59, 72, 73, 176
 Dimensi · viii, 57, 58, 59, 68, 70, 72, 74, 75
dynamic capabilities · iv, v, ix, 14, 39, 151,
 154, 155, 156, 157, 159, 160, 168, 169, 171
DYNAMIC CAPABILITY · i, ii, iii

E

EFAS · viii, 63, 90, 91, 92
 EII · i, 15, 88, 91, 153, 159
 EII · 4, 36, 57, 82, 83, 86, 150
 EII · vi, vii, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13,
 6, 17, 18, 32, 33, 34, 35, 36, 40,
 3, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52,

54, 55, 56, 57, 59, 60, 62, 67, 70, 72, 73,
 74, 75, 77, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 89,
 90, 93, 95, 103, 104, 105, 106, 107, 108,
 109, 110, 115, 116, 117, 119, 124, 125,
 126, 127, 128, 130, 132, 135, 139, 140,
 142, 143, 144, 145, 146, 149, 168, 169,
 170, 171, 174, 175, 177

Eksternal · 63, 92

estimasi model · 77, 79, 80

Estimate · 82

Expor revenues growth · 59, 74, 75, 177

Export profitability · 59, 74, 177

Export revenues · 59, 74, 177

*External Strategic Factors Analysis
 Summary* · 63

F

fenomena gap · 3, 14

Fix · 78

Fokus · 59, 72, 73, 92, 176

Full Model · viii, ix, 61, 82, 83

G

GFI · 77, 79, 81, 82

globalisasi · 1, 49, 50

H

H1 · 54, 87

H2 · 54, 87

H3 · 54, 87

H4 · 54, 87

H5 · 54, 87

H6 · 54, 87

H7 · 54, 87

hipotesis · 60, 61, 82, 86, 87, 145, 146



I

IFAS · *viii*, 63, 90, 92
 implikasi · 1, 17, 27, 131
Indikator · *viii*, 34, 35, **57, 58**, 59, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 80, 81, 174, 175, 176, 177
indirect effect · ix, **85**, 146
in-mitable · 5, 14, 21, 101
intangibile · 14, 20, 22, **57**, 100, 101, 118, 120, 122, 123, 155, 157, 167
Internal · 63, 90, 92
Internal Strategic Factors Analysis Summary · 63
 internasionalisasi · 2, 49, 51
International New Ventures · 2
Internationalization Theory · 2, 3

K

karakteristik individu manajer · 2
 kemampuan dinamis · 14, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 42, 43, 105, 106, 107, 133, 169, 171
 Keunggulan biaya · 59, 72, 73, 176
KINERJA EKSPOR · *i, ii, iii*, 177
 komoditas · iv, 3, 5, **8, 9**, 10, 44, 47, 53, **56**, 72, 88, 89, 90, 91, 92, 108, 116, 124, 126, 128, 146, 147, 148, 149, 150, 176
 kondusif · 15, 88, 91, 117
 konseptualisasi · 1, 167
 kontribusi · 1, 3, 17, 24, 40, 78, 80, 102
 kuantitatif · iv, 3, 35, **55**

L

lingkungan internal · 63, 119, 131, 132, 134
loading factor · 78, 79, 80, 81

M

· 9, 15, 31, 39, 58, 105, 137, 143,
 ekspor · 2
 · 3, 32, 44, 45, 108, 127, 140
strategic · 9
 ow · 63, 65, 95

N

Neraca · 5, 136
Network Approach · 2
 nilai ekspor · 3, **7, 8, 9**, 124, 128
 nonmigas · 3
non-substitutable · 5, 14, 21, 69, 101, 145, 169

O

O1 · 92
 O2 · 92
 O3 · 92
 O4 · 92
 O5 · 92
 O6 · 92
 O7 · 92
 orientasi pasar · 4

P

pemasaran internasional · 3, 17, 52, 127
 pemasok · 2, 24, 29, 49, 89, 121, 174
 perilaku adopsi inovasi · 2
 persaingan pasar · 2, 25, 52
 perspektif baru · 4
 perusahaan multinasional · 1, 17
 PESTLE · 39
 Politik · 15
Poor Fit · 77, 79, 82
 produk primer · 3, 127
prospector · 65, 95
P-value · 82

R

rare · 5, 14, 21, 22, 40, 69, 78, **83, 84**, 96, 101, 115, 123, 133, 145, 147, 149, 152
Rating · 64, 90, 91
 RBV · iv, v, vi, vii, *viii*, ix, 4, 5, 9, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 52, **54, 57, 58**, 60, 61, 68, 69, 70, 77, 78, **82, 83, 84, 85**, 86, 87, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 115, 117, 118, 121, 122, 123, 130,



132, 133, 134, 145, 146, 147, 148, 149,
167, 168, 170, 174

reactor · 65, 95

reduced form · 62

relevan · 1, 3, 4, 37, 107, 148, 149

reliabilitas · 59, 77, 130

research gap · 14

RESOURCE BASED VIEW · i, ii, iii

riset · 1, 4, 5, 40, 50, 90, 96, 127

RMSEA · 77, 79, 81, 82

S

second order · 61, 75, 77, 79, 150

SO · 65, 91, 92

Sosial · 15

ST · 65, 91

Standard Error · 82

structural equation model · iv, v

sumber daya alam hayati · 3, 127

sumber daya aset · 4

SWOT · viii, 63, 65, 90, 92, 95, 131, 132

T

T1 · 92

T2 · 92

T3 · 92

T4 · 92

T5 · 92

T6 · 92

T7 · 92

tangible · 14, 20, 22, **57**, 100, 101, 118, 120,
122, 155

Teknologi · 15, 116

Theories of Export Behaviour · 2, 3, 160

Tipologi · 65

TLI · 77, 79, 81, 82

total effect · 86

TOWS analysis · 63

tren pasar · 3

... or · 3, 127



Optimization Software:
www.balesio.com

s · iv, **56**

Uppsala Model · 2

urgen · 2

V

validitas · 59, 60, 77

valuable · 5, 14, 21, 40, 69, 78, **83, 84**, 96,
101, 115, 123, 133, 147, 152

VRIN · 5, 14, 21, 40, 96, 101, 123, 133, 159

W

WO · 65, 91

WT · 65, 91, 92

X

X1 · viii, **57, 58**, 62, 68, 69, 77, 78, **82, 83, 84**,
167, 168, 170

X1.1 · 58, 69, 70

X1.2 · 58

X1.3 · 58

X1.4 · 58

X11.1 · 78

X11.2 · 78

X11.3 · 78

X11.4 · 78

X12.1 · 78

X12.2 · 78

X12.3 · 78

X13.1 · 78

X13.2 · 78

X13.3 · 78

X14.1 · 78

X14.2 · 78

X14.3 · 78

X14.4 · 78

X2 · viii, **57, 58**, 62, 70, 71, 77, 79, 80, 81,
82, 83, 84, 168, 169, 171

X2.1 · 71, 72

X2.2 · 58

X2.3 · 58

X2.4 · 58

Y

Y1 · *viii*, **57**, 59, 62, 72, 73, 80, 81, **82**, **83**,
84, 167, 168, 170, 171

Y2 · *viii*, **57**, 59, 62, 74, 75, 80, 81, **82**, **84**,
168, 169, 170, 171



Optimization Software:
www.balesio.com