



## KARAKTERISTIK OBYEKTIF MANAJERIAL DAN TINGKAT PERKEMBANGAN EKSPOR UKM MANUFAKTUR INDONESIA

Rita R. Pidani

Universitas Halu Oleo, Kendari, Sulawesi Tenggara, 93231

Email: [rita.pidani@gmail.com](mailto:rita.pidani@gmail.com)

### ABSTRACT

*This paper investigates managerial objective characteristics affecting export development of manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) in Indonesia. Export development of SMEs has been widely researched. However, little is known of how and why exports as part of internationalisation process take place in developing countries and this lack of evidence in the literature provides a strong rationale for this study. A review of the literature suggests that an investigation of export development should include the broad range of managerial factors as the key driving forces influencing the process. This line of reasoning highlights the role played by management characteristics in shaping the export development process.*

*Kata Kunci : Perkembangan Ekspor*

Kode Klasifikasi JEL : C21; E20 ; F00

### Pendahuluan

Literatur yang mengkaji faktor-faktor penentu perilaku ekspor perusahaan menyimpulkan bahwa sintesis dapat dilakukan pada dua tingkat lingkungan (Aaby dan Slater, 1989; Ford dan Leonidou, 1991) ; (1) tingkat lingkungan eksternal, yaitu faktor-faktor yang hanya dapat dikendalikan secara sangat terbatas oleh eksportir seperti aspek makro, ekonomi, sosial, fisik, budaya, dan politik serta karakteristik industri yang mempengaruhi perilaku dan kinerja ekspor ; (2) tingkat perusahaan atau yang juga disebut sebagai penentu organisasi, meliputi aspek-aspek struktural dan perilaku dalam perusahaan yang memiliki potensi pengaruh pada upaya ekspor (Leonidou, 1998a).

Menurut Zou dan Stan (1998), pengelompokan faktor-faktor penentu ekspor menjadi faktor internal dan eksternal dibenarkan secara teoritis karena kedua kategori tersebut memiliki basis teori yang berbeda yaitu teori berbasis sumber daya (*resource-based*) dan teori organisasi industri (*industrial organization*). Meski pendekatan organisasi industri telah sangat berguna dalam menjelaskan kinerja ekonomi eksportir, literatur mengenai proses internasionalisasi menggarisbawahi faktor-faktor internal sebagai kekuatan pendorong utama dari



proses tersebut. Ketersediaan sumber daya, pengetahuan pasar, jarak psikis (Johanson dan Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson dan Vahlne, 1977), sikap dan persepsi manajemen (Simpson dan Kujawa, 1974; Calof dan Beamish, 1995), dan kemampuan berelasi (Ling-yee dan Ogunmokun, 2001) merupakan beberapa contoh dari faktor-faktor internal tersebut. Karena penulisan ini mencoba menganalisa proses pengembangan ekspor oleh usaha manufaktur kecil dan menengah di Indonesia, maka fokus penelitian ini juga ditujukan pada faktor-faktor penentu internal periku ekspor.

Dalam kaitannya dengan faktor-faktor penentu manajerial, Leonidou et al. (1998) telah menyoroti kurangnya konsensus di antara para peneliti tentang faktor manajerial apa yang sebenarnya yang dapat menentukan upaya ekspor, dan dimensi spesifik apa dari upaya ekspor yang dipengaruhi oleh manajemen. Selain itu, para peneliti sebelumnya juga mengkritik akan kurangnya upaya untuk mempelajari fenomena yang di sama di negara-negara berkembang. Kajian pustaka menunjukkan bahwa studi mengenai ekspor terkonsentrasi pada negara-negara maju dan industri, dengan studi pada negara berkembang yang sangat terbatas (Leonidou, 2004; Tesform and Lutz, 2006).

Dengan melihat kesenjangan dalam literatur tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor-faktor penentu manajerial di berbagai tahap proses perkembangan ekspor; atau dengan kata lain, perbedaan paket sumber daya dan kemampuan akan mempengaruhi upaya ekspor ketika ketiadaan niat mengeksportir dan komitmen mengeksportir merupakan variabel dependen yang di masukkan dalam suatu analisa. Dengan demikian, kontribusi teoritis dan praktis dari penelitian ini berasal dari pengujian secara empiris dan simultan atas berbagai faktor manajerial yang mempengaruhi tahapan yang berbeda dari proses perkembangan ekspor.

Tiga sektor usaha manufaktur dan yang didominasi oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia; kulit dan sepatu, pakaian jadi dan produk kayu, dipilih sebagai konteks penelitian ini. Fokus geografis dan cakupan sektor dapat dianggap sebagai kekuatan penelitian ini: pertama, karena kurangnya studi terdahulu tentang faktor-faktor penentu manajerial dari proses pengembangan ekspor UKM di Indonesia, semuanya terfokus pada faktor-faktor organisasi eksportir (Lihat misalnya: Wengel dan Rodriguez, 2006; Sato, 2000) dan kedua, karena mayoritas penelitian sebelumnya telah mengabaikan tahapan spesifik dari proses pengembangan ekspor (Leonidou, et al., 1998).

Berdasarkan uraian pada pendahuluan di atas maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah ; (1) 1) Faktor-faktor manajerial apa yang berbeda secara signifikan antara kelompok eksportir dan non-eksportir usaha manufaktur



kecil dan menengah di Indonesia? ; (2) Bagaimana distribusi eksportir dan non-eksportir pada setiap karakteristik obyektif manajemen?

Tujuan penelitian ini adalah untuk ; (1) 1) Untuk mengetahui faktor-faktor manajerial apa yang berbeda secara signifikan antara kelompok eksportir dan non-eksportir usaha manufaktur kecil dan menengah di Indonesia ; (2) 1) Untuk mengetahui distribusi eksportir dan non-eksportir pada setiap karakteristik obyektif manajemen.

Untuk mencapai tujuan penelitian, tulisan ini disusun sebagai berikut: pertama, melakukan tinjauan pustaka yang berfokus pada faktor-faktor penentu manajerial kegiatan ekspor; kedua, membahas prosedur metodologi yang diadopsi termasuk deskripsi singkat dari konteks penelitian; ketiga, mengidentifikasi temuan-temuan penelitian; dan akhirnya, menyusun kesimpulan dan implikasi yang dicapai, serta saran-saran untuk penyelidikan lebih lanjut.

### **Tinjauan Pustaka**

Sebagian besar penelitian di bidang ini telah dilakukan di bawah payung kegiatan ekspor dan banyak faktor yang mempengaruhi perilaku perusahaan di pasar ekspor telah teridentifikasi (lihat misalnya Katsikeas et al., 1996;. Morgan dan Katsikeas, 1997; Javalgi et al., 1998.; Dosoglu-Guner, 2001). Evaluasi keseluruhan penelitian-penelitian ini, akan tetapi, berada di luar cakupan tulisan ini karena sebenarnya telah ada upaya-upaya untuk untuk mengkaji dan mensintesis literatur kegiatan ekspor selama periode waktu tertentu (lihat misalnya Bilkey, 1978; Aaby dan Slater, 1989; Leonidou, 1998a; Leonidou et al., 1998;. Zou dan Stan, 1998).

Pada proses awal internasionalisasi, sebagian besar penelitian terfokus pada literatur ekspor (lihat misalnya Reid, 1981;. Leonidou et al., 1998) namun kemudian juga mengamati *mode of entri* yang lain (penanaman modal asing atau anak perusahaan, lihat misalnya Calof dan Beamish, 1995) dan bahkan peran penting tim manajemen puncak. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Axinn dan Matthyssens (2002, hal 445):

*"[...] Dengan keadaan pasar saat ini, hirarki perusahaan yang datar [...] dan dengan hubungan antar-perusahaan yang lebih fleksibel, manajer memainkan peran yang semakin penting dalam pengembangan strategi internasionalisasi perusahaan."*

Di antara faktor-faktor manajerial yang berpengaruh pada ekspor, *karakteristik manajemen* telah memperoleh perhatian khusus dari para peneliti (lihat misalnya Simpson dan Kujawa, 1974; Axinn, 1985; Moon dan Lee, 1990; Leonidou et al., 1998; Manolova et al., 2002). Faktor manajerial memerlukan analisa khusus karena relevansinya sebagai sumber daya penentu dalam proses



pengembangan ekspor perusahaan. Berdasarkan tujuan penulisan di atas, tulisan ini mempertimbangkan empat karakteristik obyektif dari manajemen yang dianggap mempengaruhi perilaku ekspor yaitu: 1) Tingkat usia; 2) Pendidikan; 3) Pengalaman luar negeri; dan 4) Kemampuan bahasa.

### *Karakteristik Manajemen*

Peran tim manajemen dalam proses internasionalisasi dirintis oleh penelitian Perlmutter (1969) dan oleh konsep jarak psikis atau *psychic distance* oleh kelompok Uppsala (Johanson dan Wiedersheim-Paul, 1975). Pada era 1980-an, Dichtl et al. (1984) mengoperasionalkan variabel *orientasi internasional manajemen* melalui empat indikator langsung yaitu: jarak psikis, karakteristik obyektif manajemen, karakteristik subyektif manajemen, dan sikap manajemen tentang ekspor.

Berikut ini adalah tipologi karakteristik obyektif/subyektif manajemen. Pengaruh manajerial sebagian besar dianalisis dalam dua kategori ini (Dichtl et al., 1983, 1984, 1990; Leonidou et al., 1998..); (1) tingkat usia, pendidikan, kemampuan bahasa, dan pengalaman luar negeri, sebagai karakteristik obyektif; (2) keengganan untuk menghadapi risiko, keengganan untuk berubah, ambisi pribadi, inovasi, kedinamisan, dan fleksibilitas, untuk karakteristik subyektif.

Mengenai perbedaan di atas, Pfeffer dalam Ortega dan Vera (2005) menyatakan bahwa karakteristik obyektif dapat menjelaskan lebih banyak variasi perilaku organisasi dibandingkan konstruksi psikologisnya. Dengan kata lain, karakteristik demografis dapat lebih menjelaskan perilaku strategis perusahaan karena karakteristik tersebut merupakan refleksi dari dimensi psikologis manajerial, seperti keengganan untuk menghadapi risiko (Wiersema dan Bantel, 1992).

Hambrick dan Mason (1984), dalam bukunya *upper echelons perspective* atau "perspektif eselon atas" membenarkan penekanan pada karakteristik demografi dengan menyatakan bahwa beberapa karakteristik latar belakang yang memiliki minat awal terbesar (dalam penelitian mereka adalah: kemahiran bahasa atau pengalaman luar negeri) tidak memiliki kedekatan analogi psikologis. Dengan mempertimbangkan argumen-argumen ini dan fakta bahwa basis psikologis lebih sulit untuk diukur (Hambrick dan Mason, 1984) tetapi bukan berarti kurang penting untuk diteliti, penelitian ini memfokuskan pada karakteristik obyektif manajerial dalam mempengaruhi proses pengembangan ekspor perusahaan. Karakteristik ini akan lebih jauh ditinjau berikut ini.

### *Usia Manajer*



Usia Rata-rata tim manajemen puncak telah berhubungan negatif dengan pengambilan keputusan berisiko tinggi (Wroon dan Pahl, 1971), dan dengan kemampuan untuk menganalisis informasi baru (Taylor, 1975); kedua aspek ini merupakan persyaratan mutlak yang harus dimiliki manajemen dalam upaya ekspor. Usia manajer juga telah ditemukan sebagai penentu atau prediktor perilaku ekspor, dengan asumsi bahwa manajer yang lebih muda cenderung untuk lebih berorientasi internasional dan kosmopolitan daripada yang lebih tua (Moon dan Lee, 1990, Oviatt et al., 1993).

#### *Tingkat Pendidikan*

Pengambil keputusan yang lebih berpendidikan sebagaimana yang ditemukan akan lebih berpikiran terbuka dan tertarik pada masalah luar negeri, sehingga menjadi lebih bersedia untuk mengevaluasi secara obyektif manfaat dan kerugian dari mengekspor (Garnier, 1982; Samiee and Walters, 1999), serta memiliki lebih banyak pengetahuan dan kemampuan manajerial (Schlegelmilch, 1986; Manolova et al., 2002), yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja ekspor.

#### *Pengalaman Luar Negeri*

Waktu yang dihabiskan di luar negeri oleh manajer telah dianggap sebagai faktor penting yang bisa menjelaskan niat, kecenderungan, dan intensitas untuk mengekspor. Pengalaman luar negeri dianggap sangat penting karena melibatkan kontak langsung dengan budaya asing, yang memungkinkan akumulasi pengetahuan dan pengalaman tentang pasar internasional yang lebih besar (Leonidou et al., 1998, Ortega dan Vera, 2005).

#### *Kemampuan Bahasa*

Menurut Leonidou et al. dalam Ortega dan Vera (2005), kemampuan bahasa asing telah berhubungan positif dengan pengembangan ekspor karena keterampilan ini dapat membantu untuk menjalin kontak sosial dan bisnis di luar negeri, meningkatkan komunikasi dan interaksi dengan pelanggan asing, membantu dalam memahami praktek bisnis asing, dan memfasilitasi perencanaan dan pengendalian yang efektif di luar negeri. Keterampilan ini pada akhirnya akan memperdekat jarak budaya atau *Psychic distance* antara manajer dan konteks budaya luar negeri (Pidani, 2010).

#### *Hipotesis*

Berdasarkan uraian pada tinjauan pustaka, penulisan ini mengajukan hipotesis sebagai berikut ; (1) Usia manajer pada kelompok eksportir berbeda



secara signifikan jika dibanding dengan usia manajer pada kelompok non-eksportir ; (2) Tingkat pendidikan manajer pada kelompok eksportir berbeda secara signifikan jika dibanding dengan tingkat pendidikan manajer pada kelompok non-eksportir ; (3) Pengalaman luar negeri manajer pada kelompok eksportir berbeda secara signifikan jika dibanding dengan pengalaman luar negeri manajer pada kelompok non-eksportir ; (4) Kemampuan bahasa asing manajer pada kelompok eksportir berbeda secara signifikan jika dibanding dengan kemampuan bahasa asing manajer pada kelompok non-eksportir.

### **Metode Penelitian**

Literatur ekspor menggarisbawahi pentingnya mengisolasi pengaruh faktor eksternal bila tujuannya adalah menganalisis karakteristik perusahaan (Cavusgil, 1984a; Leonidou, 1998a). Itulah mengapa studi ini dilakukan dalam konteks tertentu, yaitu: sub-sektor kulit dan sepatu, pakaian jadi, dan produk kayu yang termasuk dalam industri manufaktur Indonesia. Sub-sektor ini dipilih karena karakteristik berikut ; (1) ketiga sub-sektor ini didominasi oleh usaha kecil dan menengah Indonesia ; (2) ketiga sub-sektor ini adalah beberapa dari penyumbang terbesar pendapatan produk domestik bruto dari industri manufaktur non-minyak di Indonesia.

Oleh karena itu berdasarkan statistik dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia (situs deperindag, 2007), perusahaan yang terdaftar dan menjadi populasi penelitian ini terdiri dari 11.258 perusahaan (2.172 perusahaan di DKI Jakarta; 4.911 perusahaan di Jawa Barat; 3.771 perusahaan di Jawa Tengah; dan 4.941 perusahaan di Jawa Timur). Kriteria-kriteria berikut digunakan untuk memilih perusahaan ke dalam kerangka sampel akhir ; (1) Perusahaan dimaksud harus memiliki paling sedikit lima pekerja dan paling banyak 300 pekerja. Perusahaan dengan ukuran di bawah dari lima pekerja, termasuk dalam perusahaan mikro atau rumah tangga. Sedang perusahaan dengan ukuran lebih dari 300 pekerja, termasuk dalam perusahaan besar ; (2) Perusahaan dimaksud harus memproduksi atau memperdagangkan produk yang dapat diekspor dan berasal dari sub-sektor kulit dan sepatu, garmen, dan produk kayu ; (3) Perusahaan dimaksud merupakan kepemilikan swasta dan pemiliknya harus mengelola usahanya secara aktif ; (4) 1. Perusahaan dimaksud harus sudah beroperasi paling sedikit tiga tahun.

Penelitian ini bersifat *cross-sectional* atau statis yang merupakan kebalikan dari *longitudinal study* sehingga studi dibatasi oleh konteks lokasi dan waktu penelitian. Penelitian dilakukan pada perusahaan-perusahaan berskala kecil dan menengah yang terletak di empat provinsi: DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah,



dan Jawa Timur. Waktu penelitian dilaksanakan selama 6 bulan yaitu sejak Desember 2007 sampai Mei 2008.

Penyampelan acak bertingkat atau *stratified random sampling* digunakan untuk mencapai populasi sampel akhir. Malhotra et al. (2002) mendefinisikan *stratified random sampling* sebagai proses penyampelan dua tahap dimana populasi dibagi menjadi sub-populasi atau strata. Strata-strata tersebut harus berdiri sendiri dan setiap elemen populasi hanya dapat dimasukkan pada salah satu stratum dan tidak dapat dihilangkan. Dalam penelitian ini, perusahaan dari semua skala yang terdaftar pada statistik Deperindag tahun 2007 dan termasuk dalam tiga sub-sektor industri kulit dan sepatu, pakaian jadi, dan produk kayu, pertama-tama dipilih berdasarkan stratum kecil, menengah, dan besar dan dilanjutkan dengan stratum eksportir dan non-eksportir. Kemudian, penyampelan random sederhana dilakukan pada tiap stratum akhir tersebut. Dua alasan mengapa metode campuran ini dilakukan adalah: 1) untuk membuat sampel menjadi lebih terwakili dan dengan demikian memperbaiki tingkat keakuratan hasil penelitian; 2) untuk mencapai signifikansi statistik dalam sampel yang lebih kecil dan menurunkan standar error (Malhotra et al., 2002).

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang ditanyakan secara pribadi atau *personally administered questionnaire*. Kuesioner dikembangkan sesuai dengan proses berikut: 1) penulis meninjau literatur perilaku ekspor dan juga literatur yang terkait dengan tiga sub-sektor manufaktur dimaksud guna memperoleh alat pengukuran yang sesuai dengan konteks penelitian; 2) kuesioner ini ditinjau oleh dua ahli di bidang ekonomi, organisasi, dan pemasaran. Versi revisi dari kuesioner kemudian dipra-uji melalui wawancara pribadi pada 24 sampel (12 eksportir dan 12 non-eksportir) di Jakarta. Dengan mengikuti prosedur pengambilan sampel bertingkat, 297 responden bersedia untuk diwawancarai secara pribadi dan 197 kuesioner yang dianggap sah. Mengenai bias seleksi, tidak ada perbedaan signifikan dalam ukuran dan usia antara perusahaan yang menjawab dan tidak menjawab (hasil student t-test).

## Hasil

### Usia

Sebagaimana yang dijelaskan dalam metodologi, penelitian ini mengasumsikan karakteristik demografi atau karakteristik obyektif manajemen, dan bukan pada karakteristik atau atribut psikologis manajemen, dalam menjelaskan tingkat perkembangan ekspor perusahaan.

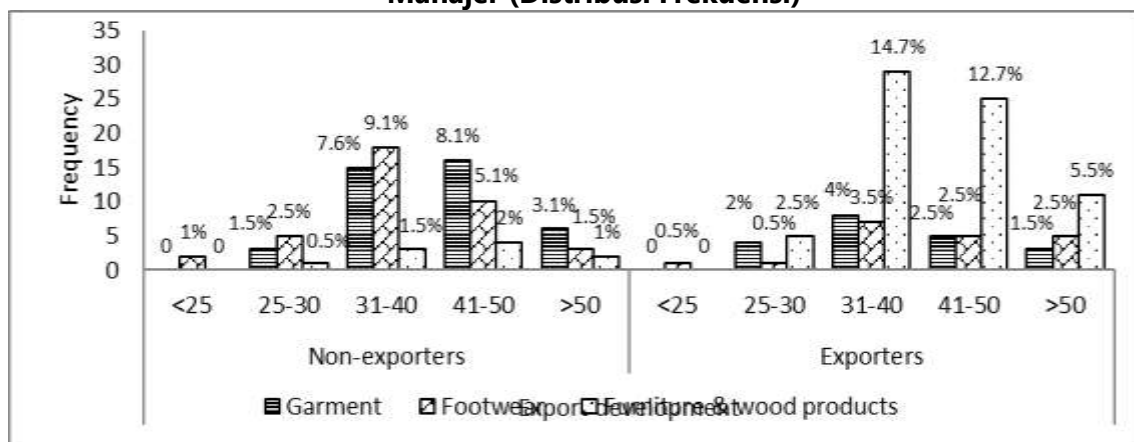
Gambar 1 menunjukkan bahwa mayoritas manajer atau pemilik di kedua kelompok berada pada usia yang tergolong dewasa atau tengah baya. Sekitar 73.6



persen responden berusia antara 31 sampai 50 tahun. Sekitar 15 persen sampel yang dikelola atau dimiliki oleh mereka yang berusia lebih dari 50 tahun. Pola ini berlaku pada tingkat sub-sektor baik untuk eksportir maupun non-eksportir.

Pola tersebut kemudian diuji dengan menggunakan *Mann-Whitney U test* yang juga menunjukkan perbedaan yang tidak signifikan antara kelompok eksportir dan non-eksportir dalam hal usia manajer atau pemiliknya ( $z$ -score = -0.754 and  $p$ -value = 0.451). Baik eksportir maupun non-eksportir memiliki *mean rank* atau ranking mean yang secara relatif sama.

**Gambar 1**  
**UKM Manufaktur menurut Sub-sektor, Tingkat Perkembangan Ekspor dan Usia Manajer (Distribusi Frekuensi)**



Sumber: diperoleh dari data survei.

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks Indonesia, usia rata-rata wiraswastawan tidak menentukan secara signifikan ketahanan atau daya terima mereka terhadap tantangan dan resiko yang sering dihadapi dalam proses ekspor. Hasil ini, dengan demikian telah gagal dalam mendukung hasil temuan empiris sebelumnya (Lihat Leonidou et al. 1998; Ross, 1989; Tseng and Yu; 1991; Ursic and Czinkota, 1989) yang menyatakan bahwa usia wiraswastawan adalah faktor penentu terlibatnya wiraswastawan dalam upaya ekspor.

#### Tingkat Pendidikan

Hasil mengenai tingkat pendidikan tertinggi yang dicapai oleh manajer atau pemilik perusahaan disajikan pada Gambar 2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden, terlepas dari tingkat perkembangan ekspornya, menyanggah gelar diploma atau sarjana S1 sebagai tingkat pendidikan tertingginya (58 persen). Sekitar 12 persen telah mencapai level Master dan Doktor dan 30 persen lainnya hanya menyelesaikan sekolah dasar atau sekolah menengah





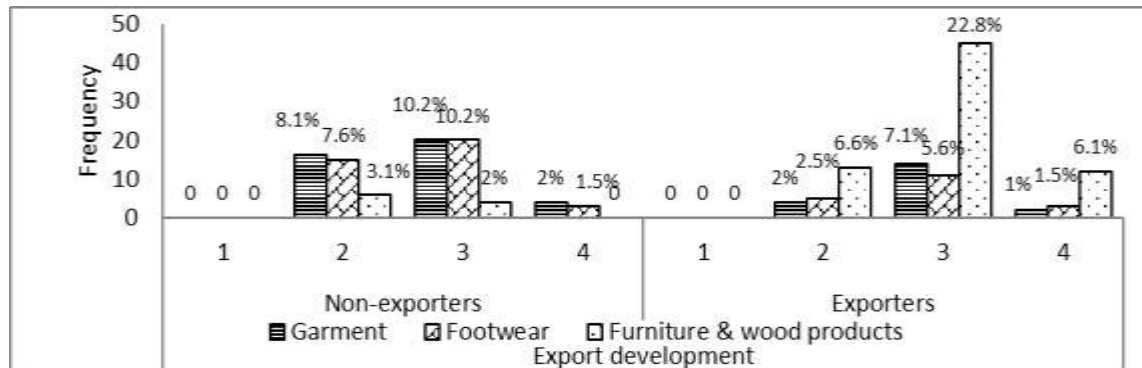
untuk pendidikan tertingginya. Eksportir tampak lebih dominan dibanding non-eksportir dalam hal tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Hasil pada tingkat sub-sektor juga menunjukkan pola distribusi yang relatif sama, dimana semua sub-sektor didominasi oleh manajer atau pemilik yang bergelar diploma atau sarjana S1. Akan tetapi, tidak ada non-eksportir dari sub-sektor produk kayu yang mencapai gelar Master atau Doktor.

Hasil *Mann-Whitney U test* mendukung perbedaan yang signifikan antara eksportir dan non-eksportir dalam hal tingkat pendidikan manajer atau pemilik dimana  $z$ -score = -3.357 and  $p$ -value = 0.001. *Mean rank* yang dimiliki oleh tingkat pendidikan eksportir (mean rank = 109.80) ditemukan lebih tinggi secara signifikan dibanding dengan *mean rank* yang dimiliki oleh non-eksportir (mean rank = 85.62). Dengan demikian, perusahaan dengan tenaga kerja yang berpendidikan lebih baik akan memiliki kecenderungan untuk memiliki komitmen mengekspor yang lebih besar serta kemampuan untuk memahami dan mengantisipasi tuntutan pasar luar negeri. Temuan ini konsisten dengan hasil studi empiris Berry and Levy's dalam Berry and Nugent (1999). Keduanya melaksanakan penelitian di pulau Jawa dengan sampel para UKM di sub-sektor garmen, produk kayu, furniture, dan rotan dan mereka menemukan eksportir UKM lebih cukup berpendidikan dibanding wiraswastawan UKM pada umumnya.

Kompleksitas dan keakuratan yang dibutuhkan dalam mengelola dokumentasi dan birokrasi ekspor mengharuskan seorang manajer untuk tidak hanya memiliki pendidikan yang cukup tetapi juga mampu untuk memahami tahap operasional dan teknis dari upaya ekspor. Meski peran pendidikan dalam perencanaan dan kinerja ekspor telah diteliti secara ekstensif oleh para peneliti sebelumnya (Lihat Samiee and Walters, 1999; Axinn, 1988; Reid, 1983; Simpson and Kujawa, 1974; Mayer and Flynn, 1973), temuan ini dengan sendirinya telah memperkuat arti pentingnya akuisisi pengetahuan dalam menurunkan persepsi resiko yang umumnya dirasakan oleh individu dalam upaya ekspor (Gray, 1997) dan membuka cakrawala berpikir dan minat untuk mengevaluasi benefit dan keunggulan ekspor (Garnier, 1982).

#### **Gambar 2**

#### **UKM Manufaktur menurut Sub-sektor, Tingkat Perkembangan Ekspor dan Tingkat Pendidikan Manajerial (Distribusi Frekuensi)**



Catatan: 1 = manajer/pemilik tanpa pendidikan; 2 = manajer/pemilik tamatan SD dan Sekolah Menengah; 3 = manajer/pemilik tamatan diploma dan sarjana S1; 4 = manajer/pemilik tamatan master and doktor (studi Ortega dan Vera (2005)).

Sumber: Diperoleh dari data survei.

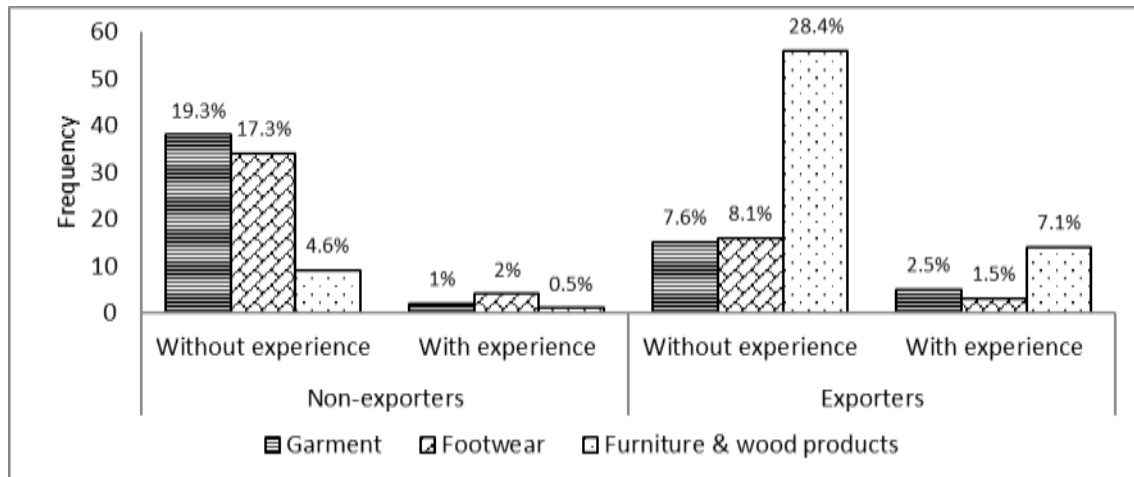
### Pengalaman Luar Negeri

Yang termasuk pengalaman luar negeri manajer atau pemilik adalah kesempatan-kesempatan sebelumnya untuk tinggal, bekerja, atau belajar di luar negeri. Setiap responden diminta menjawab serangkaian pertanyaan yang memiliki keterkaitan satu sama lain sehingga jawaban pada salah satu pernyataan (“Saya lahir di luar negeri”; “Orang tua saya lahir di luar negeri”; “Saya pernah tinggal atau bekerja di luar negeri selama kurun waktu tertentu”; dan “Saya telah menjalani sebagian atau seluruh pendidikan saya di luar negeri”), dianggap sebagai satu respon tunggal atas pengalaman luar negeri. Dari hasil temuan terungkap bahwa 85 persen sampel sama sekali tidak memiliki gambaran tentang luar negeri (lihat Gambar 3).

*Mann-Whitney U test* yang dilakukan untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara eksportir dan non-eksportir dalam hal pengalaman luar negerinya menghasilkan *mean rank* pengalaman luar negeri eksportir (mean rank = 104.38) yang secara signifikan lebih tinggi daripada yang dimiliki oleh non-eksportir (mean rank = 92.34) pada tingkat signifikansi 5 persen. Hasil kalkulasi statistic menunjukkan nilai z-score sebesar -2.402 dan p-value sebesar 0.016.

**Gambar 3**

**UKM Manufaktur menurut Sub-sektor, Tingkat Perkembangan Ekspor dan Pengalaman Luar Negeri Manajerial (Distribusi Frekuensi)**



Sumber: Diperoleh dari data survei.

Hasil temuan ini memperkuat temuan-temuan empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengambil keputusan pada perusahaan ekspor cenderung telah menghabiskan sebagian waktunya tinggal di luar negeri (lihat Boatler, 1994; Garnier, 1982). Demikian rupa sehingga mereka cenderung memiliki kemampuan untuk menggali peluang-peluang pasar internasional dibanding mereka yang tidak memiliki hubungan-hubungan tersebut.

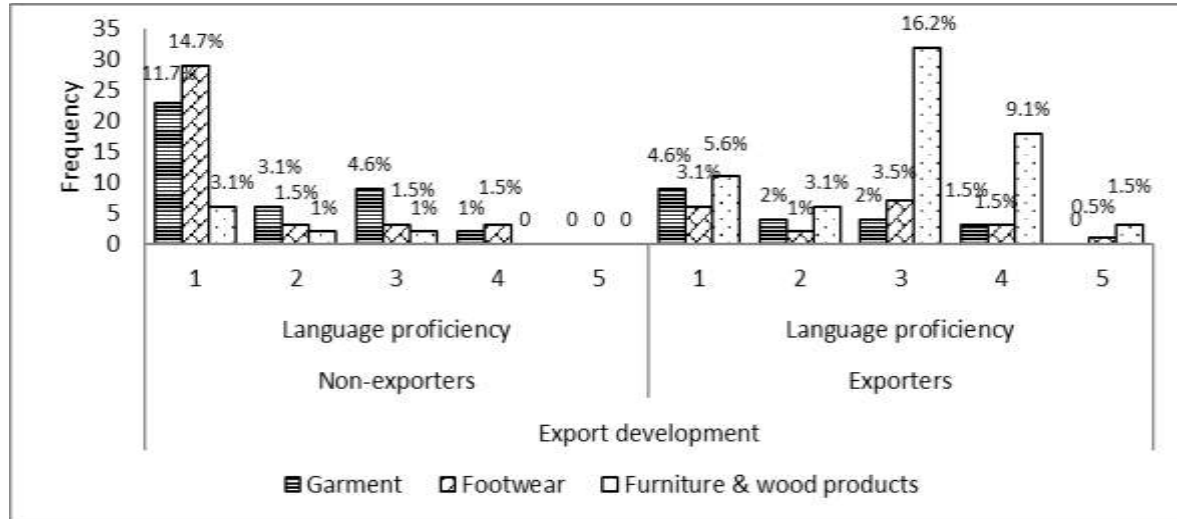
#### *Kemampuan Bahasa Asing*

Penelitian ini mengumpulkan data dari beberapa bahasa asing yang dikuasai oleh manajer atau pemilik perusahaan. Sebagian besar atau sekitar 62.5 persen sampel menyatakan bahwa mereka menguasai paling tidak satu bahasa asing dengan bahasa Inggris sebagai bahasa umum asing di Indonesia. Selain bahasa Inggris, 2 persen responden menyatakan bahwa mereka mampu berbahasa Itali, 4 persen mampu berbahasa Jerman, dan 3.5 persen mampu berbahasa Perancis dan Belanda.

Hasil pada Gambar 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden (42 persen) memiliki tingkat kemampuan berbahasa Inggris yang cukup; 12.5 persen sama sekali tidak dapat berbahasa Inggris; dan hanya sekitar 6.5 persen yang melaporkan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam bercakap-cakap bahasa Inggris. Umumnya, eksportir menunjukkan kemampuan berbahasa Inggris yang lebih baik, yaitu dari cukup ke sangat baik, dibanding dengan non-eksportir.

**Gambar 4**

**UKM Manufaktur menurut Sub-sektor, Tingkat Perkembangan Ekspor dan Kemampuan berbahasa Inggris Manajerial (Distribusi Frekuensi)**



*Catatan* : 1 = sama sekali tidak mampu; 2 = sedikit mampu; 3 = cukup mampu; 4 = kemampuan baik; kemampuan sangat baik (studi Ortega dan Vera (2005).

*Sumber* : Diperoleh dari data survei.

Hasil Mann-Whitney U test menunjukkan bahwa para manajer dari kelompok eksportir dapat berbahasa Inggris yang secara signifikan lebih baik dibanding kelompok non-eksportir (z-score = -4.544, p-value = 0.000). Mean rank tingkat kemampuan kelompok eksportir (mean rank = 114.80) lebih tinggi dibanding yang dimiliki oleh kelompok non-eksportir (79.43). Hasil yang signifikan ini secara parsial menunjukkan hubungan positif antara kemampuan berbahasa asing manajer dan tingkat perkembangan ekspornya. Berdasarkan data ini, dapat disimpulkan bahwa kemampuan berbahasa asing bukan hanya berguna dalam memenangkan transaksi bisnis, namun juga berguna dalam memperbaiki pemahaman manajer atas budaya pasar-pasar luar negeri. Ketidakmampuan berkomunikasi yang diidentifikasi dari hampir seperempat dari total responden dapat mengakibatkan kegagalan dalam menyesuaikan dengan spesifikasi dan permintaan khusus pasar asing.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut ; (1) Di antara karakteristik obyektif manajerial, tingkat pendidikan dan kemampuan bahasa asing menunjukkan perbedaan mean rank yang signifikan antara kelompok eksportir dan kelompok non-eksportir. Pengalaman luar negeri juga ditemukan memiliki hubungan yang signifikan terhadap tingkat perkembangan ekspor perusahaan di Indonesia. Perbedaan yang signifikan ini merupakan informasi awal tentang karakteristik manajerial apa yang dapat



menentukan tingkat perkembangan ekspor di konteks Indonesia. Temuan ini, akan tetapi, didasarkan pada penilaian setiap variabel yang terisolasi dari variabel lain (*ceteris paribus*) dan oleh karenanya perlu divalidasi lebih lanjut dengan pengujian simultan yang memasukkan semua variabel dalam analisa. Signifikansi hubungan di atas diperkirakan akan berubah karena variabel lainnya dapat memberikan kontribusi terbalik pada hasil temuan terisolasi di atas ; (2) Temuan di atas menekankan pentingnya tingkat pendidikan, pengalaman luar negeri dan kemampuan berbahasa asing manajer sebagai penentu tingkat perkembangan ekspor perusahaan. Perbedaan signifikan antara eksportir dalam tiga faktor karakteristik obyektif manajerial telah memberikan dukungan parsial pada temuan sebelumnya tentang kinerja organisasi yang merupakan interaksi berkesinambungan dari berbagai faktor manajerial perusahaan (Cavusgil and Nevin, 1981; Madsen, 1987; Zou and Stan, 1998; Ibeh and Young, 2001; Ortega and Vera, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut ; (1) Karakteristik khusus dari manajer atau pemilik sebagai bagian dari mekanisme pengambilan keputusan perusahaan diindikasikan oleh hasil-hasil uji-beda dimana tingkat pendidikan, pengalaman luar negeri, dan kemampuan berbahasa asing ditemukan berbeda secara signifikan pada dua kelompok tingkat perkembangan ekspor yang berbeda. Ketiga faktor ini, oleh karenanya, memerlukan perhatian khusus dan tindak lanjut dari pihak manajemen perusahaan maupun bantuan dari pihak pemerintah dalam upaya mendukung perkembangan ekspor di Indonesia ; (2) a) Investasi dalam pendidikan dan pelatihan baik di dalam maupun luar negeri dan investasi dalam penguasaan bahasa asing, khususnya oleh pihak perusahaan merupakan solusi yang akan mengarahkan perusahaan pada keuntungan-keuntungan keuangan, pemasaran, dan keunggulan-keunggulan lainnya sebagaimana yang ditemukan oleh penelitian-penelitian sebelumnya (Burton and Schlegelmilch's, 1987; Dichtl et al., 1990; Holzmuller and Kasper, 1991; and Leonidou et al., 1998). Manajer atau pemilik perusahaan diharapkan dapat memprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan ini dengan cara suka rela dan terus menerus memenuhi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia ini agar dapat memperbaiki kinerja usahanya. Manajer atau pemilik perusahaan harus menyadari pentingnya memperkuat kinerja institusional dan mengembangkan skema-skema perbaikan seperti pelatihan atau workshops yang diharapkan dapat meningkatkan potensi mereka untuk masuk ke pasar internasional.

## Daftar Pustaka



- Aaby, N. & Slater, S. F. 1989, Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988, *International Marketing Review*, Vol. 6, Issue 4, pp. 7-27.
- Axinn, C. N. 1985, *An Examination of Factors that Influence Export Performance*, Unpublished PhD Dissertation, East Lansing, Michigan State University.
- Axinn, C. N. 1988, Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference? *International Marketing Review*, Vol. 5, Issue 2, pp. 61-71.
- Axinn, C. N. & Matthyessens, P. 2002, Limits of Internationalisation Theories in an Unlimited World, *International Marketing Review*, Vol. 19, Issue 5, pp. 436-449.
- Berry, A. & Nugent J. B. 1999, *Fulfilling the Export Potential of Small and Medium Firms*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.
- Bilkey, W. J. 1978, An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, pp. 33-46.
- Burton, F. N. & Schlegelmilch, B. B. 1987, Profile Analysis of Non-exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement, *Management International Review*, Vol. 27, Issue 1, pp. 38-49.
- Calof, J. L. 1994, The Relationship Between Firms Size and Export Behavior Revisited, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 367-387.
- Cannon, T. 1980, Managing International and Export Marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 14, Issue 1, pp. 34-49.
- Cannon T. & Willis, M. 1981, The Smaller Firm in International Trade, *European Small Business Journal*, Vol. 1, Issue 3, pp. 45-55.
- Cavusgil, S. T. & Nevin, J. R. 1980, A Conceptualisation of the Initial Involvement in International Marketing, in Lamb Jr., C. W. & P. M. Dunne, editors, *Theoretical Developments in Marketing*, pp. 68-71, American Marketing Association, Chicago.
- Dichtl, E., Leibold, M., Koglmayr, H. & Muller, S. 1984, The Export Decision of Small and Medium-sized Firms: A Review, *Management International Review*, Vol. 24, Issue 2, pp. 49-60.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H. & Mueller, S. 1990, International Orientation as a Precondition for Export Success, *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, Issue 1, pp. 23-40.
- Ford, I. D. & Leonidou, L. C. 1991, Research Development in International Marketing, in Paliwoda, S.J. editor, *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, London, pp. 3-32.



- Garnier, G. 1982, Comparative Export Behavior of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries, in Czinkota, M. R. & Tesar, G. editors, *Export Management: An International Context*, Praeger Publishers, New York, pp. 113-131.
- Gray, B. J. 1997, Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Issue 2, pp. 387-420.
- Holzmuller, H. H. & Kasper, H. 1991, On Theory of Export Performance: Personal and Organisational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms, *Management International Review*, Vol. 31, Issue March, pp. 45-70.
- Ibeh, K. I. N. & Young, S. 2001, Exporting as an Entrepreneurial Act: An Empirical Study of Nigerian Firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Issue 5/6, pp. 566-586.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1977, The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Issue 1, pp. 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975, The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases, *Journal of International Management Studies*, Vol. 12, Issue 3, pp. 305-322.
- Katsikeas, C. S. 1996, Ongoing Export Motivation: Differences between Regular and Sporadic Exporters, *International Marketing Review*, Vol. 13, Issue 2, pp. 4-19.
- Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. 1996. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Issue 3, pp. 517-551.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Piercy, N. 1998, Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, Issue 2, pp. 74-103.
- Leonidou, L.C. 2004, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, Issue 3, pp. 279-302.
- Madsen, T. K. 1989, Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence, *International Marketing Review*, Vol. 6, Issue 4, pp. 41-57.
- Malhotra et al. (2002)
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. & Greene, P. G. 2002, Internationalisation of Small Firms, *International Small Business Journal*, Vol. 20, Issue 1, pp. 9-31.



- Moon, J. & Lee, H. 1990, On the Internal Correlates of Export Stage Development : An Empirical Invetigation in the Korean Electronics Industry, *International Marketing Review*, Vol. 7, Issue 5, pp. 16-26.
- Morgan, R. E. & Katsikeas, C. S. 1997, Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalisation: A Critique. *Management Decision*, Vol. 35, Issue 1, pp. 68-78.
- NAFED 2007, *Indonesian National Agency for Export Development*, Jakarta, viewed 9 March 2007, <<http://www.nafed.go.id/exporter.php?ctrl=propinsi>>.
- Suarez-Ortega, S. M. & Alamo-Vera, F. R. 2005, SMEs Internationalisation: Firms and Managerial Factors, *International journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 11, Issue 4, pp. 258-279.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 1994, Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1, pp. 45-64.
- Pidani, R. R. 2010, *Identifying Export Barriers and Export Development of Indonesian Manufacturing Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*, PhD Dissertation, Newcastle Business School, University of Newcastle, Australia.
- Reid, S. D. 1981, The Decision-maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Issue 2, pp. 101-112.
- Reid, S. D. 1983, Managerial and Firm Influences on Export Behavior, *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 11, Issue 3, pp. 323-332.
- Ross, C. A. 1989, Exporters and Non-exporters of Manufactured Products: The Case of Jamaica, *Journal Of Global Marketing*, Vol. 3, Issue 2, pp. 77.
- Samiee, S. & Walters, P. G. P. 1999, Determinants of Structured Export Knowledge Acquisition, *International Business Review*, Vol. 8, Issue 4, pp. 373-397.
- Sato, Y. 2000, How did the Crisis Affect Small and Medium-sized Enterprises? From a Field Study of the Metal-Working Industry in Java, *The Developing Economies*, -Vol.38, Issue 4, pp. 572-595.
- Schlegelemilch, B. B. & Ross, A. G. 1987, The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success, *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, Issue 2, pp. 145-158.
- Simpson, C.L. & Kujawa, D. Jr. 1974, The Export Decision Process: An Empirical Inquiry, *Journal of International Business Studies*, Issue: Spring, pp. 107-117.
- Tesform G. & Lutz, C. 2006, A Classification of Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Developing Countries, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 1, Issue 3, pp. 262-281.





- Tseng, J. & Yu, C. M. J. 1991, Export of Industrial Goods to Europe: The Case of Large Taiwanese Firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, Issue 9, pp. 51-63.
- Ursic, M. L. & Czinkota, M. R. 1989, The Relationship Between Managerial Characteristics and Exporting Behavior, *Developments in Marketing Science*, Vol. 12, pp. 208-210.
- Wengel, J. & Rodriguez, E. 2006, SME Export Performance in Indonesia After the Crisis, *Small Business Economics*, Vol. 26, Issue 1, pp. 25-37.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. 1992, Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, Issue 1, pp. 47-58.
- Zou, S. & Stan, S. 1998, The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, Vol. 15, Issue 15, pp. 333-356.
- Zou, S. & Stan, S. 1998, The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, Vol. 15, Issue 15, pp. 333-356.