

**ANALISIS *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP*
DALAM PENINGKATKAN VOLUME
PENJUALAN EKSPOR KENDANG “DJEMBE”**

(Studi pada UD Budi Luhur, Kota Blitar)

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**GHINA LUTHFIANA
NIM. 145030301111005**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT BISNIS INTERNASIONAL
MALANG**

2018

Menyerah pada keadaan gagal bukanlah solusi.
Belajar hal baru dan melihat peluang lain akan memberikan
sesuatu yang lebih menghasilkan.

“Fail often so you can succeed sooner.” – **Tom Kelley**



TANDA PERSETUJUAN SKIRPSI

Judul : Analisis *Strategic Entrepreneurship* Dalam Peningkatkan Volume Penjualan Ekspor Kendang "Djembe" (Studi pada UD. Budi Luhur, Kota Blitar)

Disusun oleh : Ghina Luthfiana

NIM : 145030301111005

Fakultas : Ilmu Administrasi

Minat Khusus : Bisnis Internasional

Konsentrasi : Pemasaran



Malang, 24 Mei 2018

Komisari Pembimbing,

Ketua,

Anggota,

M. Kholid Mawardi, M.AB, Ph.D

NIP. 197512202005011002

Inggang Perwangsa Nuralam, SE., MBA

NIP. 2014058404111001



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 06 Juni 2018

Jam : 11.00-12.30 WIB

Skripsi Atas Nama : Ghina Luthfiana

Judul : Analisis *Strategic Entrepreneurship* Dalam Peningkatan Volume Penjualan Ekspor Kendang "Djembe" (Studi pada UD Budi Luhur, Kota Blitar)



Ketua

Anggota

[Handwritten signature of M. Kholid Marwardi]

[Handwritten signature of Inggang Perwangsa Nuralam]

M. Kholid Marwardi, Ph.D

Inggang Perwangsa Nuralam, SE, MBA

NIP. 197512202005011002

NIP. 2014058404111001

Anggota

Anggota

[Handwritten signature of Andriani Kusumawati]

[Handwritten signature of Supriono]

Andriani Kusumawati, S.Sos, M.Si, DBA

Supriono, S.Sos, M.AB

NIP. 197604142002122002

NIP. 2011078404271001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul "*Analisis Strategic Entrepreneurship Dalam Peningkatan Volume Penjualan Ekspor Kendang "Djembe" (Studi pada UD. Budi Luhur, Kota Blitar)*" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 23 Mei 2018

Yang membuat pernyataan


METERAI
TEMPER
6000
Ghina Luthfiana

NIM. 145030301111005

CURRICULUM VITAE

Name : Ghina Luthfiana
Date of Birth : Blitar, December 13th 1995
Sex : Female
Address : Jl. Paku Buwono, No. 02 Kelurahan Tanggung,
Kecamatan Kepanjen Kidul, Kota Blitar
Phone : +62 85746502022
Email : ghinaluthfiana@gmail.com



Formal Education

2014-2018 : Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi,
Jurusan Administrasi Bisnis, Bisnis Internasional
2011-2014 : SMAN 3 Kota Blitar
2008-2011 : SMPN 3 Kota Blitar
2002-2008 : SDN Bendogerit 1 Kota Blitar

Organizational Experiences

2015 : Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FIA UB
2015 : Panitia PKKMABA FIA UB 2015
2016 : Student Entrepreneur Center (SEC) FIA UB
2016 : Panitia PKKMABA FIA UB 2016

Work Experiences

2017 : Intern at PT. Utama Karya (Persero)

Languages

English

Indonesian

Skills

MS. Office





**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
UNTUK BAPAK DAN IBU TERCINTA
KELUARGA YANG TERSAYANG
SERTA SEMUA SAHABATKU**



RINGKASAN

Luthfiana, Ghina. 2018. **Analisis *Strategic Entrepreneurship* Dalam Peningkatkan Volume Penjualan Ekspor Kendang “Djembe” (Studi pada UD. Budi Luhur, Kota Blitar)** M. Kholid Mawardi S.Sos, M.AB, Ph.D dan Inggang Perwangsa Nuralam, SE., MBA

Strategic Entrepreneurship atau strategi kewirausahaan merupakan langkah-langkah bagi para pelaku UKM untuk dapat dengan mudah memasuki pasar internasional. Dengan masuknya produk UKM ke pasar internasional, perusahaan perlu mengatur strategi kewirausahaan dalam pemasaran, agar produk yang ditawarkan perusahaan dapat meningkat volume penjualannya dan perusahaan memperoleh keuntungan.

Djembe adalah ikon Kota Blitar, hal ini dikarenakan pusat industri kerajinan *djembe* terbesar ada di Kota Blitar. UD. Budi Luhur di Kota Blitar, Jawa Timur merupakan salah satu UKM di industri kerajinan kayu. UD. Budi Luhur merupakan UKM yang bergerak memasarkan produk *djembe* nya dengan mengekspor ke negara-negara luar.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana strategi kewirausahaan dari UD. Budi Luhur dalam memasuki dan memasarkan produknya pada pasar internasional. Penelitian ini juga menjelaskan penerapan strategi kewirausahaan pada UD. Budi Luhur dalam meningkatkan volume penjualan ekspor kerajinan kendang *djembe*, serta alternatif mempertahankan strategi kewirausahaan yang telah diterapkan oleh UD. Budi Luhur dalam menghadapi pasar internasional. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dengan melakukan wawancara bersama pemilik UD. Budi Luhur dan Dinas Koperasi dan UKM Daerah, Kota Blitar serta *focus group discussion* (FGD) bersama Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung yang merupakan mitra kerja dari UD. Budi Luhur dan data sekunder berupa dokumen-dokumen yang terkait dengan tema penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspor dipilih oleh UD. Budi Luhur untuk memasuki pasar internasional. UD. Budi Luhur menerapkan strategi *growth, innovation, network, harvest/exit* dengan cara membaca peluang untuk mengembangkan pasar, berinovasi pada produk, menciptakan *good relationship* dengan *buyers* dan mampu membentuk jaringan yang menguntungkan serta bekerja sama dengan perusahaan sejenis untuk memenuhi permintaan pasar sehingga dapat memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor.

SUMMARY

Luthfiana, Ghina. 2018. **Analysis of Strategic Entrepreneurship In Increasing Export Volume of “Djembe” (A Study at UD. Budi Luhur, Blitar City)**
M. Kholid Mawardi S.Sos, M.AB, Ph.D dan Inggang Perwangsa Nuralam, SE., MBA

Strategic Entrepreneurship is a set of steps for Small and Medium Scale Enterprises (UKM) people to easily enter international market. With the entrance of UKM products into international market, the company needs to plot an entrepreneurship strategy in marketing, so that the product offered by the company can increase in sales volume and the company gets profits.

Djembe is Blitar City's icon. It is because of the center of *Djembe* craft industry is in Blitar city. UD. Budi Luhur in Blitar City of East Java is one of the UKM in woodcraft industry. UD. Budi Luhur is UKM that market their *Djembe* products by exporting them to foreign countries.

The aim of this research is to describe how the entrepreneurship strategy from UD. Budi Luhur in entering and marketing their products in the international market. This research also explains the implementation of the entrepreneurship strategy in UD. Budi Luhur in increasing the export sales volume of *Kendang Djembe*, as well as the alternative way to maintain the entrepreneurship strategy implemented by UD. Budi Luhur in dealing with international market. The research method used in this research is descriptive with the qualitative approach. The data sources in this research are primary data collected by interviewing the owner of UD. Budi Luhur and Cooperative and Small & Medium Enterprises Office of Blitar City as well as focus group discussion (FGD) with Bubut Kayu gemeinschaft of Tanggung Sub-district which is the work partners of UD. Budi Luhur, and secondary data in form of documents related to the research objectives.

The research result suggests that export is chosen by UD. Budi Luhur to enter the international market. UD. Budi Luhur implements the *growth, innovation, network, harvest/exit* strategy by means of reading the opportunity to develop the market, innovate the products, creating good relationship with the buyers and they are able to create a profitable network as well as cooperate with the similar companies to meet the market's demands so that they can maximize the sales and increase the export sales volume.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis *Strategic Entrepreneurship* Dalam Peningkatkan Volume Penjualan Ekspor Kendang “*Djembe*” (Studi pada UD. Budi Luhur, Kota Blitar). Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis dengan minat khusus Bisnis Internasional pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Mohammad Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Sri Sulasmiyati, S.Sos, M.AP selaku Sekretaris Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
5. Bapak Mukhammad Kholid Mawardi S.Sos, M.AB, Ph.D selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk

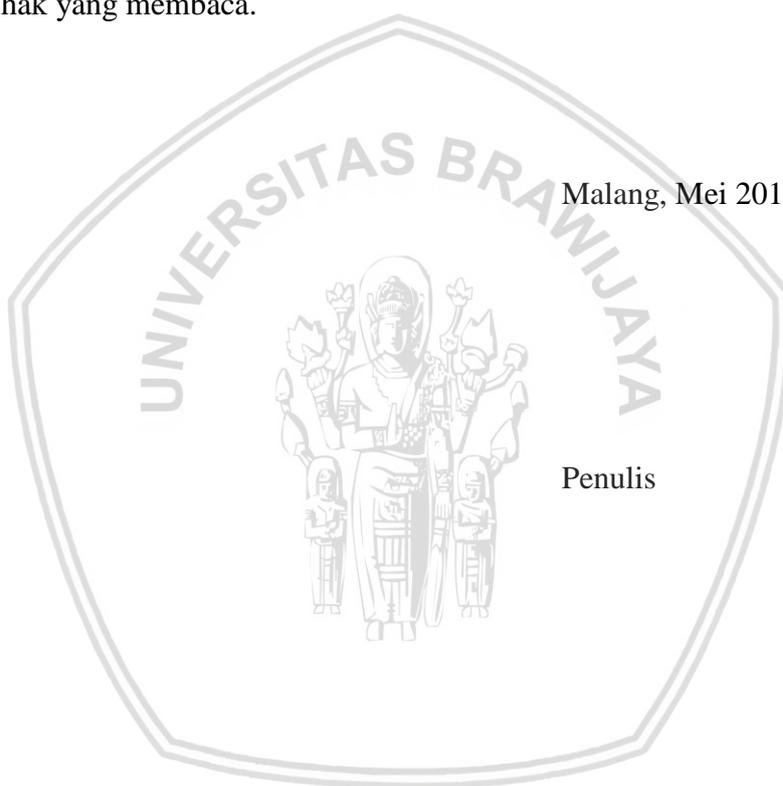
membimbing, memberi semangat, mengarahkan, dan memberi dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak Inggang Perwangsa Nuralam, SE., MBA selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi semangat, mengarahkan, dan memberi dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu beserta pelajaran berharga bagi penulis.
8. Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung dan Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar yang telah meluangkan waktunya untuk membantu dalam tahap penelitian untuk penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Eko Suwarsono dan Ibu Yulaikah selaku kedua orang tua tercinta yang telah memberikan doa, dukungan dan motivasi sehingga penulis tetap semangat dan dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Aditya Priambodo partner dalam segala situasi dan kondisi, yang selalu memberikan nasehat dan dukungan moril yang luar biasa kepada penulis.
11. Egy, Inggit, Mega, Priska, dan semua kawan seperjuangan Bisnis Internasional 2014 yang telah berbagi waktu, suka, dan duka dengan penulis selama proses perkuliahan dan pengerjaan skripsi ini.
12. Teman-teman Forsilader 2014 yang telah memberikan banyak ilmu yang bermanfaat, pengalaman yang tiada tara dan dukungan untuk menjadi insan yang lebih baik.

13. Tari, Yeni, Diah dan Ocha yang selalu bersedia memberikan doa, dukungan dan motivasi selama empat tahun menemani di Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca.

Malang, Mei 2018



Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| MOTTO | ii |
| TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI | iii |
| TANDA PENGESAHAN SKRIPSI..... | iv |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI..... | v |
| RINGKASAN | vi |
| SUMMARY..... | vii |
| KATA PENGANTAR..... | ix |
| DAFTAR ISI..... | xii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR..... | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xvi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 10 |
| C. Tujuan Penelitian | 11 |
| D. Manfaat Penelitian | 12 |
| E. Sistematika Penelitian | 13 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Penelitian Terdahulu | 15 |
| B. Landasan Teori..... | 21 |
| 1. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) | 21 |
| 2. Kerajinan Kriya/ <i>Handycraft</i> | 27 |
| 3. <i>Strategic Entrepreneurship</i> | 30 |
| 4. Pemasaran Internasional..... | 44 |
| 5. Volume Penjualan..... | 47 |
| 6. Hubungan <i>Strategic Entrepreneurship</i> terhadap Peningkatan Volume Penjualan Kerajinan Kriya | 48 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Jenis Penelitian..... | 51 |
| B. Fokus Penelitian | 52 |
| C. Lokasi Penelitian..... | 53 |
| D. Sumber Data..... | 54 |
| E. Instrumen Penelitian..... | 56 |
| F. Teknik Pengumpulan Data..... | 57 |
| G. Metode Analisis Data..... | 59 |
| H. Validitas Data..... | 60 |
| | |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 63 |

| | |
|--|-----|
| B. Gambaran Umum Informan | 69 |
| C. Penyajian Data Penelitian | 70 |
| 1. Strategi Memasuki Pasar Internasional | 70 |
| 2. Strategi Kewirausahaan (<i>Strategic Entrepreneurship</i>) UD. Budi Luhur dalam Memasarkan Produk..... | 74 |
| 3. Penerapan Strategi Kewirausahaan (<i>Strategic Entrepreneurship</i>) UD. Budi Luhur dalam Memaksimalkan Penjualan dan Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor..... | 78 |
| 4. Alternatif Mempertahankan <i>Entrepreneurial Strategies</i> yang Telah Diterapkan dalam Menghadapi Pasar Internasional..... | 90 |
| D. Pembahasan..... | 92 |
| 1. Strategi Memasuki Pasar Internasional..... | 92 |
| 2. Strategi Kewirausahaan (<i>Strategic Entrepreneurship</i>) UD. Budi Luhur dalam Memasarkan Produk..... | 95 |
| 3. Penerapan Strategi Kewirausahaan (<i>Strategic Entrepreneurship</i>) UD. Budi Luhur dalam Memaksimalkan Penjualan dan Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor..... | 97 |
| 4. Alternatif Mempertahankan <i>Entrepreneurial Strategies</i> yang Telah Diterapkan dalam Menghadapi Pasar Internasional..... | 109 |
| BAB V PENUTUP | |
| A. Kesimpulan | 112 |
| B. Saran..... | 115 |
| DAFTAR PUSTAKA | 116 |
| LAMPIRAN | 122 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Ekspor 10 Komoditi Potensial Periode 2012-2017..... | 3 |
| Tabel 1.2 Ringkasan Perkembangan Ekspor Jawa Timur Agustus 2017..... | 5 |
| Tabel 1.3 Usaha Menengah yang Mendapatkan Penghargaan Paramakarya 2013.7 | |
| Tabel 4.1 Tabel Penjualan <i>Djembe</i> UD. Budi Luhur ke China Tahun 2015-2017 | 74 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1.1 Perkembangan Ekspor Indonesia Berdasarkan Sektor..... | 3 |
| Gambar 1.2 Total Penjualan <i>Djembe</i> ke China Periode 2016-2017 | 9 |
| Gambar 2.1 Contoh Produk Kerajinan Kayu, Kendang <i>Djembe</i> | 29 |
| Gambar 4.1 Penjualan UD. Budi Luhur 2012-2017 | 67 |





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

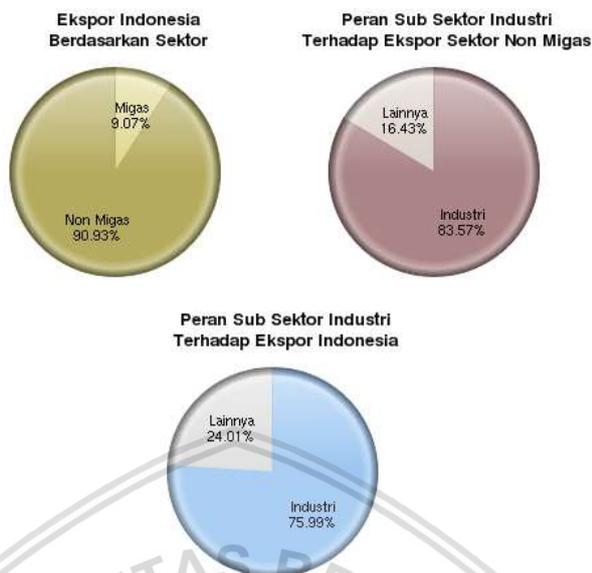
Transaksi perdagangan lintas negara dimudahkan dengan adanya perdagangan bebas dan didukung oleh kemajuan dalam bidang teknologi informasi, komunikasi dan transportasi sehingga membuat transaksi bisnis mengalami percepatan dan tumbuh secara signifikan. Hal tersebut memudahkan dan membantu pelaku usaha saling berkomunikasi antar negara, sehingga membuka peluang bagi perusahaan untuk melakukan transaksi dan berekspansi dengan negara luar. Salah satu model transaksi lintas negara yang dilakukan pelaku usaha yaitu melalui ekspor.

Tandjung (2011:269) menjelaskan bahwa ekspor adalah pengeluaran barang dari daerah pabean Indonesia untuk dikirim ke luar negeri dengan mengikuti ketentuan yang berlaku terutama mengenai peraturan kepabeanan. Ekspor merupakan salah satu cara termudah yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk memasuki pasar internasional. Perkembangan pasar internasional menjadikan ekspor sebagai salah satu metode populer untuk memasuki pasar internasional (Leonidou dalam Nemkova dkk, 2012:1).

Keanekaragaman sumber daya alam Indonesia mempengaruhi hasil ekspor Indonesia yang memiliki banyak produk ekspor unggulan, baik dari

sektor migas dan non migas. Ekspor dari sektor non migas salah satunya adalah dari industri kerajinan. Ditinjau dari segi geografis, Indonesia adalah negara kepulauan yang terdiri dari ribuan pulau dengan total penduduk sekitar 250 juta jiwa. Indonesia dianugerahi sumber daya alam yang sangat melimpah sehingga terdapat banyak potensi pada sumber daya alam, seni tradisional dan budaya yang merupakan suatu peluang Indonesia untuk menghasilkan produk kerajinan yang beragam.

Produk kerajinan di Indonesia memiliki citra rasa seni yang tinggi dan sangat beraneka ragam, hal ini memperlihatkan sumber daya alam Indonesia sangat berpotensi. Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang tengah membangun sektor perdagangan non migas. Mengingat sejak masa Orde Baru, Indonesia mengandalkan produk migas dalam sektor ekspor, namun dengan keadaan cadangan minyak bumi di Indonesia yang semakin berkurang sehingga pemerintah mulai memperhatikan sektor perdagangan dan potensi dari non migas, seperti sektor kerajinan. Data ekspor Indonesia tahun 2016, Kementerian Perindustrian menunjukkan bahwa total ekspor non migas sebesar 90,93% lebih besar dari ekspor migas yang mencapai 9,07%.



Gambar 1.1 : Perkembangan Ekspor Indonesia Berdasarkan Sektor

Sumber: Kementerian Perindustrian Indonesia 2016

Tabel 1.1 Ekspor 10 Komoditi Potensial Periode : 2012-2017 (Januari-Juni)

Nilai (FOB) : Ribu US\$

| No. | URAIAN | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | TREND (%) 12-16 | JANUARI-JUNI | | PERUB. (%) 17/16 | PERAN THD TOTAL EKSPOR NON MIGAS 2017 (%) |
|-----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|------------------|---|
| | | | | | | | | 2016 | 2017 | | |
| 1 | KULIT PRODUK KULIT | 133.931,6 | 140.091,9 | 134.104,6 | 112.655,6 | 101.284,1 | -7,47 | 54.272,2 | 43.398,8 | -20,03 | 0,06 |
| 2 | PERALATAN MEDIS | 246.206,7 | 298.908,6 | 273.795,0 | 138.882,4 | 149.921,7 | -16,13 | 65.621,0 | 83.998,3 | 28,01 | 0,12 |
| 3 | TANAMAN OBAT | 8.947,3 | 23.446,3 | 58.742,4 | 36.389,0 | 29.852,9 | -32,97 | 10.011,9 | 8.899,3 | -11,11 | 0,01 |
| 4 | MAKANAN OLAHAN | 4.499.342,0 | 4.825.033,5 | 5.542.056,7 | 5.286.103,2 | 5.538.488,8 | 5,20 | 2.630.563,4 | 2.766.764,7 | 5,18 | 3,82 |
| 5 | MINYAK ATSIRI | 13.204,9 | 123.047,9 | 156.300,6 | 179.905,0 | 166.380,4 | 8,43 | 76.587,5 | 79.928,3 | 4,36 | 0,11 |
| 6 | IKAN PRODUK PERIKANAN | 1.544.883,9 | 1.373.401,7 | 1.296.344,8 | 1.302.125,0 | 1.430.945,6 | -2,04 | 699.926,7 | 688.170,7 | -1,68 | 0,95 |
| 7 | KERAJINAN | 696.342,8 | 669.167,3 | 694.342,6 | 704.221,8 | 747.117,8 | 1,94 | 380.909,5 | 391.040,6 | 2,66 | 0,54 |
| 8 | PERHIASAN | 3.234.284,7 | 2.751.313,4 | 4.648.183,4 | 5.494.825,2 | 6.368.745,8 | 22,71 | 4.059.813,4 | 2.643.331,0 | -34,89 | 3,65 |
| 9 | REMPAH-REMPAH | 672.146,1 | 593.570,1 | 602.128,5 | 835.722,3 | 744.932,1 | 5,63 | 280.135,1 | 322.399,6 | 15,09 | 0,45 |
| 10 | PERALATAN KANTOR | 111.496,4 | 110.238,7 | 134.516,9 | 108.904,2 | 117.372,9 | 0,91 | 68.609,8 | 54.959,9 | -19,89 | 0,08 |
| TOTAL 10 KOMODITI POTENSIAL | | 11.281.785,3 | 10.908.219,5 | 13.540.515,6 | 14.199.733,6 | 15.395.042,1 | 9,26 | 8.326.450,6 | 7.082.891,3 | -14,94 | 9,78 |
| TOTAL EKSPOR NON MIGAS | | 153.043.004,7 | 149.918.763,4 | 145.961.207,6 | 131.791.907,3 | 132.080.755,2 | -4,15 | 63.626.349,9 | 72.387.967,2 | 13,77 | 100,00 |

Sumber: Kementerian Perdagangan Indonesia 2017, data diolah (2018)

Dapat dilihat pada Tabel 1.1 produk kerajinan Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2016. Direktur Jendral Pengembangan Ekspor Nasional (PEN) Kementerian Perdagangan, Nus Nuzulia Ishak mengatakan,

“Industri kreatif Indonesia harus lebih meningkatkan daya saing di kancan internasional dikarenakan kerajinan memiliki potensi besar di pasar global dan memberikan kontribusi penting bagi pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja.”.

Sebagai bentuk dukungan dari pemerintah kepada pelaku industri kreatif kerajinan, banyak pameran-pameran yang berkelas internasional dilakukan sebagai upaya promosi serta pengembangan potensi tiap daerah yang memiliki komoditas unggul untuk ekspor. Salah satu pameran kerajinan terbesar di Indonesia adalah INACRAFT, yaitu pameran tahunan yang diikuti oleh para pengrajin dari kelas kecil hingga pengusaha besar yang berasal dari seluruh nusantara dan para konsumen negara luar. INACRAFT sebagai pameran terbesar khusus produk kerajinan menjadi platform promosi yang efektif bagi para pengrajin dan pelaku usaha untuk mempelajari tren pasar, memperluas jaringan, serta meningkatkan kualitas produk.

Perusahaan yang bergerak dalam bidang kerajinan banyak yang memilih ekspor sebagai strategi dalam penjualan, karena dengan ekspor, pangsa pasar dapat meluas ke negara-negara yang memiliki perbedaan dalam sumber daya alam untuk menghasilkan produk sejenis yang dapat menjadi keunggulan bagi pengusaha eksportir. Alasan banyaknya

pengusaha kerajinan memilih untuk mengekspor produk ke luar negeri karena pertimbangan peluang pasar luar negeri lebih besar. Seperti yang disampaikan oleh Kotler dan Keller (2009:316) “Salah satu faktor perusahaan lebih memilih beroperasi di pasar luar negeri yaitu karena pasar internasional memberikan peluang laba yang lebih tinggi dibandingkan pasar domestik”.

Keanekaragaman sektor kerajinan di Indonesia ditunjang dengan produk unggulan dari setiap provinsi di Indonesia yang masing-masing memiliki ciri khas yang berbeda. Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu provinsi dari 33 provinsi di Indonesia dan merupakan provinsi yang kaya dengan sumber daya alam, potensi sumber daya alam meliputi berbagai sektor, perindustrian, kerajinan, pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan, kehutanan, dan kelautan serta pariwisata.

Tabel 1.2 Ringkasan Perkembangan Ekspor Jawa Timur Agustus 2017

| Uraian | Nilai FOB (Ribu USD) | | | | % Perub. Ags thd Juli 2017 | % Perub Jan – Ags 2017 thd. 2016 | % Peran Total Ekspor | |
|--------------|----------------------|--------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------|
| | Juli 2017 | Agustus 2017 | Jan - Ags 2016 | Jan – Ags 2017 | | | Agustus 2017 | Jan – Ags 2017 |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
| Total Ekspor | 1.575.729,73 | 1.947.489,67 | 12.885.780,62 | 12.880.315,45 | 23,59 | -0,04 | 100,00 | 100,00 |
| • Migas | 62.812,46 | 101.542,26 | 660.542,22 | 791.258,31 | 61,66 | 19,79 | 5,21 | 6,14 |
| • Non Migas | 1.512.917,28 | 1.845.947,40 | 12.225.238,41 | 12.089.057,14 | 22,01 | -1,11 | 94,79 | 93,86 |

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur 2017, data diolah (2018)

Tabel 1.2 memuat data mengenai realisasi ekspor Provinsi Jawa Timur yang menunjukkan selisih volume ekspor yang sangat signifikan antara sektor migas dan non migas. Non migas atau segala sesuatu yang merupakan hasil alam maupun industri tetapi bukan termasuk kategori

minyak bumi dan gas alam, salah satu contoh non migas adalah kerajinan. Non migas merupakan produk unggulan yang mendominasi ekspor utama Jawa Timur.

Kerajinan kayu termasuk dalam seni kerajinan kriya. Kerajinan kriya/*handycraft* adalah kerajinan yang menggunakan tangan sebagai alat dasar pembuatannya dan memiliki manfaat dalam kehidupan sehari-hari sebagai benda pakai, benda hias dan benda mainan dengan nilai seni pada setiap produknya. Seni kerajinan kriya cenderung dipengaruhi oleh budaya, alam dan adat daerah setempat, sehingga setiap produk kriya dari setiap daerah memiliki keunikan dan keindahan yang berbeda. Seni kriya meliputi seni kerajinan kulit, logam, anyaman, kerajinan kayu atau ukir kayu, batik, dan keramik. Salah satu jenis kerajinan kayu adalah kendang *djembe*.

Kendang *djembe* merupakan alat musik tradisional yang paling diminati oleh kebanyakan musisi Indonesia maupun mancanegara. Bahan yang digunakan dalam pembuatan kendang *djembe* umumnya menggunakan bahan dasar kayu. Untuk kayu yang digunakan ada beberapa jenis kayu. Kayu mahoni dan kayu nangka. Proses pembuatan kendang *djembe* tidaklah mudah. Untuk membuatnya diperlukan tahapan-tahapan yang memerlukan kesabaran keuletan serta memiliki talenta yang berjiwa seni. Kendang *djembe* tidak hanya dibuat dengan mesin saja. Untuk menciptakan karya yang unik dan menarik, kendang *djembe* diberikan berbagai sentuhan kesenian tangan. Seperti motif, pernak pernik dan berbagai jenis ukiran sebagai daya tarik bagi pembeli.

Tabel 1.3 Usaha Menengah yang Mendapatkan Penghargaan Paramakarya 2013

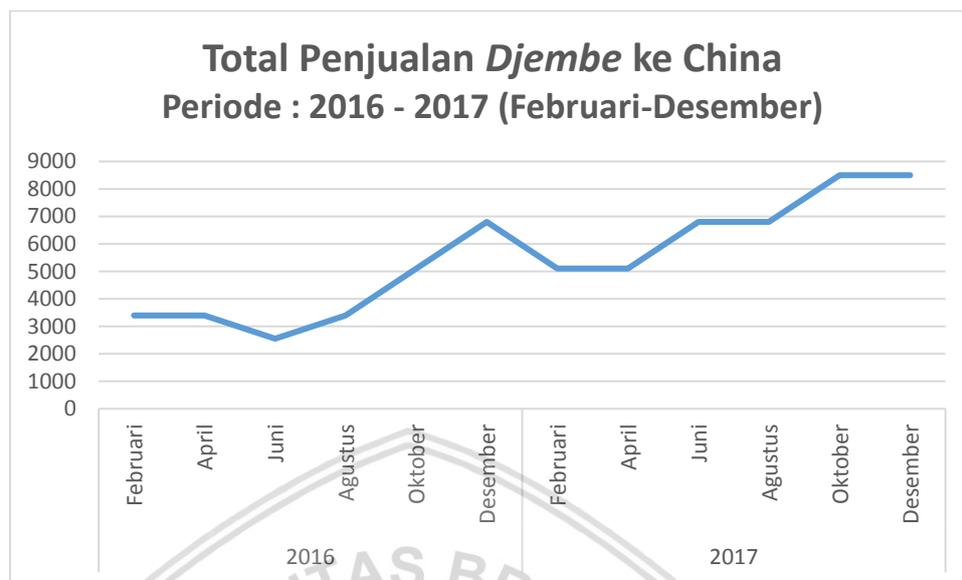
| No | Perusahaan | Asal | Bidang Usaha |
|----|--------------------------------|----------------------------|--|
| 1. | UD Budi Luhur | Blitar, Jawa Timur | Industri Kayu dan Barang Kayu Jadi |
| 2. | CV Multi Dimensi | Cirebon, Jawa Barat | Industri Pengolahan Lainnya/Handicraft |
| 3. | PT Asindo Tech | Lampung Selatan, Lampung | Industri Logam |
| 4. | PT Inti Kiat Alam (IKA) | Jakarta Utara, DKI Jakarta | Produk Obat Herbal |
| 5. | SP Alumunium | Yogyakarta, DIY | Industri Logam |
| 6. | CV Media Kreasi Bangsa | Kepulauan Riau | Industri Makanan dan Minuman |
| 7. | PT Tirta Mulia Abadi | Sulawesi Selatan | Industri Makanan dan Minuman |
| 8. | Sanjai Balado Ummi Aufah Hakim | Padang, Sumatera Barat | Industri Makanan dan Minuman |

Sumber: PARAMAKARYA Kementerian Ketenagakerjaan 2013, data diolah (2018)

Peneliti memilih perusahaan UD. Budi Luhur karena UKM ini merupakan satu-satunya UKM penghasil *djembe* di Kota Blitar yang telah mendapatkan penghargaan PARAMAKARYA dari Kementerian Ketenagakerjaan pada tahun 2013, menurut Menakertrans Muhaimin Iskandar, penghargaan diberikan karena perusahaan telah berhasil

menerapkan konsep kualitas dan produktivitas dengan baik. Untuk dapat bersaing di pasar internasional saat ini, keunggulan kompetitif sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan dimana kemampuan menciptakan nilai tambah itu sangat dipengaruhi oleh efisiensi, efektivitas dan peningkatan kualitas. Selain itu UD. Budi Luhur merupakan salah satu eksportir kerajinan kayu dengan total nilai ekspor yang tinggi di Kota Blitar dan memasarkan produk *djembe* dengan mengekspor ke negara-negara luar sejak tahun 2000-an. Saat ini UD. Budi Luhur sudah membuka cabang di daerah Denpasar dan Sukowati untuk meningkatkan produktivitas produk dan pengembangan produk sehingga UD. Budi Luhur memiliki prospek perkembangan yang baik di masa yang akan datang. Lemahnya UD. Budi Luhur dari segi struktur organisasi sehingga memerlukan analisis lebih dalam untuk menemukan strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja perusahaan. Dukungan dari Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar dalam mengembangkan dan mempromosikan produk kerajinan kayu khususnya *djembe* sebagai produk unggulan ekspor Kota Blitar, Jawa Timur dan potensi sumber daya alam yang dimiliki oleh Provinsi Jawa Timur serta jumlah total penduduk yang tinggi menjadikan prospek perkembangan kerajinan kayu berpotensi untuk terus meningkat.

Dengan masuknya produk UKM ke pasar internasional, perusahaan perlu mengatur strategi kewirausahaan dalam pemasaran, agar produk yang ditawarkan perusahaan dapat meningkat volume penjualannya dan perusahaan memperoleh keuntungan.



Gambar 1.2 : Total Penjualan *Djembe* ke China

Sumber: Data Penjualan UD Budi Luhur 2016-2017, data diolah (2018)

Gambar 1.2 menjelaskan tentang volume penjualan ekspor pada UD. Budi Luhur ke China dimana bulan Agustus, Oktober, Desember 2016 dan Juni, Oktober 2017 mengalami kenaikan volume penjualan dan hanya mengalami sedikit penurunan volume penjualan pada bulan Juni 2016 dan Februari 2017. China merupakan negara tujuan ekspor UD. Budi Luhur dengan total penjualan produk tertinggi dibandingkan negara tujuan ekspor lainnya. Sebuah produk UKM tidak akan sampai ke tangan konsumen tanpa adanya kegiatan pemasaran dan strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) khusus bagi pelaku UKM. Pemasaran merupakan suatu kegiatan penyaluran barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen. Ketatnya persaingan global mengharuskan perusahaan menciptakan strategi khusus bagi pelaku UKM untuk menaikkan volume

penjualan ekspor. Strategi pemasaran bagi pelaku UKM berperan untuk menjaga pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang. Strategi pemasaran harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan. Strategi pemasaran khususnya bagi pelaku UKM harus memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap kesempatan pada suatu pasar.

Melihat pentingnya strategi pemasaran terhadap peningkatan volume penjualan ekspor, peneliti berharap dapat mengetahui strategi pemasaran kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) yang diterapkan pada UD. Budi Luhur serta dapat menilai efektifitas strategi dalam meningkatkan volume penjualan ekspor. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian terhadap UD. Budi Luhur dengan judul **“Analisis *Strategic Entrepreneurship* Dalam Peningkatkan Volume Penjualan Ekspor Kendang “*Djembe*” (Studi pada UD. Budi Luhur, Kota Blitar)**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana cara UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional?

2. Bagaimana strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) UD. Budi Luhur dalam memasarkan produknya pada pasar internasional?
3. Bagaimana penerapan strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) pada UD. Budi Luhur dalam meningkatkan volume penjualan ekspor kerajinan kendang *djembe*?
4. Bagaimana alternatif mempertahankan *entrepreneurial strategies* yang telah diterapkan dalam menghadapi pasar internasional?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui cara UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional.
2. Mengetahui strategi pemasaran kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) UD. Budi Luhur dalam memasarkan produknya pada pasar internasional.
3. Mengetahui penerapan strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) pada UD. Budi Luhur dalam meningkatkan volume penjualan ekspor kerajinan kendang *djembe*.
4. Mengetahui alternatif mempertahankan *entrepreneurial strategies* yang telah diterapkan dalam menghadapi pasar internasional.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat:

1. Secara Teoritis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pemahaman teori mengenai strategi pemasaran kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) dan hubungannya dengan ekspor, sehingga dapat digunakan sebagai solusi dan masukan bagi yang bergerak dalam bidang ekspor kerajinan/*handycraft* terutama kerajinan kendang *djembe* di masa mendatang.
- b) Sebagai bahan banding dan referensi yang bermanfaat apabila diperlukan bagi peneliti-peneliti lain yang berminat untuk mengadakan penelitian serupa mengenai strategi pemasaran untuk pelaku UKM.

2. Secara Praktis

- a) Hasil penelitian dapat digunakan UD. Budi Luhur sebagai dokumentasi mengenai gambaran dan profil perusahaan yang telah disusun oleh peneliti melalui hasil observasi dan wawancara yang dilakukan serta alternatif strategi yang dapat digunakan perusahaan.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan juga oleh UKM lain yang bergerak dalam ekspor terutama dalam bidang kerajinan kendang *djembe*, khususnya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan strategi kewirausahaan dalam pemasaran.

- c) Bagi pemerintah Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pengembangan potensi kerajinan kayu khususnya kendang *djembe* yang merupakan salah satu produk ekspor unggulan daerah dengan memperhatikan peluang dalam perdagangan internasional.

E. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian dimaksudkan agar memudahkan peneliti dalam menguraikan masing-masing bab dan pembaca lebih mudah memahami penelitian ini. Berikut ini adalah pokok-pokok bahasan pada masing-masing bab, yaitu:

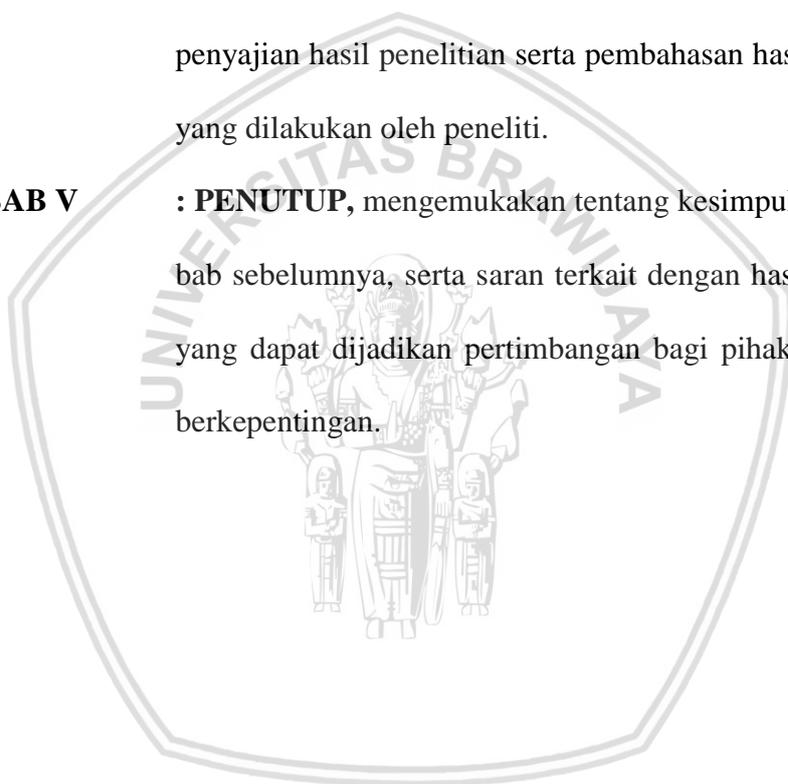
BAB I : PENDAHULUAN, menguraikan tentang Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA, pada bab ini akan dijabarkan studi terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai rujukan dalam penyusunan. Selain menjabarkan tentang studi terdahulu, dalam bab ini pula dijabarkan kerangka teoritik yang digunakan oleh peneliti sebagai instrumen untuk menjawab rumusan masalah. Terutama teori terkait *strategic entrepreneurship* dan hubungan strategi tersebut terhadap peningkatan volume penjualan ekspor kerajinan kendang *djembe*.

BAB III : METODE PENELITIAN, menjelaskan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis peneliti dalam melakukan observasi ke perusahaan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, menerangkan tentang gambaran umum lokasi penelitian, penyajian hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB V : PENUTUP, mengemukakan tentang kesimpulan dari bab-bab sebelumnya, serta saran terkait dengan hasil penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berkaitan dengan strategi pemasaran di tingkat global yang dapat dijumpai pada jurnal maupun referensi lain. Terdapat beberapa penelitian berkaitan dengan strategi pemasaran dengan masing-masing teknik analisis yang digunakan. Penelitian terdahulu merupakan bahan perbandingan untuk peneliti dalam melakukan bahan perbandingan untuk peneliti dalam melakukan penelitian dan menganalisis persamaan dan perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya. Berikut ini ringkasan beberapa penelitian berkenaan dengan strategi pemasaran UKM yang digunakan sebagai acuan dari referensi bagi peneliti.

1. Prastyoko (2016)

“Strategi Pemasaran Kerajinan Gerabah Yang Berorientasi Ekspor”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Lombok Putri Cenderamata dalam melakukan ekspor kerajinan tangan yaitu gerabah. Jenis penelitian ini menggunakan metodologi riset kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Lombok Putri Cenderamata menggunakan strategi pemasaran *concentrad marketing targeting* dengan memilih target pasar yang berfokus pada ekspor, dan metode

promosi yang digunakan perusahaan adalah *direct selling* dan *exhibition*. Berdasarkan hasil analisa peneliti kekuatan terbesar perusahaan terletak pada fokus pemasaran ekspor ke negara Kanada, Amerika Serikat, Australia, Taiwan dan negara-negara di Eropa, namun kelemahan terbesar dari perusahaan tersebut adalah kurangnya promosi melalui media elektronik seperti tidak adanya website perusahaan yang tersedia.

2. Darmayani (2014)

“Strategi Pemasaran Kerajinan Buah Kering Untuk Meningkatkan Nilai Ekspor (Studi Kasus pada UD. Indo Nature Lombok-Nusa Tenggara Barat)”. Penelitian ini mengemukakan bahwa UD. Indo Nature membutuhkan strategi pemasaran untuk memasuki pasar internasional. Target yang telah dirumuskan oleh perusahaan merupakan kekuatan perusahaan karena target pasar yang dituju adalah khusus ekspor (*concentrated market targeting*). Melalui analisis *SWOT*, diketahui bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada fokus pemasaran ekspor perusahaan yang menjangkau ke negara-negara di Eropa dan Amerika Serikat, sedangkan kelemahan terbesar perusahaan adalah minimnya penggunaan media sosial seperti *website* untuk promosi. Peluang terbesar perusahaan adalah munculnya perdagangan bebas yang dapat mempermudah akses ke pasar internasional, sedangkan ancaman untuk perusahaan adalah dari dua eksportir pesaing di Nusa Tenggara Barat. Alternatif

strategi yang dapat digunakan perusahaan dengan melakukan diferensiasi pada produk, memaksimalkan kegiatan promosi dengan pembuatan *website* untuk mengenalkan profil perusahaan dan informasi produk, mengikuti pameran di luar negeri dan pembentukan bagian pemasaran yang dapat membantu perusahaan melakukan promosi lebih maksimal serta memperluas lingkup pemasaran perusahaan.

3. **Yener, et al (2014)**

“Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these

***Challenges: A case study from Turkey*”**. Tujuan dari penelitian ini

adalah untuk meneliti secara mendalam pada perilaku UKM terhadap tantangan yang mereka hadapi dalam proses internasionalisasi.

Penelitian ini menjelaskan pula mengenai proses internasionalisasi

UKM di Turki sebagai salah satu negara berkembang di Asia secara

langkah demi langkah dan menyoroti tantangan yang mereka hadapi

serta tanggapan reaktif dan proaktif. Penelitian ini mengedepankan

perbedaan antara tantangan yang dirasakan dalam perusahaan

dibandingkan dengan tantangan yang ditemukan dalam literatur bagi

UKM pada saat melakukan proses internasionalisasi. Metode penelitian

yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan

ethnographic research. Data dikumpulkan melalui survei dan

wawancara dengan beberapa karyawan dari beberapa UKM di Turki

dan dengan melalui pengamatan yang cermat. Karyawan memiliki

pandangan yang berbeda-beda mengenai tantangan dan solusi bagi perusahaan tersebut selama proses internasionalisasi. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa UKM yang bersangkutan sebelumnya telah menjadi importir global sejak awal. Di masa lalu, UKM berpartisipasi dalam semua kegiatan tahap internasionalisasi sebagai pemula namun secara proaktif UKM juga mencari pelanggan. Hal ini membuat UKM mampu memiliki jaringan yang menguntungkan, kontak yang baik dan pemasok yang loyal. Selanjutnya UKM menginvestasikannya dengan membangun rantai pasokan yang menguntungkan dan pengetahuan pun dibangun dari pengalaman masa lalu pada saat menghadapi tantangan dalam kegiatan bisnis internasional.

4. Nagy (2012)

“The Internasionalization of The Spanish SME Sector”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perkembangan terakhir dari proses internasionalisasi (transnasionalisasi) dari usaha kecil dan menengah (UKM) di Uni Eropa khususnya di Spanyol. Fokus penelitian ini tertuju pada tren dan hambatan dari proses internasionalisasi UKM di Spanyol memiliki praktik internasionalisasi yang baik menunjukkan bahwa Spanyol memiliki praktik internasionalisasi yang baik dan layak sehingga dapat diterapkan di Hungaria dan negara anggota Uni Eropa lainnya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan analisis dokumen,

wawancara, analisis database, dan survei *online*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan secara global bahwa tren Eropa terutama Spanyol menunjukkan UKM memiliki tiga kemungkinan untuk melakukan internasionalisasi. Pertama, dengan UKM menentukan jalan sendiri di dalam lingkungan lokal/regional dan mencoba untuk bersaing dengan perusahaan multinasional (MNC) dengan mengandalkan pengetahuan spesifik mengenai permintaan domestik. Kedua, dengan UKM mencoba untuk mendapatkan skala ekonomi dengan menjelajahi pasar dan kemungkinan dilakukannya produksi baru, dan/atau mencoba untuk mendapatkan akses ke jaringan internasional. Ketiga, dengan UKM berjuang sendiri namun perlahan-lahan atau cepat UKM menjadi bangkrut. Penelitian ini menyoroti pula bahwa perlunya peran pemerintah lokal, regional dan nasional untuk membantu UKM dengan tiga cara yaitu dengan memberi strategi untuk membantu proses internasionalisasi UKM, kemitraan dengan kelompok-kelompok kepentingan UKM, dan mendirikan sebuah lembaga yang dapat memberikan dukungan kepada UKM yang memiliki niat untuk melakukan internasionalisasi.

5. Senik (2010)

“Models, Processes, and Factors Influencing Internationalisation: The Case of Malaysian SMEs”. Tujuan dari penelitian ini sendiri adalah untuk mengetahui bagaimana internasionalisasi UKM berjalan di negara berkembang seperti Malaysia. Metode analisis data pada

penelitian ini menggunakan paradigma realisme kritis dan metode kualitatif. Wawancara mendalam dilakukan dengan 6 ahli dari Malaysia dan 54 CEO berbasis di Malaysia, pemilik, dan/atau eksekutif kunci dari industri manufaktur UKM dengan menggunakan panduan wawancara semiterstruktur. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ditunjukkannya faktor-faktor yang saling terkait dan mempengaruhi proses internasionalisasi UKM di Malaysia. Lingkup pasar yang luas menentukan pola internasionalisasi yang akan dilakukan. Driver utama internasionalisasi berpusat pada personil kunci dan kompetensi perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa sementara ini lingkungan pasar domestik dan global memotivasi adanya internasionalisasi. Aspek kebijakan pemerintah, prosedur dan persyaratan internasional pun mampu menghambat proses UKM untuk melakukan internasionalisasi perusahaan. Selanjutnya temuan lain menunjukkan bahwa hubungan jaringan (*networking*) menciptakan kesadaran untuk melakukan internasionalisasi dan menyediakan jalur yang tepat untuk internasionalisasi industri manufaktur UKM di Malaysia, dengan hubungan jaringan ini maka akan menciptakan area strategis yang dapat ditingkatkan oleh UKM.

B. Landasan Teori

1. Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

a. Pengertian Usaha Kecil dan Menengah

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah *non-subsidiary*, perusahaan independen yang memperkerjakan karyawan dengan jumlah kurang dari yang ditentukan. Jumlah ini bervariasi di setiap negara. Batas atas yang paling sering menunjukkan sebuah UKM adalah berjumlah 250 karyawan, seperti di Uni Eropa. Beberapa negara berbeda menetapkan batas pada jumlah 200 karyawan, sementara Amerika Serikat menganggap UKM untuk memasukkan perusahaan dengan kurang dari 500 karyawan (OECD, 2005).

Menurut undang-undang Usaha Kecil dan Menengah memiliki beberapa pengertian, diantaranya:

- 1) Sesuai dengan Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah didefinisikan sebagai berikut:
 - a) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
 - b) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha

yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

2) Berdasarkan kekayaan dan hasil penjualan, dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 pasal 6, usaha mikro adalah sebagai berikut:

a) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;

atau

b) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Sedangkan untuk kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut:

a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;

atau

b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak 2.500.000.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Sedangkan untuk kriteria usaha menengah adalah sebagai berikut:

a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00

(sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).
- 3) Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan batasan pengertian UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja, yaitu untuk industri rumah tangga memiliki jumlah tenaga kerja 1 sampai 4 orang, usaha kecil memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah memiliki tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang (Yuswar, 2009:33)

b. Pengertian UKM di Lembaga-Lembaga Asing dan Negara Lain

Menurut Mariyana (2014) pada prinsipnya pengertian dan kriteria UKM diberbagai lembaga asing dan negara lain didasarkan pada tiga aspek, yaitu: jumlah tenaga kerja, pendapatan, dan jumlah asset.

Paparan berikut adalah kriteria-kriteria UKM dinegara-negara atau lembaga asing:

- 1) *World Bank*, membagi UKM ke dalam tiga jenis yaitu:
 - a) *Medium Enterprise*, dengan kriteria:
 1. Jumlah karyawan maksimal 300 orang
 2. Pendapatan setahun hingga sejumlah \$ 15 juta
 3. Jumlah asset hingga sejumlah \$ 15 juta

- b) *Small Enterprise*, dengan kriteria:
1. Jumlah karyawan kurang dari 30 orang
 2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 3 juta
 3. Jumlah asset tidak melebihi \$ 3 juta
- c) *Micro Enterprise*, dengan kriteria:
1. Jumlah karyawan kurang dari 10 orang
 2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 100 ribu
 3. Jumlah asset tidak melebihi \$ 100 ribu
- 2) Jepang, membagi UKM sebagai berikut:
- a) *Mining and manufacturing*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah US\$ 2,5 juta.
 - b) *Wholesale*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 840 ribu.
 - c) *Retail*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 54 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 820 ribu.
 - d) *Service*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 420 ribu.
- 3) Korea Selatan, mendefinisikan UKM sebagai usaha yang jumlahnya di bawah 300 orang dan jumlah assetnya kurang dari US\$ 60juta.
- 4) *European Commission*, membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu:
- a) *Medium-sized Enterprise*, dengan kriteria:
 1. Jumlah karyawan kurang dari 250 orang

2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 50 juta
 3. Jumlah asset tidak melebihi \$ 50 juta
- b) *Small-sized Enterprise*, dengan kriteria:
1. Jumlah karyawan kurang dari 50 orang
 2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 10 juta
 3. Jumlah asset tidak melebihi \$ 13 juta
- c) *Micro-sized Enterprise*, dengan kriteria:
1. Jumlah karyawan kurang dari 10 orang
 2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 2 juta
 3. Jumlah asset tidak melebihi \$ 2 juta

Basri dan Nugroho (2009:14) dalam bukunya Ekonomi Kerakyatan: Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, menjelaskan ciri-ciri usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah.

- 1) Ciri-ciri usaha mikro:
 - a) Jenis barang/komoditinya tidak terlalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti
 - b) Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat
 - c) Sumber daya manusia belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai
 - d) Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah memiliki akses ke lembaga keuangan non bank

dan belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun (keuangan usaha dan keluarga masih tercampur)

- e) Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP

2) Ciri-ciri usaha kecil:

- a) Jenis barang yang diproduksi umumnya sudah tetap tidak gampang berubah
- b) Lokasi usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah
- c) Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP
- d) Sumberdaya manusianya mempunyai pengalaman dalam berwirausaha
- e) Sebagian sudah akses ke perbankan dalam hal keperluan dan sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti business plan
- f) Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan usaha dan pribadi dipisah

3) Ciri-ciri usaha menengah:

- a) Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern dengan pembagian tugas yang jelas antara lain bagian keuangan, bagian pemasaran, dan bagian produksi

- b) Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan serta sudah memiliki akses yang luas kepada sumber-sumber pendanaan perbankan
- c) Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada jamsostek, pemeliharaan kesehatan dan lain-lain
- d) Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan, dll
- e) Telah memiliki SDM yang terlatih, terampil, dan terdidik

2. Kerajinan Kriya (*Handycraft*)

Kerajinan kriya atau biasa disebut *handycraft* adalah produk kerajinan tangan yang mengutamakan keunikan pada desain dan kekhasan pada proses pembuatannya. Seni kriya merupakan salah satu cabang seni rupa terapan yang tumbuh dan berkembang di setiap daerah. Seni kriya, yaitu “pekerjaan atau kerajinan tangan” (Kamus besar Bahasa Indonesia dalam Seodarso, 2006:107). Seni kerajinan menghasilkan benda-benda atau barang kebutuhan rumah tangga, baik yang bersifat fungsional yang banyak dibutuhkan setiap lapisan masyarakat, barang-barang kerajinan banyak dibuat dengan memanfaatkan sumber daya alam antara lain kayu, tanah liat, rotan,

bambu, dan batu. Unesco dalam Pratomo (2013:2) mendefinisikan kriya yaitu produk yang dibuat oleh seniman atau pengrajin, baik dengan tangan secara keseluruhan atau dengan bantuan alat bantu tangan atau peralatan mekanis, selama kontribusi manual secara langsung oleh pengrajin tetap merupakan komponen paling substansial dari produk akhir.

Produk kriya diproduksi dengan menggunakan bahan baku bersumber dari alam yang dapat diperbarui. Ciri utama produk kerajinan diperoleh dari penajaman nilai simbolis yang spesifik, seperti penggunaan, estetika bentuk, sentuhan artistik, kreatifitas, identitas budaya, aspek dekoratif, nilai-nilai fungsional, aspek kultur tradisional, nilai-nilai religius dan sosial yang ada di masyarakat. Posisi kriya sebagaimana didefinisikan oleh Unesco dalam Pratomo (2013:3), yaitu:

- a. Sebagai citra identitas dari sebuah bangsa yang patut dibanggakan
- b. Sebagai warisan yang harus dilindungi dan dilestarikan
- c. Sebagai seni tradisi yang dapat menjadi inspirasi untuk dikembangkan dan disebarluaskan
- d. Sebagai asset yang dapat dikomersialkan
- e. Sebagai wahana yang dapat memberikan kesejahteraan bagi masyarakat luas

Salah satu alat musik yang mempunyai bentuk yang menarik dan merupakan hasil dari kerajinan tangan adalah kendang. Salah satunya adalah kendang *djembe*. Kendang *djembe* merupakan kendang dari Afrika dan populer di Indonesia tepatnya di Blitar. Kendang *djembe* juga telah diakui sebagai salah satu ikon Kota Blitar. Kendang *djembe* lebih populer di Bali daripada di Blitar sendiri, hal ini bisa dilihat bahwa

kendang *djembe* banyak dikirim ke Bali dan orang menjadi beranggapan bahwa kendang *djembe* ini adalah kendang hasil kerajinan masyarakat Bali. Di Bali kendang *djembe* ini diekspor ke luar negeri sehingga di luar negeri lebih dikenal berasal dari Bali bukan dari Blitar. Dengan seiring berjalannya waktu, ekspor kendang *djembe* sekarang ini langsung dari produsen Blitar ke luar negeri bukan dari Bali lagi.



Gambar 2.1 : Contoh Produk Kerajinan Kayu, Kendang *Djembe*

Kendang *djembe* adalah alat musik ketuk yang terbuat dari kayu mahoni atau kayu nangka berongga berbentuk gelas yang ditutupi dengan kulit hewan dan diikat erat dengan tali. Kendang *djembe* dimainkan dengan tangan telanjang. Kendang *djembe* bukanlah kendang asli Blitar, namun kendang *djembe* dijadikan salah satu ikon pariwisata Blitar karena sentra industri pembuatan kendang *djembe* yang besar ada di daerah Blitar, yaitu di Kelurahan Tanggung. Kendang yang akhirnya menjadi ciri khas Kota Blitar ini, dalam perkembangan produksi dan pemasarannya tanpa disangka tidak hanya mampu menembus pasar lokal saja melainkan sampai pasaran dunia. Di ekspor ke sejumlah negara seperti Hongkong, Thailand,

Amerika, Australia, Afrika, dan China. Bahkan, ada juga pembeli dari China yang pernah datang sendiri ke Blitar.

3. *Strategic Entrepreneurship*

a. **Pengertian Strategi**

Strategi adalah metode/taktik yang merupakan rencana jangka pendek perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Tjiptono (2008:3) menjelaskan mengenai strategi yang berasal dari kata Yunani yaitu *stratos*:militer dan *ag*:memimpin. Istilah tersebut menggambarkan arti strategi pada jaman dahulu, digunakan oleh jendral dalam mengatur sistem perang sedangkan strategi dalam konteks pemasaran merupakan cara yang dipilih kemudian diterapkan perusahaan untuk memasuki suatu pasar agar dapat bersaing dengan para pesaingnya.

Strategi suatu perusahaan di dalam pencapaian tujuannya ataupun di dalam usaha merebut peluang pasar memerlukan suatu setrategi. Strategi memiliki banyak definisi, untuk memperjelas definisi strategi sebagian orang mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara-cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut taktik. Strategi adalah hal sehubungan dengan menetapkan arah bagi perusahaan dalam arti sumber daya yang ada dalam perusahaan serta bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan

keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di pasar. Strategi akan meliputi tujuan jangka panjang serta sumber keunggulan yang merupakan pengembangan pemahaman yang dalam tentang pemilihan pasar dalam pelanggan oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Secara ringkas strategi adalah sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai perusahaan serta bagaimana untuk mencapai tujuan akhir (Dirgantoro dalam Aminudhin, 2012).

b. Pengertian *Entrepreneur*

Kata *entrepreneur* berasal dari bahasa Prancis, *entreprendre*, yang sudah dikenal sejak abad ke-17, yang berarti berusaha. J.A Schumpeter dalam Djanalis (2006:7) menjelaskan bahwa wirausaha seorang inovator sebagai individu yang mempunyai kemampuan naluri untuk melihat benda-benda materi sedemikian rupa yang kemudian terbukti benar, mempunyai semangat dari kemampuan dan pikiran untuk menaklukkan cara berpikir yang tidak berubah, dan mempunyai kemampuan untuk bertahan terhadap oposisi sosial. Secara sederhana menurut Kasmir (2014: 19) arti wirausahawan (*entrepreneur*) adalah yang berjiwa berani mengambil risiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan. Berjiwa berani mengambil risiko artinya bermental mandiri dan berani memulai usaha, tanpa

diliputi rasa takut atau cemas sekalipun dalam kondisi tidak pasti. Kegiatan wirausaha dapat dilakukan seorang diri atau berkelompok. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan suatu bentuk wirausaha yang dilakukan oleh masyarakat baik secara berkelompok maupun seorang diri.

Entrepreneurship merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi dan keberanian menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru. Dari pandangan para ahli dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurship* adalah kemampuan dalam berfikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan sebagai dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat, kiat dan proses dalam menghadapi tantangan hidup.

c. *Strategic Entrepreneur*

Hitt et al. (2001) menjelaskan bahwa strategi *entrepreneur* adalah sebuah tindakan kewirausahaan dengan menggunakan perspektif sebuah strategi. Venkataraman dan Sarasvathy dalam Hitt, *at al* (2001) secara sederhana menjelaskan strategi *entrepreneur* adalah sebuah integrasi dari kewirausahaan dalam arti tindakan melihat kesempatan dan strategi (melihat keuntungan) perspektif dalam mengembangkan dan mengambil tindakan yang dirancang untuk menciptakan sebuah kekayaan. Adanya tindakan dari kewirausahaan akan menyebabkan

integrasi *entrepreneurship* dan strategi manajemen terjadi secara alami.

Strategic entrepreneurship oleh Hitt et al (2001) menelusuri integrasi *strategic entrepreneurship* dalam beberapa ruang lingkup organisasi yang penting untuk memasukkan jaringan dan aliansi eksternal, sumber daya dan pembelajaran organisasional, inovasi dan internasionalisasi.

Ireland et al. (2003) menyatakan bahwa secara relatif perusahaan yang kecil dan *entrepreneurial* efektif dalam mengidentifikasi peluang namun kurang sukses dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk menilai secara tepat dalam menetapkan peluang tersebut. Sebaliknya, perusahaan yang besar dan mapan sering secara relatif lebih efektif dalam menetapkan keunggulan kompetitif namun kurang mampu dalam mengidentifikasi peluang baru. Ireland et al. (2003) berpendapat bahwa *strategic entrepreneurship* merupakan variabel yang unik dan berbeda, yang melaluinya perusahaan mampu menciptakan kemakmuran. *Entrepreneurial mindset, entrepreneurial culture* dan *entrepreneurial leadership*, sumber daya manajemen strategis dan penerapan kreativitas untuk mengembangkan inovasi merupakan dimensi penting dalam *strategic entrepreneurship*.

Strategic Entrepreneurship melibatkan tindakan kombinasi *entrepreneurial* (fokus pada peluang) dengan tindakan secara esensi karakteristik strategis (penciptaan keunggulan strategis) Kyrgidou dan Hughes (2010). Konsep ini mungkin dipandang sebagai perluasan tentang pembuatan strategi *entrepreneurial*, menjadi model strategi yang memadukan pembuatan strategi dengan kemampuan membuat keputusan yang cepat dalam lingkungan yang berubah (Bird, 1988). Secara khusus, Mintzberg dan Waters (1982) mencirikan pembuatan strategi *entrepreneurial* dengan tingkat kesengajaan dan visi yang jelas untuk berubah. Bird (1988) menguatkan konsep visi dalam *strategic Entrepreneurship*, dengan mengidentifikasi fokus pada saat ini dengan visi perusahaan di masa depan. Eisenhardt dan Martin (2000) di sisi lain menguatkan fleksibilitas dalam pendapat mengelola kekacauan perubahan, mengusulkan enam proses mendasar dengan tujuan membuat *entrepreneurship* sebuah praktik strategis yang standar. Proses tersebut meliputi improvisasi, *co-adaptation*, *patching*, *regeneration*, *experimentation*, dan *time pacing* (Kyrgidou & Hughes, 2010). Kerangka enam proses Eisenhardt dan Martin (2000) serupa dengan enam ruang lingkup yang diidentifikasi oleh Ireland et al (2001): *innovations*, *network (access to resources)*, *internationalization*, *organizational learning (transferring*

knowledge and developing resources), growth and top management teams and governance (effective selection and implementation strategies). Kemudian Hit et al. (2001) merevisi ruang lingkup dengan menambah penekanan pada *resources, competencies* dan *capabilities* untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (SCA) ketika melakukan perilaku *entrepreneurial*. Sehingga dengan menambahkan komponen *resource management* dan *dynamic capability*, model *Strategic Entrepreneurship* terdiri dari delapan komponen yaitu: *opportunity identification, innovation, acceptance of risk, flexibility, vision, growth, resource management* dan *dynamic capability*. Ireland et al. (2003) memfokuskan variabel *strategic entrepreneurship* pada bagaimana perilaku mencari peluang dan keunggulan sehingga dapat diintegrasikan untuk menciptakan keseimbangan antara kedua perilaku untuk mencapai *sustainable competitive advantage* dinilai oleh Kyrgidou dan Hughes (2010) telah gagal mempertimbangkan pertimbangan waktu dan ruang berkaitan dengan “*balance*”. Oleh karena itu, Kyrgidou dan Hughes (2010) memperbaiki dan mengembangkan model praktis *Strategic Entrepreneurship* dengan mempertahankan tahap struktur utama Ireland et al. (2003) sebagai logika yang melahirkan kemiripan delapan komponen utama *Strategic*

Entrepreneurship. Meskipun demikian, untuk mengatasi masalah linieritas, perusahaan terlihat harus melakukan lagi tahap identifikasi peluang, mengelola sumber daya secara strategis dengan *bundling*, *rebundling*, *acquiring*, dan *divesting resources* (Simons et al., 2007) dan eksploitasi penciptaan dan penyebaran inovasi (Kyrgidou & Hughes, 2010).

d. *Five Entrepreneurial Strategies*

Dalam memasuki dan bertahan di pasar internasional, pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) yang bersifat *entrepreneur* harus memiliki strategi yang tepat. Berdasarkan teori *strategic entrepreneurship* diatas, penulis bertujuan menganalisis *strategic entrepreneurship* yang digunakan oleh UKM berdasarkan teori dari Peng (2009:130) yang mengemukakan lima strategi kewirausahaan atau *five entrepreneurial strategies* yang dapat digunakan oleh pelaku UKM sebagaimana berikut ini:

1) *Growth*

Pertumbuhan (*growth*) sebuah perusahaan *entrepreneur* dapat dipandang sebagai upaya untuk lebih memanfaatkan sumber daya yang saat ini kurang dimanfaatkan. Sebuah tanda dari pertumbuhan *entrepreneurship* adalah fleksibelnya strategi gerilya yang dinamis. Perusahaan *entrepreneurship* akan melestarikan

sumber daya yang langka/jarang untuk maju ke dalam persaingan pasar. Perusahaan sering menggunakan kecepatan dan daya tipu untuk menciptakan gangguan agar dapat mendahului pesaingnya, sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan yang besar sebagai penggerak utama dalam pasar.

Perusahaan dengan strategi *entrepreneur* “*Growth*” akan lebih menekankan pada tindakan daripada analisis. Hal ini dikarenakan perusahaan akan lebih sering melihat pada peluang-peluang yang ada sehingga perusahaan akan langsung segera untuk mengambil peluang tersebut walaupun analisis dan perencanaan belum terlalu dalam dibentuk. Pada nyatanya, sebuah perusahaan yang baru memang harus memiliki analisis dan perencanaan yang matang tetapi tetap harus melihat peluang sebagai salah satu strategi yang dapat digunakan untuk pertumbuhan suatu perusahaan *entrepreneur*.

2) *Innovation*

Inovasi (*innovation*) adalah jantung dari pola pikir *entrepreneurship*. Strategi inovasi adalah bentuk khusus dari strategi differensiasi (pembeda). Strategi ini memiliki tiga keuntungan. Pertama, strategi inovasi memungkinkan secara potensial lebih berkelanjutan untuk mendapatkan

keunggulan kompetitif. Kedua, inovasi harus dianggap secara luas. Tidak hanya teknologi yang melalui terobosan inovasi, tetapi cara lama yang masih secara substansial dapat menjadi jalan baru dalam bisnis, maka inovasi yang dapat digunakan adalah inovasi perusahaan atau organisasi. Ketiga, perusahaan *entrepreneur* yang unik pasti akan siap untuk inovasi. Pemilik, manajer, dan karyawan di suatu UKM cenderung lebih inovatif dan mengambil risiko daripada perusahaan besar. Dari tiga keuntungan tersebut, diharapkan agar perusahaan *entrepreneur* terutama UKM dapat menggunakan strategi ini sebagai langkah untuk dapat bertahan di pasar internasional.

3) *Network*

Sebuah strategi jaringan (*networking*) sengaja mengacu untuk membangun dan memanfaatkan hubungan, koneksi, dan ikatan yang dimiliki oleh organisasi dan individu dengan para relasinya. Terdapat dua jenis jaringan yaitu jaringan secara pribadi dan jaringan organisasi/perusahaan yang dimana keduanya sangat penting. Sebelum dan selama fase mendirikan perusahaan *entrepreneur*, dua jenis jaringan ini saling tumpang tindih secara signifikan. Dalam kata lain, pengusaha yang memiliki jaringan pribadi dan jaringan perusahaan akan

menambahkan nilai bagi perusahaan yang dibentuknya. Terdapat tiga faktor yang menyebabkan adanya jaringan *entrepreneur*, yaitu urgensi/desakan, intensitas dan dampak.

Pertama, sebuah UKM memiliki tingkat urgensi/desakan yang tinggi untuk memperluas jaringan relasinya. Dengan memiliki jaringan, maka UKM akan mendapatkan peluangnya tersendiri terutama bagi sebuah usaha yang baru. Oleh karena itu, perusahaan atau UKM perlu untuk menjaga manfaat yang didapatkan dari mitra mereka yang lebih besar dan lebih kuat.

Karakteristik kedua yang membedakan jaringan *entrepreneur* adalah intensitasnya. Hubungan jaringan dapat diklasifikasikan sebagai ikatan yang kuat (*strong ties*) dan ikatan lemah (*weak ties*). Ikatan yang kuat adalah hubungan yang lebih tahan lama, dapat diandalkan, dan dapat dipercaya, sedangkan ikatan lemah adalah kebalikan dari ikatan kuat tersebut. Upaya untuk menumbuhkan, mengembangkan, dan mempertahankan hubungan yang kuat biasanya lebih intens dari ikatan lemah. Para pengusaha sering mengandalkan ikatan yang kuat dengan relasinya untuk saran, bantuan, dan dukungan. Ikatan yang kuat pun dapat menghasilkan kepercayaan yang tumbuh dari sejarah panjang keramahan dalam interaksi. Ikatan yang kuat juga menyebabkan

prediktabilitas, yang mengacu pada kemampuan satu pihak untuk lebih percaya diri dalam memprediksi bagaimana interaksi pihak lain terhadap beberapa keadaan baru.

Pada akhirnya, karena ukuran perusahaan yang kecil, kontribusi perusahaan dari jaringan pribadi cenderung memiliki dampak yang kuat pada kinerja perusahaan. Sebagai pemilik, pengusaha bisa langsung mengantongi keuntungan jika perusahaan mereka melakukannya dengan baik, sehingga memotivasi mereka untuk membuat jaringan ini bekerja. Maka dilihat dari tiga faktor sebelumnya, terbukti kuat bahwa jaringan, baik pribadi maupun organisasi, merupakan sumber daya yang signifikan dan berpeluang, serta jaringan yang sukses dapat menyebabkan kinerja UKM meningkat.

4) *Financing/Governance*

Pada awal mula sebuah usaha atau perusahaan tentu perlu untuk meningkatkan modal. Pengusaha perlu mengembangkan hubungan dengan para investor luar agar dapat meningkatkan modal perusahaan. Beberapa diantaranya adalah para jaringan ikatan lemah (*weak-tie*) seperti investor, pemain asing, bank dan agensi pemerintahan. Saat menghidupkan kontak kepada jaringan ini tentu akan sangat menantang bagi para pengusaha karena

perlunya kontak secara formal. Sementara itu, berurusan dengan jaringan ikatan kuat (*strong-tie*) lebih mudah karena kontak dapat dilakukan secara informal (seperti berdasarkan penawaran dengan jabat tangan atau kontrak sederhana).

Bagi UKM yang sebelumnya tidak memiliki interaksi sejarah panjang dengan investor (*weak-tie network*), hubungan antara para pengusaha dengan investor menjadi seperti malaikat dan kapitalis ventura yang sering menuntut strategi tata kelola yang lebih formal untuk melindungi investasi mereka melalui presentase yang signifikan dari ekuitas (seperi 20%-40%), sebuah angka yang sesuai kursi di dewan direksi, dan seperangkat aturan dan kebijakan formal. Sehingga perlunya para pemilik usaha untuk memiliki kembali mengenai kontrak dan aturan yang akan disepakati untuk kelangsungan hidup perusahaan.

5) *Harvest/Exit*

Agar sebuah UKM dapat menuai hasil yang lebih aman dengan cara UKM keluar dari kepemilikan pribadi, para pengusaha dapat mengambil sejumlah rute berupa: *selling an equity stake, selling the business, merging with another firm, considering an initial public offering (IPO), dan declaring bankrupty.*

Rute pertama adalah menjual kepemilikan saham kepada investor luar yang strategis secara substansial agar dapat meningkatkan nilai perusahaan dan karena hal tersebut pengusaha menawarkan pilihan hasil perusahaan yang sangat baik. Namun, pengusaha harus rela menyerahkan sebagian kepemilikan dan hak kontrol kepada investor yang telah membeli perusahaannya.

Kedua, menjual perusahaan kepada pemilik swasta lain atau perusahaan dapat dilakukan dengan potongan harga yang menyakitkan apabila bisnis tersebut gagal, atau mungkin dapat membawa tingkat kebahagiaan premium apabila bisnis menjadi *booming* atau sukses. Penting untuk dicatat pula apabila “menjual” tidak selalu berarti kegagalan. Banyak pula pengusaha yang sengaja membangun bisnis, dalam mengantisipasi diakuisisinya bisnis yang dimiliki saat ini oleh perusahaan yang lebih besar dan keuntungan yang lebih tinggi.

Ketiga, ketika bisnis tidak berjalan dengan baik, bergabung dengan perusahaan lain adalah alternatif lain. Kelemahannya adalah perusahaan mungkin akan kehilangan kemerdekaannya, dan beberapa pengusaha mungkin harus secara pribadi untuk keluar dari perusahaan (setelah menerima beberapa kompensasi) dan meninggalkan

ruangannya untuk para eksekutif dari perusahaan lain. Namun, apabila hal ini terstruktur dengan baik dan dinegosiasikan, *merger* akan memungkinkan pengusaha untuk memetik hasil yang telah mereka kerjakan dengan sangat keras.

Keempat, pengusaha dapat mengambil jalan perusahaan mereka melalui *Initial Public Offering (IPO)*, yang merupakan tujuan dari banyak pengusaha. Saat para pengusaha mengambil langkah melalui IPO untuk memenangkan hasil, banyak pula perusahaan *entrepreneur* yang gagal tidak mendapatkan kemenangan seperti yang diharapkan. Satu-satunya jalan keluar yang sering dilakukan mereka adalah dengan menyatakan bahwa perusahaan mereka telah bangkrut. Secara keseluruhan, strategi ini hanyalah pilihan yang tersedia bagi pengusaha. Misalnya, mereka didorong untuk berfikir tentang rencana keluar di awal siklus bisnis dan bertujuan memaksimalkan keuntungan dari hasil kerja keras mereka. Jika tidak, akhirnya mereka harus berakhir dan menyatakan kebangkrutan serta menghadapi konsekuensi yang pastinya bukan sesuatu yang telah direncanakan sebelumnya.

4. Pemasaran Internasional

Pemasaran internasional adalah kegiatan pemasaran yang dilakukan lintas negara, yang meliputi segala aktivitas perdagangan jual beli dan transaksi antar negara. Menurut Simamora (2000:4) pemasaran internasional (*international marketing*) adalah pelaksanaan aktivitas-aktivitas bisnis yang mengarahkan arus barang dan jasa kepada konsumen atau pemakai pada lebih dari satu negara demi suatu keuntungan. Tujuan dari pemasaran internasional tiap perusahaan bisa berbeda tergantung dari kondisi perusahaan. Antara lain, untuk mengembangkan pasar, mencari laba, dan untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Salah satu bentuk pemasaran internasional adalah ekspor.

Eksportir merupakan salah satu dari pelaku pemasaran internasional yaitu dengan melakukan ekspor penjualan produknya. Menurut Sasono (2013:15) eksportir adalah orang perseorangan atau badan hukum yang melakukan kegiatan mengeluarkan barang dari daerah pabean. Ekspor merupakan aktivitas perdagangan, dimana penjual akan mengirimkan barangnya melewati batas negara, yaitu melewati batas dari daerah pabeannya ke daerah pabean negara lain. Tandjung (2011:269) menjelaskan:

“Ekspor adalah pengeluaran barang dari daerah pabean Indonesia untuk dikirimkan ke luar negeri dengan mengikuti ketentuan yang berlaku terutama mengenai peraturan kepabeanan dan dilakukan oleh seorang eksportir atau yang mendapat izin khusus dari Direktorat Jendral Perdagangan Luar Negeri Departemen Perdagangan.”

Ekspor merupakan salah satu transaksi yang banyak dikembangkan oleh para pengusaha terutama yang bergerak di dalam bidang UKM kerajinan di Indonesia, seperti yang dijelaskan oleh Kotler dan Armstrong (2008:316) bahwa cara termudah untuk memasuki pasar asing adalah melalui ekspor. Metode ekspor dalam memasuki pasar internasional banyak diminati oleh para pengusaha yang ingin melakukan penetrasi pasar yang lebih luas lagi menuju pasar internasional. Konsep jarak antara negara asal dan negara target tujuan ekspor menjadi faktor utama dalam menjelaskan teori bisnis internasional (Robles, 2011:6).

Keunggulan yang dimiliki suatu negara yang tidak dimiliki oleh negara lain dapat menjadi potensi untuk menciptakan produk yang dapat ditawarkan di pasar ekspor. Seperti yang dikemukakan oleh Sitorus (2008:10-11) bahwa keunggulan komperatif dapat menjadi dasar untuk menjelaskan pola spesialisasi internasional dalam produksi dan perdagangan yang dapat menjadi bahan penentuan kebijakan pemerintah, berhubungan dengan alokasi sumber daya dan perdagangan. Perusahaan mungkin mengekspor kelebihan produksinya secara pasif dari waktu ke waktu, atau perusahaan mungkin melakukan komitmen aktif untuk memperluas ekspor ke pasar tertentu, dengan kata lain perusahaan menghasilkan semua barangnya di negara asalnya kemudian barang tersebut dikirim ke negara lain.

Mengingat bahwa ketika perusahaan melakukan ekspor, maka pangsa pasar akan meluas diiringi dengan perilaku konsumen yang lebih kompleks serta persaingan akan terjadi dengan negara lain sehingga perusahaan memerlukan strategi pemasaran yang tepat agar dapat membuat keputusan yang sesuai dengan keunggulan perusahaan sehingga ketika memasuki pasar luar negeri perusahaan akan lebih siap. Contoh perusahaan eksportir yaitu PT. Adora Indonesia, perusahaan yang merupakan eksportir batu bara terbesar di Indonesia dengan total 18 negara tujuan ekspor. PT. Musim Mas, perusahaan pengolahan CPO (penghasil minyak sawit mentah) yang memproduksi dari membuat bibit, menyediakan perkebunan kelapa sawit, membuat CPO, mengilang (*refinery*) hingga mendistribusikannya keluar negeri.

Dalam banyak bentuknya, pemasaran internasional mencakup berawal dari perdagangan ekspor-impor hingga ke pemberian lisensi, usaha patungan, anak perusahaan hingga berlanjut ke kontrak-kontrak manajemen. Menurut Simamora (2000:10-12) berikut merupakan tujuan pemasaran internasional:

- 1) Mengidentifikasi Kebutuhan Pelanggan Global
Kebutuhan pelanggan dapat diidentifikasi dengan mengadakan riset pemasaran internasional, yang membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan dalam pasar-pasar yang berbeda dan apakah pelanggan tersebut berbeda dari pelanggan yang saat ini dilayani oleh perusahaan.
- 2) Memuaskan Pelanggan Global
Bila kebutuhan pelanggan ternyata berbeda untuk semua negara dan wilayah, perusahaan wajib memikirkan

bagaimana mengadaptasikan produk dan berbagai elemen bauran pemasarannya untuk secara paling memuaskan pelanggan-pelanggan di seluruh dunia dengan cara yang terbaik

- 3) Lebih Baik Dibandingkan Kompetisi
Perusahaan mesti menghadapi competitor-competitor domestic dan global. Competitor global dapat meliputi perusahaan-perusahaan multinasional raksasa dan badan-badan usaha milik negara (BUMN) yang bisa saja tidak berorientasi pada laba, serta perusahaan-perusahaan lokal kecil. Keberhasilan jangka panjang sebagian berasal dari penilaian, pemantauan dan tanggapan-tanggapan terhadap langkah-langkah para pesaing global, terutama melalui pemahaman atas keunggulan-keunggulan kompetitif dan komparatif yang dinikmati oleh para pesaing.
- 4) Mengkoordinasikan Aktivitas-aktivitas Pemasaran
Pemasaran internasional menciptakan suatu taraf kompleksitas yang baru, karena perusahaan-perusahaan harus mengkoordinasikan aktivitas pemasaran mereka di semua negara. Hal ini dapat melibatkan penyusunan staf dan pengalokasian tanggung jawab atas semua unit pemasaran di negara-negara yang berbeda, dan memutuskan keputusan-keputusan mana yang akan didesentralisasikan atau dikendalikan dari kantor pusat, apakah akan menyusun kampanye dan rencana periklanan, dan seberapa besar daya tanggap lokal yang tepat.
- 5) Mengenali Kendala Lingkungan Global
Beraneka ragam perusahaan berusaha untuk memasarkan di arena internasional, mereka mesti mengatasi perbedaan-perbedaan budaya dan ekonomi yang terdapat dalam infrastruktur pemasaran, seperti dampak kebijakan pemerintah, fluktuasi kurs valuta, laju inflasi.

5. Volume Penjualan

Penjualan merupakan salah satu fungsi pemasaran yang sangat penting dan menentukan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Penjualan merupakan tujuan utama dari hasil produksi. Menurut Rangkuti (2009:57) Penjualan adalah pemindahan hak milik atas barang atau pemberian jasa yang

dilakukan penjual kepada pembeli dengan harga yang telah disepakati.

Perusahaan dalam menghasilkan sebuah barang pasti memiliki tujuan akhir yaitu menjual barang tersebut. Penjualan memiliki peranan penting karena merupakan sumber pendapatan untuk perusahaan. Kegiatan penjualan dilakukan untuk mencapai target volume penjualan. Menurut Rangkuti (2009:207) volume penjualan adalah pencapaian yang dinyatakan secara kuantitatif dari segi fisik atau unit sebuah produk. Volume penjualan merupakan salah satu hal penting yang harus dievaluasi untuk keberlangsungan perusahaan.

Volume penjualan merupakan hasil akhir yang dicapai perusahaan dari hasil penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Volume penjualan tidak memisahkan secara tunai maupun kredit tetapi dihitung secara keseluruhan dari total yang dicapai.

6. Hubungan *Strategic Entrepreneurship* terhadap Peningkatan Volume Penjualan Ekspor Kerajinan Kriya

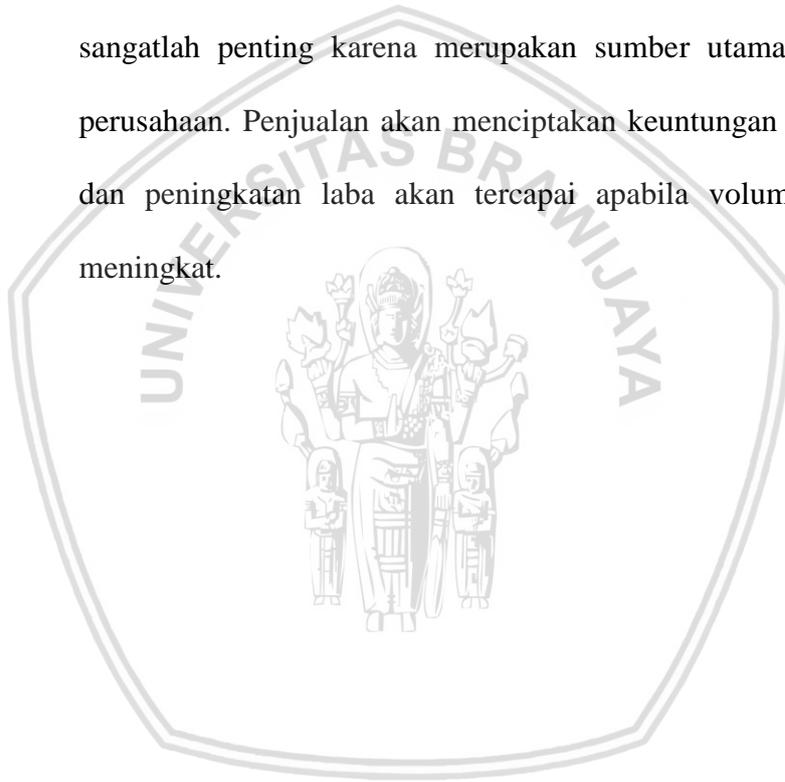
Strategi pemasaran dalam memasuki sebuah pasar internasional ada dua acara yaitu memproduksi diluar negeri dan mengekspor ke negara lain. Strategi pemasaran khususnya bagi pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) mengandung *five entrepreneurial strategies*, menurut Peng (2009:130) *five*

entrepreneurial strategies adalah lima strategi kewirausahaan yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) mengklasifikasikan aktivitas strategi kewirausahaan ke lima jenis, yaitu pertumbuhan (*growth*), inovasi (*innovation*), jaringan (*network*), *financing/governance*, *harvest/exit*. Perencanaan strategi kewirausahaan yang baik dalam upaya pelaksanaan kegiatan pemasaran internasional menjadi faktor penting yang harus diketahui perusahaan dalam usaha meningkatkan volume penjualan, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan menjangkau pasar yang luas.

Strategi kewirausahaan merupakan strategi pelaku UKM untuk meningkatkan penjualan yang dapat mendukung penjualan dan seluruh proses aktivitas perusahaan. Penjualan merupakan usaha perusahaan dalam memindahkan barang dari produsen ke konsumen, untuk menarik minat konsumen maka perusahaan dituntut untuk memanfaatkan sumber daya yang saat ini kurang dimanfaatkan, berinovasi karena memungkinkan secara potensial lebih berkelanjutan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, serta membangun dan memanfaatkan hubungan, koneksi, dan ikatan yang dimiliki dengan para relasinya. Hal ini menuntut setiap pelaku UKM berlomba menciptakan sebuah strategi yang tepat agar meningkatkan volume penjualan ekspor dan mampu bersaing dalam pasar internasional. Dengan strategi pemasaran yang tepat akan

memberikan dampak positif berupa penjualan yang meningkat bagi perusahaan sehingga keberlangsungan perusahaan akan terjamin.

Strategi pemasaran dari perusahaan memegang peranan penting dalam mendorong timbulnya permintaan terhadap produk yang ditawarkan, yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya penjualan. Bagi perusahaan khususnya UD. Budi Luhur, penjualan sangatlah penting karena merupakan sumber utama pendapatan perusahaan. Penjualan akan menciptakan keuntungan berupa laba, dan peningkatan laba akan tercapai apabila volume penjualan meningkat.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode penelitian dikarenakan masalah yang akan diteliti oleh peneliti bersifat tidak pasti atau sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Metode yang sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian akan membantu peneliti untuk memperoleh data yang relevan dengan masalah penelitian. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan fakta dengan sistematis. Metode deskriptif menggambarkan semua data atau keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) yang kemudian dianalisis dengan realita yang ada untuk selanjutnya dapat ditemukan pemecahan masalahnya (Widi, 2010:84).

Menurut Sugiyono (2012:9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Penelitian kualitatif berusaha mengkonstruksi realitas dan memahami maknanya, sehingga penelitian kualitatif biasanya sangat memperhatikan proses dan peristiwa, keterlibatan dan interaksi peneliti kualitatif dengan keadaan yang diamati merupakan salah satu ciri mendasar dari metode penelitian ini.

Permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti adalah mengenai strategi pemasaran khususnya strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*), yaitu berkaitan dengan analisis strategi pemasaran pelaku UKM untuk meningkatkan volume penjualan ekspor. Hal ini bersifat kondisional dan dapat berkembang setelah peneliti melakukan penelitian secara langsung ke lapangan. Tujuan penelitian ini guna menganalisis strategi pemasaran kewirausahaan yang digunakan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan volume penjualan ekspor dan menemukan alternatif strategi pemasaran untuk diterapkan perusahaan dalam menghadapi pasar internasional di masa yang akan datang sehingga memungkinkan untuk adanya perkembangan dalam teori mengenai strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) di dalam penelitian.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya adalah masalah yang akan diteliti. Penetapan fokus penelitian dimaksudkan agar dapat membatasi studi sehingga tidak menyimpang dari rencana awal.

Menurut Spradley dalam Sugiyono (2012:208) bahwa "*A focused refer to a single cultural domain or a few related domains*". Yang berarti bahwa fokus merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Fokus dalam penelitian kualitatif dibuat dengan dasar tingkat kebaruan informasi dalam lingkungan penelitian. Adapun fokus penelitian ini antara lain:

1. Cara UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional. Agar dapat diketahui bagaimana cara-cara yang dapat dilakukan oleh pelaku UKM dalam memasuki pasar internasional.
2. Strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) UD. Budi Luhur dalam memasarkan produknya pada pasar internasional. Tujuan dari fokus ini adalah agar dapat diketahui strategi kewirausahaan dari sebuah UKM untuk memasarkan produknya pada pasar internasional.
3. Penerapan strategi kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) guna menganalisis strategi yang tepat untuk digunakan perusahaan dalam upaya memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor.
4. Alternatif mempertahankan *Entrepreneurial Strategies* yang telah diterapkan dalam menghadapi pasar internasional.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data secara deskriptif pada UD. Budi Luhur serta instansi dan tempat-tempat lain yang mendukung, yaitu Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar yang menyediakan data mengenai ekspor komoditi Kota Blitar, Jawa Timur. Pengumpulan data untuk dianalisis guna menemukan strategi pemasaran kewirausahaan (*strategic entrepreneurship*) yang tepat sebagai upaya dalam meningkatkan volume penjualan ekspor kerajinan kayu pada UD. Budi Luhur. Lokasi ini dipilih karena ada beberapa pertimbangan, antara lain:

1. Perusahaan UD. Budi Luhur merupakan perusahaan yang bergerak memasarkan produknya dengan mengekspor ke negara-negara luar sejak tahun 2002.
2. UD. Budi Luhur merupakan salah satu eksportir kerajinan kayu dengan total nilai ekspor yang tinggi di Kota Blitar.
3. UD. Budi Luhur merupakan satu-satunya UKM penghasil kendang *djembe* di Kota Blitar yang telah mendapatkan penghargaan PARAMAKARYA dari Kementerian Ketenagakerjaan pada tahun 2013.
4. Saat ini UD. Budi Luhur sudah membuka cabang di daerah Denpasar dan Sukowati untuk meningkatkan produktivitas produk dan pengembangan produk sehingga UD. Budi Luhur memiliki prospek perkembangan yang baik di masa yang akan datang.
5. Dukungan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Blitar dalam mempromosikan produk kerajinan kayu sebagai produk unggulan ekspor Kota Blitar, Jawa Timur dan potensi sumber daya alam yang dimiliki oleh Provinsi Jawa Timur serta jumlah total penduduk yang tinggi menjadikan prospek perkembangan kerajinan kayu berpotensi untuk terus meningkat.

D. Sumber Data

Sumber data adalah tempat peneliti memperoleh data dan informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian. Menurut Lofland dalam Moleong (2007:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah

kata-kata, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

1. Data Primer

Data primer yaitu sumber data yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan obyek penelitian melalui *in deep interview*. Informan dalam penelitian ini adalah Bapak H. Tohari, selaku pemilik perusahaan. Informasi lainnya yaitu semi terstruktur mengenai kerajinan kendang *djembe* yang diperoleh peneliti melalui wawancara dengan eksportir kerajinan kendang *djembe* lainnya di Kelurahan Tanggung, Kota Blitar dan juga dari Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar, serta masyarakat umum.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang terlebih dahulu ditelusuri dan dilaporkan oleh orang lain di luar peneliti yang tidak secara langsung berhubungan oleh orang lain di luar peneliti yang tidak secara langsung berhubungan dengan responden. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: dokumen perkembangan kerajinan kendang *djembe*, data strategi mengenai ekspor kendang *djembe* UD. Budi Luhur. Berbagai arsip, data dari Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar, Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Perdagangan dan Perindustrian, literatur, jurnal, artikel dan catatan dan laporan resmi yang berkaitan

dengan strategi pemasaran kewirausahaan untuk meningkatkan volume penjualan ekspor kerajinan kendang *djembe*.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data terhadap masalah yang akan diteliti. Peneliti berlaku sebagai instrumen penelitian. Seperti yang dikatakan oleh Sugiyono (2008:399) bahwa peneliti kualitatif sebagai *human interest*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas semuanya. Peneliti sebagai instrumen penelitian dapat menyesuaikan teknis pengumpulan data dengan keadaan ketika peneliti melakukan observasi ke perusahaan. Pada penelitian ini instrumen atau alat yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti

Peneliti sebagai instrumen utama dengan menggunakan panca indra untuk mengamati objek dalam penelitian kemudian mengolahnya sebagai hasil penelitian.

2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara disusun berdasarkan pertanyaan yang digunakan untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam mencari data yang diperlukan pada penelitiannya. Pengumpulan data melalui wawancara terstruktur dilakukan pada pihak yang mengetahui tentang informasi perusahaan. Informan pada penelitian ini merupakan pihak

yang dapat memberikan informasi sesuai dengan rumusan masalah dan fokus penelitian. Adapun yang menjadi informan adalah sebagai berikut:

| No | Nama | Peran |
|----|-----------------|--|
| 1. | Bapak H. Tohari | Pemilik UD Budi Luhur |
| 2. | Bapak Widigso | Divisi Pemasaran Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung |
| 3. | Bapak Eko | Anggota Paguyuban Bubut kayu Kelurahan Tanggung |
| 4. | Bapak Amir | Anggota Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung |
| 5. | Bapak Jubaidi | Anggota Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung |
| 6. | Bapak Junariadi | Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Blitar |

3. Catatan Lapangan

Catatan lapangan yaitu catatan tertulis yang sistematis yang disusun berdasarkan temuan lapangan pada saat observasi dilaksanakan (yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dalam penelitian kualitatif).

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dan diolah sehingga dapat disajikan dengan bentuk yang mudah untuk dipahami. *“Analysis means the categorising, ordering, manipulating and summarising of data to obtain answer to research question”* (Kerlinger

dalam Kasiram, 2010:120). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Teknik Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah pemilihan, pengubahan, pencatatan dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan situasi alamiah atau sesuai dengan tujuan empiris (Hasan, 2002:86). Peneliti mengamati keadaan atau situasi di UD. Budi Luhur dari segi pemasaran khususnya ekspor.

2. Teknik Interview (Wawancara)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam (Hasan, 2002:85). Peneliti membuat beberapa pertanyaan yang mencakup tentang hal-hal yang ingin diketahui oleh peneliti melalui wawancara dengan pemilik UD. Budi Luhur. Peneliti harus menjaga konteks pembicaraan supaya topik yang dibicarakan tidak melewati batas atau fokus penelitian.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan oleh penelitian untuk mengabadikan berbagai data yang didapat dari tempat penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi: pengarsipan segala dokumen dan gambar terkait strategi yang di dapat dari UD. Budi Luhur dan Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar, mengambil foto produk perusahaan dan kondisi perusahaan dan mencatat hasil wawancara yang dilakukan dengan

narasumber. Melalui dokumentasi ini peneliti lebih mudah dalam penyusunan skripsi karena data telah tersedia dan bisa langsung disajikan serta dianalisis.

4. Teknik FGD (*Focus Group Discussion*)

Focus Group Discussion (FGD) yang termasuk dalam teknik wawancara kelompok. Menurut Dawson (2010), FGD berarti sejumlah orang diminta untuk berkumpul dalam kelompok tertentu untuk membahas suatu masalah. Peneliti mengadakan diskusi kelompok terarah dan fokus pada strategi pemasaran kerajinan kendang *djembe* dengan UD. Budi Luhur dan pengrajin kendang *djembe* lainnya untuk mengungkap data. Kelompok diskusi meliputi pengrajin kendang *djembe* Kelurahan Tanggung, orang yang dipilih berdasarkan kewenangannya, kemampuannya dalam memberikan data, pengalamannya, keterlibatannya dalam masalah yang akan diteliti. Melalui FGD peneliti dapat; memfokuskan penelitian, menentukan topik-topik diskusi, melengkapi hasil dari wawancara, observasi dan dokumen, mengembangkan teori dan mendapatkan istilah-istilah khusus dalam kelompok.

G. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data untuk analisis, kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan (Creswell, 2015:251). Sesuai dengan penelitian ini

yang merupakan penelitian kualitatif studi kasus, maka peneliti menggunakan empat analisis menurut Creswell (2015:253) yaitu:

1. Membuat sketsa ide dengan menyoroti informasi tertentu dalam deskripsi,
2. Mereduksi kode menjadi tema dengan mengidentifikasi keteraturan yang berpola,
3. Menghubungkan kategori dengan kerangka analitis dalam literatur, mengkontekstualkan dengan kerangka kerja literatur, dan
4. Menampilkan data yaitu dengan menampilkan temuan dalam tabel, bagan, gambar, dan diagram; membandingkan kasus; membandingkan dengan kasus standar.

H. Validitas Data

Creswell dan Miller (2000) menunjukkan bahwa validitas dipengaruhi oleh persepsi peneliti validitas dalam penelitian dan pilihannya dari asumsi paradig. Gibbs (2007) dalam Creswell (201:2014) mengatakan bahwa validitas kualitatif berarti pemeriksaan bagi peneliti untuk menghasilkan akurasi temuan dengan menggunakan prosedur tertentu. Salah satu cara untuk mengakurasi temuan adalah dengan triangulasi data. Triangulasi sering dilakukan untuk pengujian validitas dan reliabilitas penelitian atau evaluasi dari temuan. Triangulasi adalah kualitatif *cross-validation*. Hal ini mengkaji kecukupan data sesuai dengan konvergensi beberapa sumber data atau prosedur pengumpulan data ganda (Wersma, 1986 dalam Creswell,

187:2015). Triangulasi dalam uji kredibilitas seperti memeriksa data dari beberapa sumber, metode, dan waktu. Berikut jenis triangulasi:

1. Triangulasi Berdasarkan Sumber

Jenis triangulasi ini meneliti kredibilitas data untuk memeriksa data yang diperoleh melalui sumber (informan). Misalnya, untuk menguji kredibilitas gaya kepemimpinan, pengumpulan dan pemeriksaan data diperoleh dengan melakukan wawancara dengan pimpinan karyawan, *supervisor*, dan karyawan. Dari ulasan sumber-sumber tersebut, data tidak dapat dirata-ratakan tetapi dideskripsikan, dikategorikan, dengan menyamakan perspektif yang berbeda, dan secara lebih spesifik. Data yang telah dianalisis kemudian dicari kesepakatan dengan melihat ulasan sumber-sumber sebelumnya untuk kemudian menjadi kesimpulan dari hasil penelitian.

2. Triangulasi Berdasarkan Metode

Jenis triangulasi ini meneliti kredibilitas data untuk memeriksa data yang diperoleh melalui sumber yang sama dan metode yang berbeda. Data yang diperoleh dari wawancara, akan diperiksa melalui observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Ulasan dari hasil pemeriksaan data jika data yang didapat berbeda, maka peneliti harus diskusikan lebih banyak dengan sumber (informan) terkait data untuk memastikan mana data yang benar-benar akurat. Memungkinkan pula bahwa jawaban dari para sumber benar karena sudut pandang yang berbeda.

3. Triangulasi Berdasarkan Waktu

Waktu juga sering kali mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan melalui wawancara di pagi hari memiliki jawaban dengan pikiran yang segar dari informan sehingga informan dapat memberikan data yang lebih valid dan kredibel. Pemeriksaan ini tidak melalui wawancara, observasi, atau metode dalam waktu dan kondisi yang berbeda. Jika hasil pemeriksaan berbeda, maka perlunya dilakukan wawancara yang diulang hingga ditemukan data yang akurat.

Pada penelitian ini, triangulasi berdasarkan sumber dan metode digunakan untuk menguji kredibilitas data. Triangulasi yang dimulai dengan pencarian data, kemudian melakukan wawancara dengan pemilik perusahaan sebagai informan pertama, mitra kerja dari perusahaan sebagai informan kedua, dan Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar sebagai informan ketiga. Proses ini dilakukan bersamaan dengan observasi dan *focus group discussion* (FGD) dengan mitra kerja perusahaan, sehingga data yang diperoleh sangat lengkap dan akurat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kota Blitar, menjadi satu-satunya pusat industri bubut kayu terbesar di dunia. Di tempat lain, hanya ada di Afrika dan Thailand. Kendang *djembe* bukanlah asli kendang Blitar, namun kendang *djembe* dijadikan salah satu ikon pariwisata Kota Blitar, karena sentra pembuatan kendang *djembe* yang besar ada di daerah Blitar, yaitu di Kelurahan Tanggung. Suara gesekan mesin bubut dengan kayu terdengar nyaring, bersahut-sahutan. Semarak industri *djembe* jelas terasa saat memasuki Kota Blitar. Kesibukan para pengrajin tampak di rumah-rumah warga, yang juga menjadi tempat produksi. Berkat usaha kerajinan *djembe* ini, Pemerintah Kota Blitar mencanangkan kawasan yang terletak 4 km utara pusat kota ini menjadi kampung wisata pada tahun 2010.

Industri *djembe* ini memiliki sejarah tersendiri bagi warga Santren, Kelurahan Tanggung. Awalnya, usaha ini merupakan industri rumah tangga yang dikelola turun-temurun. Keberadaannya dimulai sejak 1880, yang dirintis oleh warga setempat. Dengan peralatan dan kemampuan terbatas kemampuan membubut kayu tersebar pada masyarakat Santren, Kelurahan Tanggung. Jenis kerajinan yang

diproduksi saat itu hanya tempat sirih dan tempat perhiasan dari kayu. Pemasarannya sekitar “tangsi” atau markas tentara Belanda di Blitar.

Produk-produk hasil bubut kayu Kota Blitar bervariasi. Yang paling utama, alat musik kendang *djembe* yang pemasarannya sampai ke mancanegara. Menurut Bapak Priyo Widigdo, Divisi Pemasaran I Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung Kota Blitar hingga saat ini kendang *djembe* merupakan salah satu produk yang memiliki prospek baik. Dari total produksi *djembe* di Kelurahan Tanggung, hanya 5% yang dipasarkan di dalam negeri selebihnya di ekspor.

1. Sejarah UD. Budi Luhur

UD. Budi Luhur adalah UKM yang bergerak dibidang industri kerajinan dan manufaktur. Berdirinya UD. Budi Luhur berawal dari usaha industri rumah tangga yang dikelola turun-temurun sejak tahun 1910-an masyarakat di Desa Santren selain bertani juga bermata pencaharian bubut kayu guna memanfaatkan sumber daya alam berupa kayu dan berbekal kerajinan tangan. Pada saat awal produksi kerajinan bubut kayu, barang yang dibuat adalah yoyo. Barang hasil produksi kerajinan bubut kayu kemudian berkembang menjadi lebih bervariasi pada tahun 1970-an. Produk tersebut antara lain papan catur, onthong-onthong, alat rumah tangga, asbak, vas, peralatan dapur dan tasbih. Pada tahun 1990, tahun dimana secara resmi UD. Budi Luhur berdiri, produk tersebut sangat laris di pasaran kecuali yoyo karena pada tahun tersebut yoyo kurang digemari anak-anak. Produk kerajinan kayu yang

dihasilkan bertambah berupa kendang jaipong untuk pesanan dari kelompok kesenian jaranan, kentrung, dan kesenian jawa lainnya. Kendang jaipong dipasarkan ke seluruh wilayah Pulau Jawa dan Pulau Bali. Pada tahun 1998, produk kerajinan bubut kayu yang berkembang adalah *djembe*. Bahan baku yang digunakan adalah kayu mahoni, kulit hewan, dan tali. Untuk bahan-bahan yang digunakan tidak didapatkan sendiri, tapi membeli dari perorangan atau perusahaan lain yang menawarkan bahan bakunya kepada perusahaan ini.

Berawal pada awal tahun 1998 pengrajin kayu di Desa Santren mendapatkan pesanan dari Bali untuk dibuatkan *djembe*. Relasi bisnis dari Bali tersebut memesan *djembe* ke UD. Budi Luhur dengan jumlah 300 unit. Karena ingin memperluas pasar konsumen, akhirnya perusahaan ini membuka cabang yang bertempat di Pulau Bali, tepatnya di Denpasar dan Sukowati. Alasan memilih tempat tersebut dikarenakan selain menjual ke konsumen lokal juga untuk memperkenalkan salah satu hasil produk unggulan di Kota Blitar ini kepada wisatawan asing yang banyak berkunjung ke Pulau Bali. Dan disinilah awal dari keluarnya produk sampai ke luar negeri. Pada tahun 2013 UD. Budi Luhur mendapatkan pesanan *djembe* dari pengusaha asal China dengan jumlah 1000 unit. Hubungan kerja sama dengan pengusaha asal China terjalin baik sampai pada tahun 2016 saat sudah berlaku kebijakan perdagangan bebas yang dapat mempermudah akses ke pasar dunia, sehingga UD. Budi Luhur memanfaatkan peluang dan mendapatkan

keuntungan yang sangat tinggi seiring bertambahnya pula permintaan *djembe* dari China.

Sampai dengan 2017, UD. Budi Luhur mampu mengirimkan rata-rata 3000 unit *djembe* perbulan ke China, dengan karyawan mencapai 46 tenaga kerja. Proses produksi juga terbantu oleh mitra sejumlah 4 pengrajin kayu di Kelurahan Tanggung. Dengan memiliki mitra tersebut menjadi kelebihan bagi perusahaan apabila mendapatkan pesanan yang tidak mampu di produksi sendiri.

UD. Budi Luhur merupakan salah satu dari eksportir kerajinan kayu di Kota Blitar dengan jumlah volume penjualan rata-rata 48.000 unit pertahun. Berkat kerja keras dan kegigihannya dalam mengembangkan usaha ini, banyak penghargaan yang telah diperolehnya, dari tingkat daerah pada tahun 2005 hingga tingkat nasional “PARAMAKARYA” Penghargaan Kualitas dan Produktivitas pada tahun 2013.

TOTAL PENJUALAN TAHUNAN UD. BUDI LUHUR 2012-2017



Gambar 4.1 Penjualan UD. Budi Luhur Tahun 2012-2017

Sumber: UD. Budi Luhur, data diolah (2018)

Hingga sekarang, *djembe* merupakan salah satu hasil produksi yang memiliki prospek baik karena mempunyai daya tarik tersendiri dari bermacam-macam ukuran dan bermacam-macam desain pada *djembe*.

Sesuai dengan kriteria UKM menurut World Bank dan kriteria UKM di Indonesia yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, UD. Budi Luhur adalah sebuah usaha kelas menengah dengan jumlah karyawan tetap hingga saat ini sebanyak 46 orang dan 4 pengrajin sebagai mitra kerja. Selain jumlah karyawan, total penjualan tahunan UD. Budi Luhur rata-rata adalah Rp 2.800.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) seperti yang terlampir pada gambar 4.1. Atas alasan

tersebut UD. Budi Luhur dikategorikan sebagai badan usaha kelas menengah sehingga semua pengambilan keputusan dan strategi yang dilakukan terpusat pada pemilik perusahaan.

2. Lokasi UD. Budi Luhur

UD. Budi Luhur menempati lahan seluas 130 ru yang merupakan kesatuan dari artshop dan tempat produksi. UD. Budi Luhur beralamatkan di Jalan Antasari No. 32, Kepanjen Kidul, Kota Blitar. Banyak faktor yang menjadi alasan dalam penempatan sebuah perusahaan. Keputusan memilih tempat perusahaan harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang.

Tempat yang strategis mempermudah UD. Budi Luhur untuk mendapatkan peluang keuntungan yang akan diperoleh. Tujuan pemilihan tempat yang tepat adalah untuk menekan biaya produksi serta kemudahan akses perusahaan. Kelurahan Tanggung dipilih menjadi lokasi perusahaan dengan pertimbangan antara lain:

- a. Cukup tersedianya lahan kosong seluas 130 ru,
- b. Merupakan daerah sentra industri kayu,
- c. Merupakan daerah tempat tinggal pendiri,
- d. Biaya tenaga kerja murah,
- e. Berdekatan dengan wisata Makam Bung Karno,
- f. Berdekatan dengan bahan baku,
- g. Sarana transportasi yang memadai,

3. Visi dan Misi UD. Budi Luhur

Visi

Menjadi UKM kebanggaan Kota Blitar yang menawarkan produk terbaik, unggulan, dan artistik dengan harga kompetitif pada segmen pasar

Misi

1. Dapat menyerap tenaga kerja
2. Membantu mengurangi pengangguran
3. Meningkatkan penghasilan warga sekitar

B. Gambaran Umum Informan

Penelitian ini dilaksanakan di UD. Budi Luhur Kota Blitar. Pengumpulan data melalui wawancara terstruktur dilakukan pada pihak yang mengetahui tentang informasi perusahaan. Informan pada penelitian ini merupakan pihak yang dapat memberikan informasi sesuai dengan rumusan masalah dan fokus penelitian. Adapun yang menjadi *key* informan tersebut adalah pemilik serta pendiri dari UD. Budi Luhur.

Informan utama sekaligus *key* informan dalam penelitian ini adalah Bapak H. Tohari yang merupakan pendiri dari UD. Budi Luhur serta pemilik. Pemilik merupakan penanggung jawab utama dalam berjalannya perusahaan tersebut. Kemampuan memimpin dan mengkoordinasikan setiap bagian dalam perusahaan sangatlah penting. Pemilik di UD. Budi Luhur merupakan pengambil kebijakan tertinggi serta dapat memutuskan arah perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan rencana atau target

perusahaan. Sebagai pendiri *start up* dari perusahaan pula, beliau telah memiliki berbagai macam pengalaman yang didapat sejak memulai perusahaan hingga mengembangkan perusahaan mengetahui pula bagaimana strategi-strategi yang telah dilakukan perusahaan sampai saat ini dan berinteraksi langsung dengan para *buyers*. Pemilik perusahaan juga bertanggung jawab pada laporan penjualan dari UD. Budi Luhur sehingga dapat memberikan informasi yang akurat mengenai perkembangan penjualan dari perusahaan.

C. Penyajian Data Penelitian

Penyajian hasil penelitian adalah bentuk penyajian data dari penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti. Wawancara, observasi, dan dokumentasi dilaksanakan peneliti sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditulis pada bab sebelumnya. Penyajian hasil wawancara disusun secara sistematis dalam bentuk kalimat naratif sesuai dengan alur masing-masing topik bahasan dalam penelitian. Penyajian secara terstruktur dan tabel merupakan hasil olah data peneliti agar dapat lebih mudah dipahami.

1. Strategi Memasuki Pasar Internasional

Setiap perusahaan pasti memiliki alasan mengapa perusahaan tersebut memutuskan memasuki pasar internasional untuk memasarkan produknya. Peneliti mendapatkan informasi dari Bapak H. Tohari selaku pemilik perusahaan melalui wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 14 April 2018. Pemilik sekaligus pendiri perusahaan mengungkapkan bahwa

alasan perusahaan memasuki pasar internasional adalah sebagai berikut:

“Asal mula kami memasuki pasar internasional adalah dari konsumen kami yang ada di Bali, mereka menyukai djembe buatan kami kemudian jadi meningkat permintaan djembe untuk pengiriman Bali, setelah itu kami berfikir untuk mendirikan artshop di Bali, dari situ produk kami langsung bisa ditemui dan di beli sama turis asing yang berkunjung ke Bali. Turis yang menyukai produk buatan kami akan melakukan pemesanan lagi melalui telfon untuk dikirim atau diekspor ke negara mereka masing-masing.”

Bapak H. Tohari menambahkan hal berikut:

“Untuk tujuan kami memasuki pasar internasional yaitu kami ingin mempunyai pasar yang luas dan potensial. Selain itu juga untuk kestabilan, jadi tidak hanya menggantungkan pasar domestik. Kalau kita sudah masuk pasar internasional saat permintaan dari salah satu konsumen, masih ada permintaan dari konsumen lain untuk menutupi.”

Ketika sebuah pelaku usaha termasuk UKM memasuki pasar internasional mereka akan memiliki banyak pilihan target pasar, karena pasar internasional memiliki banyak pilihan target yang berbeda-beda. Hal tersebut menjadi keuntungan apabila pasar yang satu sedang turun, maka pasar lain dapat menutupi kekurangan tersebut. Selain itu peneliti mendapatkan informasi dari informan kedua yaitu Bapak Eko, yang merupakan salah satu pengrajin *djembe* mitra kerja UD. Budi Luhur pada saat *focus group discussion* (FGD) bersama dengan Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung yang dilaksanakan pada tanggal 15 April 2018

“Karena pasar internasional itu luas, ketika satu negara mengalami penurunan permintaan produk, maka perusahaan masih punya pasar lain. Dengan memasuki pasar internasional, menjadi efektif untuk menutupi penurunan pesanan produk.”

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah strategi pelaku UKM dalam memasuki pasar internasional. Ada dua strategi sebuah perusahaan memasuki pasar internasional yaitu dengan mengekspor dan memproduksinya di luar negeri. Peneliti mendapatkan informasi melalui pemilik UD. Budi Luhur yang mengungkapkan sebagai berikut:

“Kami memilih untuk mengekspor produk kami. Karena kami telah menjalin hubungan perdagangan yang baik dengan para konsumen dari luar Indonesia. Dengan terjalinnya hubungan yang baik otomatis meningkatkan keuntungan bisnis bagi kami dan dengan bertambahnya konsumen dari luar juga meningkatkan skala produksi kerajinan kami.”

Selain itu peneliti mendapatkan informasi dari Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar, Bapak Junariadi melalui wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 23 April 2018, beliau mengungkapkan bahwa:

“Produk-produk hasil bubut kayu Kota Blitar bervariasi. Yang paling utama, alat musik kendang djembe yang pemasarannya sampai ke mancanegara. Hingga sekarang, kendang djembe merupakan salah satu produk yang memiliki prospek baik. Total jenis produksi yang dihasilkan warga mencapai lebih dari 80 macam. Mulai dari mainan anak-anak, vas bunga, alat pijat, kendang djembe, bedug, rebana, tasbih, peralatan marawis, dan sebagainya. Hebatnya, khusus kendang atau yang di luar negeri

disebut djembe, hanya 5% yang dipasarkan di dalam negeri, selebihnya ekspor”

Ekspor merupakan satu-satunya cara yang dilakukan UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional. Telah menjalin hubungan perdagangan yang baik dengan *wholesaler* dari luar negeri dan dengan bertambahnya *wholesaler* maka akan meningkatkan skala produksi kerajinan kayu dan meningkatkan keuntungan bisnis hal tersebut menjadi alasan untuk UD. Budi Luhur dalam ekspor.

UD. Budi Luhur melakukan ekspor ke beberapa negara seperti Tunisia, Korea, Timur Tengah, Swiss, Australia, Singapore dan China. Dari sekian negara tujuan ekspor, China merupakan negara tujuan ekspor dengan volume penjualan tertinggi dan menjadi *wholesaler* UD. Budi Luhur. Penjualan ekspor ke *buyers* luar negeri terdiri dari produk *djembe* dengan berbagai ukuran dan desain. Tabel 4.1 menunjukkan jumlah unit penjualan ekspor ke *buyers* China oleh UD. Budi Luhur pada tahun 2014 hingga tahun 2017 :

Tabel 4.1 Tabel Penjualan *Djembe* UD. Budi Luhur ke China Tahun 2015-2017

| Produk | Tahun | | | |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| <i>Djembe 40</i> | 3.250 | 5.500 | 6.070 | 9.054 |
| <i>Djembe 50</i> | 4.170 | 6.750 | 8.805 | 14.070 |
| <i>Djembe 60</i> | 4.580 | 19.800 | 9.775 | 40.870 |
| Total (Unit) | 12.000 | 19.800 | 24.650 | 40.800 |

Sumber: UD. Budi Luhur, data diolah (2018)

Perjalanan UD. Budi Luhur dari awal melakukan *start up* hingga saat ini berhasil memasuki pasar internasional dengan melakukan ekspor tidak lepas dari hambatan yang dihadapi oleh pemilik yaitu Bapak H. Tohari. Hambatan yang dihadapi mempengaruhi UD. Budi Luhur dalam menghadapi pasar internasional. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak H. Tohari pada wawancara yang dilakukan pada tanggal 14 April 2018, beliau mengatakan bahwa :

“Hambatannya dari perbedaan musim dan cuaca antara disini dan di China, saat di China musim salju pesanan dan pengiriman ke China turun. Selain itu juga, bahan baku untuk memproduksi djembe harganya semakin naik.”

2. Strategi Kewirausahaan (*Strategic Entrepreneurship*) UD.

Budi Luhur dalam Memasarkan Produk

Awal UD. Budi Luhur dalam memasarkan produknya, UD. Budi Luhur menawarkan produk buatannya ke toko kesenian di Pulau Jawa dan Pulau Bali. Hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Pada awal nya saya mencoba menawarkan produk kerajinan saya dari toko ke toko yang menjual kesenian, pertama di daerah Blitar dan Jawa Timur, kemudian ke Jawa Tengah, Jawa Barat dan Bali. Dari situ kemudian mereka yang tertarik dengan produk dari kami akan memesan lagi.”

Setelah sukses memperkenalkan produknya di Pulau Jawa dan Pulau Bali. UD. Budi Luhur mendirikan artshop di Bali karena meningkatnya permintaan *djembe* dari Bali. Harapan didirikannya *artshop* di Bali adalah mendapatkan *buyer* baru dan meningkatkan volume penjualan. Kelebihan UD. Budi Luhur yaitu produk yang di *display* pada *artshop* dapat dimodifikasi sesuai permintaan konsumen ini merupakan strategi perusahaan untuk mempertahankan *wholesaler* dan mendapatkan *buyer* baru sehingga meningkatkan volume penjualan. Hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

*“Kami terus menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan para konsumen yang pernah kami datangi dan kami tawarkan produk, seperti menghubungi konsumen kembali menanyakan tentang kualitas produk, kekurangan produk sehingga bisa kami perbaiki lagi, dan menerima saran pesanan dari konsumen-konsumen. Intinya, kami telaten mem *follow-up* konsumen dan menjalin hubungan kerja yang baik.”*

Dengan terbentuknya hubungan kerja yang baik, UD. Budi Luhur mendapatkan keuntungan dari meningkatnya volume penjualan *djembe*. Selain itu juga keuntungan yang didapat adalah mendapatkan *buyer* baru. China merupakan *wholesaler*

baru dengan skala permintaan tertinggi dalam 3 (tiga) tahun terakhir. Hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Permintaan kirim ke China untuk 3 tahun terakhir untuk keseluruhan mengalami kenaikan, hanya pada bulan-bulan tertentu sedikit mengalami penurunan, karena faktor musim dan cuaca di China sedang salju, pada saat itu pengiriman turun tapi sedikit.”

Dengan berlakunya perdagangan bebas memberikan dampak positif bagi perusahaan *entrepreneur* seperti pasar semakin terbuka. Agar dapat menguasai pasar, maka UKM perlu mendapatkan informasi dengan mudah dan cepat, baik informasi mengenai pasar produksi maupun pasar faktor produksi. Informasi tentang pasar produksi sangat diperlukan untuk memperluas jaringan pemasaran produk yang dihasilkan oleh perusahaan *entrepreneur*. Informasi pasar produksi atau pasar komoditas yang diperlukan misalnya jenis barang atau produk apa yang dibutuhkan oleh konsumen di daerah tertentu dan selera konsumen pada pasar lokal, regional, maupun internasional. Dengan demikian, perusahaan *entrepreneur* dapat mengantisipasi berbagai kondisi pasar sehingga dalam menjalankan usahanya akan lebih inovatif. Hal ini sesuai dengan pendapat Bapak Junariadi selaku Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi UKM Daerah Kota Blitar melalui wawancara yang

dilaksanakan pada tanggal 23 April 2018, beliau mengatakan bahwa:

“UKM perlu mendapatkan informasi dengan mudah dan cepat, baik informasi mengenai pasar produksi maupun pasar faktor produksi karena informasi tersebut diperlukan untuk memperluas jaringan pemasaran produk yang dihasilkan oleh UKM sehingga UKM dapat menguasai pasar.”

Peran pemerintah sangat diperlukan dalam mendorong keberhasilan UKM dalam memperoleh akses untuk memperluas jaringan pemasarannya. Selain memiliki kemudahan dan kecepatan dalam memperoleh informasi pasar, UKM juga perlu memiliki kemudahan dan kecepatan dalam mengkomunikasikan usahanya kepada konsumen secara luas baik di dalam maupun di luar negeri. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Junariadi selaku Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi UKM Daerah Kota Blitar, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk peran pemerintah disini bagi UKM Kota Blitar khususnya sentra industri kerajinan kayu sangat diperlukan dalam mendorong keberhasilan UKM, karena pemerintah memberikan akses untuk memperluas jaringan pemasarannya. UKM juga membutuhkan kemudahan dan kecepatan dalam mengkomunikasikan usahanya selain memiliki kemudahan dan kecepatan dalam memperoleh informasi pasar secara luas baik di dalam maupun di luar negeri.”

Komunikasi dalam menjalankan bisnis adalah sangat penting, karena dengan komunikasi akan membuat ikatan

emosional yang kuat dengan pelanggan yang sudah ada, juga memungkinkan datangnya pelanggan baru.

3. Penerapan Strategi Kewirausahaan (*Strategic Entrepreneurship*) UD. Budi Luhur dalam Memaksimalkan Penjualan dan Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor.

Strategi kewirausahaan atau *strategic entrepreneurship* adalah kumpulan dari variabel-variabel pemasaran yang dapat digunakan oleh suatu pelaku UKM untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran. Peng (2009:130) mengemukakan lima strategi kewirausahaan atau *five entrepreneurial strategies* yang dapat digunakan oleh pelaku UKM yaitu *growth, innovation, network, financing/governance, harvest/exit*.

a. Growth

Pertumbuhan (*growth*) sebuah perusahaan *entrepreneur* dapat dipandang sebagai upaya untuk lebih memanfaatkan sumber daya yang saat ini kurang dimanfaatkan. Perusahaan *entrepreneur* memang harus memiliki analisis dan perencanaan yang matang tetapi tetap harus melihat peluang sebagai salah satu strategi yang dapat digunakan untuk pertumbuhan suatu perusahaan *entrepreneur*. Hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Dahulunya termasuk saya tapi juga jauh sebelum saya ada masyarakat di desa Santren bermata pencaharian bubut kayu, karena memanfaatkan sumber daya alam berupa kayu-kayu dan berbekal kerajinan tangan yang menjadikan masyarakat disini membuat kerajinan mainan anak-anak seperti yoyo, onthong-onthong, catur, asbak, vas dll yang berbahan dasar kayu. Kemudian pengrajin kayu disini termasuk saya mulai membuat jaipong, untuk pesanan jaranan, kentrung dan kesenian jawa lainnya.”

UD. Budi Luhur memulai membangun usaha dari memanfaatkan sumber daya alam berupa kayu-kayu untuk dibuat menjadi kerajinan mainan anak-anak, contohnya yoyo. Kemudian berkembang membuat jaipong hal ini dipengaruhi oleh eksisnya kesenian jawa seperti jaranan, kentrung, dan lainnya pada waktu itu. Hal itu menjadi peluang bagi UD. Budi Luhur. Produk jaipong kemudian disebarkan keseluruh Pulau Jawa dan Pulau Bali, hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Selain membuatkan pesanan untuk kesenian tersebut saya berusaha memasarkan dan menawarkan hasil bubutan saya yang jaipong ini ke beberapa daerah lain diluar Blitar dan Jawa Timur, seperti seputar Jawa Tengah, Jawa Barat dan Bali dan Alhamdulillah saya mendapatkan repon yang baik, produk kerajinan saya disukai dan mereka memesan lagi kepada saya.”

Dengan langsung menyebarkan hasil produksinya menjadi awal berkembangnya usaha UD. Budi Luhur ini

selain itu perusahaan juga mendapat respon positif dengan mendapatkan pesanan kembali dari para konsumen yang menyukai produk buatan UD. Budi Luhur, hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Sekitar tahun 1998 saya mendapat pesanan dari Bali kali ini bukan jaipong, konsumen saya dari Bali ini mendapatkan tawaran dari turis asing untuk membuat kendang djembe yang saya tahu berasal dari Afrika. Kemudian saya dipercaya untuk mencoba membuat kendang djembe. Kemudian saya mencoba membuat dan berhasil membuat kendang djembe yang sama persis dengan kendang djembe yang dibawa turis.”

Selain itu peneliti mendapatkan informasi dari Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar, Bapak Junariadi melalui wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 23 April 2018, beliau mengungkapkan bahwa:

“Kendang djembe bukan asli kendang Blitar, namun kendang djembe dijadikan salah satu ikon pariwisata Kota Blitar, karena sentra pembuatan kendang djembe di daerah Blitar khususnya Kelurahan Tanggung tumbuh dan berkembang menjadi sentra pembuatan kendang djembe yang besar.”

Strategi awal untuk berkembangnya suatu perusahaan *entrepreneur* ditunjukkan dengan perencanaan yang matang dan harus melihat peluang. Ketika UD. Budi Luhur mendapatkan pesanan *djembe* sesuai dengan contoh

yang diberikan dari Bali dan UD. Budi Luhur tidak menyia-nyaiakan kesempatan tersebut. UD. Budi Luhur mampu memenuhi pesanan yang diberikan dan permintaan produksi *djembe* menjadi naik. Dari sini, terciptalah *wholesaler* UD. Budi Luhur dari Bali karena tingginya skala permintaan *djembe*.

b. Innovation

Inovasi (*innovation*) adalah jantung dari pola pikir *entrepreneurship*. Para pelaku usaha kecil maupun besar dituntut untuk selalu berinovasi baik dalam urusan internal perusahaan maupun untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan. Selain menciptakan produk baru, pelaku usaha *entrepreneur* dapat juga mengembangkan produk yang sudah ada, dalam hal ini bisa dilakukan dengan meningkatkan kualitasnya dan memperbaharui desain produknya, hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Agar penjualan naik kami juga menawarkan desain variasi djembe yang baru dan menarik, kami menginovasikan produk melalui permintaan domestik dan luar negeri, Alhamdulillah mereka menyukai variasi-variasi yang baru sehingga menambah jumlah penjualan djembe.”

Selain itu peneliti mendapatkan informasi dari Bapak Widigdo, selaku Divisi Pemasaran Paguyuban Bubut Kayu

Kelurahan Tanggung melalui *focus group discussion* (FGD) yang dilaksanakan pada tanggal 15 April 2018, beliau mengungkapkan bahwa:

“Djembe berbagai jenis dan ukuran yang berbeda diproduksi di daerah ini, mulai ukuran paling kecil, hingga paling besar. Untuk yang diekspor ukuran 40, 50, 60. Sedangkan jenisnya ada tiga, yaitu djembe polos tanpa lukisan, djembe yang dilukis menggunakan cat tembok, djembe yang diukir dan kombinasi.”

Disamping strategi inovasi dengan mengembangkan produk, UD. Budi Luhur juga meningkatkan pelayanan untuk konsumen dengan membuka *artshop* di Bali, hal ini sesuai dengan disampaikan Bapak H. Tohari sebagai berikut:

“Karena respon positif dari konsumen Bali tentang produk djembe yang kami produksi, selain itu saya juga ingin memperluas pasar konsumen nah akhirnya saya membuka cabang artshop di Bali tepatnya di Denpasar dan Sukowati. Karena saya ingin langsung menjual produk saya kepada turis asing yang banyak berkeliaran di Pulau Bali.”

Inovasi penting untuk mengatasi persaingan usaha dan untuk meningkatkan daya saing bisnis Dengan mengembangkan produk dan membuka *artshop* di Bali menjadi langkah inovasi dari UD. Budi Luhur. Hal ini dilakukan demi meningkatkan pelayanan bagi *wholesaler* dan memperluas pasar.

c. *Network*

Pengusaha atau seorang *entrepreneur* membutuhkan *network strategy* untuk kelangsungan usahanya. Pelaku usaha yang memiliki *networking* pribadi dan *networking* perusahaan akan menambah nilai bagi perusahaan. Pemilik UD. Budi Luhur telah memiliki *networking* sejak produk dipasarkan di Pulau Jawa – Bali dan mendirikan *artshop* di Bali. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak H. Tohari pada wawancara:

“Kami terus menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan para konsumen yang pernah kami datangi dan kami tawarkan produk, seperti menghubungi konsumen kembali menanyakan tentang kualitas produk, kekurangan produk sehingga bisa kami perbaiki lagi, dan menerima saran pesanan dari konsumen-konsumen. Intinya, kami telaten mem follow-up konsumen dan menjalin hubungan kerja yang baik.”

Selain itu peneliti mendapatkan informasi dari Bapak Junariadi selaku Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi UKM Daerah Kota Blitar melalui wawancara, beliau mengungkapkan bahwa :

“Awalnya, ada pembeli dari Afrika yang memerlukan satu kontainer kendang dengan kapasitas 300 buah. Ternyata, selama enam bulan pesanan di suatu tempat belum juga terpenuhi. Akhirnya ia ke Bali. Kemudian setau saya orang Bali ini ke tempat Pak Tohari lalu coba membuat djembe itu, akhirnya jadi. Pemesan asal Afrika itu merasa puas. Peralnya, di Afrika untuk memesan satu kontainer dengan 300 buah, selama enam bulan biasanya belum selesai, sedangkan di

Blitar, satu kontainer berisi 300 buah dalam waktu hanya satu bulan bisa diselesaikan.”

Selain itu peneliti mendapatkan informasi dari Bapak Widigdo, selaku Divisi Pemasaran Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung melalui *focus group discussion* (FGD) yang dilaksanakan pada tanggal 15 April 2018, beliau mengungkapkan bahwa:

“Setelah menemukan pasar internasional yang menjanjikan, sebagian pengrajin pun mulai mengganti produk utamanya, banyak pengrajin yang kini beralih ke kendang djembe hal ini berawal dari Pak Tohari mendapatkan pesana djembe dari Bali, pengrajin selalu menjaga kepercayaan relasi bisnis dengan berusaha memberikan produk sesuai permintaan dan berkualitas sehingga terwujudlah hubungan yang menguntungkan dan terjalin hubungan bisnis yang awet.”

Hubungan *networking* yang telah diciptakan oleh perusahaan dan relasi pada saat pemilik melakukan *strat up* bisnis berjalan sangat baik, sehingga perusahaan memanfaatkannya sebagai langkah memasuki pasar internasional dengan menerima pesanan dengan skala besar dari China. Dari kerja sama dengan China, kemudian Bapak H. Tohari selaku pemilik perusahaan pada awal *start up* menjalin hubungan baik dan menciptakan *networking* baru sehingga Bapak H. Tohari mampu memperluas jaringan di pasar internasional dengan ekspor ke beberapa negara. Hal

ini sesuai pula dengan pernyataan dari Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Tujuan ekspor kami ke Tunisia, Korea, Timur Tengah, Swiss, Australia, Singapore, China”

Selanjutnya Bapak H. Tohari menjelaskan kembali mengenai strategi yang digunakan untuk menciptakan *networking*. Beliau mengatakan bahwa:

“Untuk strategi yang digunakan itu dari awal saya melakukan dengan cara konvensional, saya selalu memberikan servis dan hasil produk yang bagus dan berkualitas, mereka mau minta apa saja saya benar-bener turutin mereka sampai mereka puas. Karena kan saya mikirnya mereka senjata saya untuk tumbuh dan berkembang nantinya jadi, tidak boleh lepas dari saya. Setelah saya sabar menerapkan hal tersebut buyers dari luar contohnya China menjadi loyal, hasil pesanan produksi dari sini yang kemudian dikirim ke China itu, sama China di pasarkan lagi, dijual lagi. Karena servis yang bagus dan memberikan produk yang sesuai permintaan mereka serta berkualitas menjadi nilai lebih bagi mereka maka saya menerapkan strategi ini.”

Networking yang awalnya diciptakan pada saat pemilik UD. Budi Luhur masih menjadi seorang pengrajin dan memasarkan produknya secara konvensional dari toko ke toko hingga berhasil mendirikan usaha UD. Budi Luhur dan mendirikan *artshop* di Bali sangat berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Pemilik telah membentuk *networking* yang besar dari berbagai negara hingga

menjadi *networking* yang lebih besar dengan menjalin kerja sama yang baik dan memuaskan bagi para konsumennya.

d. *Financing/Governance*

Kebutuhan modal, baik modal investasi maupun modal kerja, dapat dicari dari berbagai sumber dana yang ada, yaitu modal sendiri atau modal pinjaman (modal asing). Modal sendiri adalah modal dari pemilik usaha sedangkan modal asing adalah modal dari luar perusahaan. Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia tidak terlepas dari dukungan dan peran pemerintah dalam mendorong penyaluran modal dalam bentuk pemberian modal kerja dan investasi dengan penyaluran kredit kepada UKM. Berbagai skim kredit atau pembiayaan UKM diluncurkan oleh pemerintah dikaitkan dengan tugas dan program pembangunan ekonomi pada sektor-sektor UKM. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Junariadi selaku Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi UKM Daerah Kota Blitar, beliau mengatakan bahwa:

“Pemerintah disini berperan dalam penyiapan UKM, menetapkan kebijakan dan prioritas usaha yang akan menerima modal atau kredit, melakukan pembinaan dan pendampingan selama masa kredit, dan memfasilitasi hubungan antara UKM dengan pihak lain. Pembiayaan UKM diluncurkan oleh pemerintah dikaitkan dengan tugas dan program pembangunan ekonomi.”

Seiring meningkatnya permintaan produk dalam sebuah perusahaan *entrepreneur*, perusahaan perlu meningkatkan modal. Pengusaha perlu mengembangkan hubungan dengan para investor luar agar dapat meningkatkan modal perusahaan. Beberapa diantaranya adalah jaringan ikatan lemah (*weak-tie*) seperti investor, pemain asing, bank dan agensi pemerintah. UD. Budi Luhur dari sejak awal berdiri sampai sekarang usaha ini selalu menggunakan modalnya sendiri dan tidak tergantung dari pemerintah. Hal ini sesuai dengan pendapat Bapak H. Tohari selaku pemilik UD Budi Luhur, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk modal usaha, kita pakai modal pribadi, karena jika kita pinjam itu resiko besar, tetapi kalau kita putar uang kita tidak ada biaya seperti biaya bunga atau biaya administrasi sehingga tidak menjadi beban perusahaan, tidak tergantung pada pihak lain. Jadi, perolehan dana diperoleh dari setoran pemilik modal, tidak memerlukan persyaratan yang rumit dan memakan waktu relatif lama.”

Hal ini sama juga dijelaskan oleh dari Bapak Amir selaku pengrajin *djembe* lain yang merupakan mitra kerja UD. Budi Luhur dalam *focus group discussion*, yang mengatakan bahwa:

“Kalau hutang itu ribet, dan enakya pakai dana pribadi itu tidak ada keharusan pengembalian modal, artinya modal yang ditanamkan pemilik akan tertanam lama dan tidak ada masalah seandainya pemilik modal mau mengalihkan ke pihak lain. Dan

jika dana itu dapat dari pemerintah terkadang muncul masalah baru terkait penerapan kebijakannya nanti, harus butuh pertimbangan juga dari pemerintah, kalau gini kan enak, kita bisa leluasa menjalankan usaha kita, tidak tergantung sama pemerintah atau permodalan, meskipun ada sisi negatifnya seperti jumlahnya terbatas, artinya untuk memperoleh dalam jumlah tertentu sangat tergantung dari pemilik dan jumlahnya relatif terbatas.”

Penambahan modal diperlukan bagi perusahaan seiring meningkatnya permintaan produk dari pasar. Selain investor, pengusaha perlu mengembangkan hubungan dengan Bank. Investor dari luar tidak menjadi pilihan bagi UD. Budi Luhur untuk menambahkan modal karena perlunya kontrak dan aturan yang akan disepakati untuk kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini mempengaruhi setiap keputusan yang akan dilakukan perusahaan, karena harus berdasarkan kesepakatan antara investor dan perusahaan. Sehingga perusahaan tidak bisa menentukan pengambilan keputusan dan strategi yang dilakukan sendiri. Hal ini sesuai dengan disampaikan Bapak H. Tohari sebagai berikut:

“Untuk investor belum ada. Jadi hanya dari pribadi hasil penjualan saya. Soalnya setau saya kalau pakai investor maka keputusan dan strategi perusahaan harus dari kedua belah pihak tidak terpusat dari saya. Dan jadi ada aturan yang mengikat antara saya dan investor. Itu menjadi hambatan bagi saya soalnya pasti ada ketidakcocokan beda visi, misi, dan kebiasaan. Jadi enak kerja sendiri.”

e. Harvest/Exit

Agar sebuah UKM dapat menuai hasil yang lebih baik, bergabung dengan perusahaan lain adalah alternatif. Untuk tetap memenuhi permintaan pasar yang naik, UD. Budi Luhur tidak dijalankan sendiri, melainkan bekerja sama dengan pengrajin *djembe* lainnya yang ada di Kelurahan Tanggung. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

*“Semakin kesini permintaan semakin banyak, Alhamdulillah karena loyalnya konsumen kepada kami, mereka menyukai servis yang kami berikan dan produk yang kami hasilkan. Untuk tetap memenuhi permintaan pasar yang semakin banyak, usaha saya ini tidak saya jalankan secara individu, saya mengajak dan bekerja sama dengan pengrajin *djembe* lainnya di sekitar saya untuk memenuhi permintaan pasar. Sebenarnya saya bisa menyesuaikan permintaan pasar dengan sumber daya yang saya miliki, tetapi kembali lagi, saya ingin menyediakan pekerjaan bagi masyarakat disekitar saya.”*

Serta pernyataan dari Bapak Jubaidi selaku pengrajin *djembe* lain yang merupakan mitra kerja UD. Budi Luhur dalam *focus group discussion* (FGD), yang mengatakan bahwa:

*“Agar tidak kewalahan untuk memenuhi permintaan pasar yang naik, pengrajin *djembe* disini bekerja sama untuk pembagian jumlah produksi. Jadi Produksi *djembe* tidak dilakukan hanya dari 1 (satu) pengrajin saja.”*

Kerja sama yang terstruktur dengan baik dan dinegosiasikan, pengusaha akan memetik hasil yang telah mereka kerjakan dengan sangat keras, seperti yang telah diterapkan oleh UD. Budi Luhur dengan para pengrajin *djembe* lain di Kelurahan Tanggung, hal tersebut dilakukan agar produksi *djembe* dapat selesai tepat waktu sesuai dengan kesepakatan dengan *buyers*, hal tersebut disampaikan oleh Bapak H. Tohari dalam wawancara sebagai berikut:

“Selain itu, kita juga bekerja sama dengan pengrajin bubut kayu di sekitar dalam memproduksi produk kerajinan ini, menjaga kualitas produk, dan pengerjaan yang tepat waktu serta pengiriman barang untuk sampai ke negara buyers sesuai dengan waktu yang ditetapkan pada saat pemesanan.”

4. Alternatif Mempertahankan *Entrepreneurial Strategies* yang Telah Diterapkan dalam Menghadapi Pasar Internasional

Perusahaan *entrepreneur* yang mampu memasuki pasar internasional perlu menjaga kestabilan perusahaan dengan berbagai strategi karena relasi yang telah terbentuk dan mencari relasi baru memiliki dampak bagi perusahaan *entrepreneur*. Hal ini didukung dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak H. Tohari pada tanggal 14 April 2018, beliau menjelaskan strategi awal hingga mempertahankan UD. Budi Luhur dalam menghadapi pasar internasional, Bapak H. Tohari menjelaskan bahwa:

“Untuk strategi yang digunakan itu dari awal saya melakukan dengan cara konvensional, saya selalu memberikan servis dan hasil produk yang bagus dan berkualitas, mereka mau minta apa saja saya benar-benar turutin mereka sampai mereka puas. Karena kan saya mikirnya mereka senjata saya untuk tumbuh dan berkembang nantinya jadi, tidak boleh lepas dari saya. Setelah saya sabar menerapkan hal tersebut buyers dari luar contohnya China menjadi loyal, hasil pesanan produksi dari sini yang kemudian dikirim ke China itu, sama China di pasarkan lagi, dijual lagi. Karena servis yang bagus dan memberikan produk yang sesuai permintaan mereka serta berkualitas menjadi nilai lebih bagi mereka maka saya menerapkan strategi ini.”

Selanjutnya Bapak H. Tohari menjelaskan kembali mengenai strategi yang digunakan untuk mempertahankan UD. Budi Luhur dalam menghadapi pasar internasional. Beliau mengatakan bahwa:

“Untuk strategi kedepan, kami akan mempertahankan strategi yang kami lakukan yaitu membangun jaringan baru dari buyers luar negeri yang melakukan kunjungan melihat produk-produk di artshop Bali dengan memproduksi barang-barang baru yang dan bervariasi untuk dijadikan display, selain itu juga mengikuti pameran. Kemudian untuk buyers baru kami akan menuruti keinginan mereka, memberikan produk sesuai keinginan mereka sampai mereka puas, sehingga mereka akan tetap bertahan dengan kami karena mampu memberikan servis yang baik dan produk yang berkualitas. Selain itu kami akan tetap menjaga hubungan dengan jaringan lama yang sudah terbentuk dengan tetap memberikan servis terbaik juga. Juga menjalin bekerja sama dengan pengrajin disekitar saya untuk meningkatkan hasil produksi.”

Pernyataan dari Bapak H. Tohari didukung pula dari pernyataan Bapak Eko pada *focus group discussion* (FGD) yang dilakukan peneliti dengan Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung

yang merupakan mitra kerja UD. Budi Luhur, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk strategi yang dilakukan untuk memperluas dan mempertahankan pasar domestik maupun luar negeri kami lakukan dengan selalu menjaga kepercayaan relasi dengan berusaha mewujudkan ekpetasi relasi akan produk djembe yang inovatif dan berkualitas. Ketika jumlah pesanan djembe naik, kami bekerja sama, kami bagi-bagi tugas untuk produksi djembe. Kami selalu ingin mewujudkan hubungan yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat, terutama kan buyers. Membuat image baik pengrajin djembe disini dari segala sisi, baik desain maupun pelayanan, agar kerja sama dengan buyers terus terjalin dan hubungan bisnis awet.”

D. Pembahasan

1. Strategi Perusahaan Memasuki Pasar Internasional

Pasar internasional sangatlah menarik untuk dimasuki, oleh karena itu banyak perusahaan *entrepreneur* yang berekspansi memasuki pasar internasional oleh karena itu UD. Budi Luhur memilih untuk juga memasarkan produknya pada pasar internasional. Terdapat berbagai alasan bagi UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional. Alasan tersebut diantaranya untuk mendapatkan pasar yang luas dan memperoleh pendapatan yang lebih besar.

Strategi memasuki pasar internasional yang digunakan UD. Budi Luhur adalah ekspor. Ekspor merupakan langkah yang tidak terlalu rumit dan tidak berisiko tinggi, apalagi bagi perusahaan *entrepreneur* yang baru akan memasuki pasar ekspor. Asal mula UD. Budi Luhur untuk memasuki pasar internasional adalah dengan mendirikan *artshop*

di Bali. Alasan UD. Budi Luhur mendirikan *artshop* di Bali adalah setelah pemilik UD. Budi Luhur mampu memenuhi permintaan *djembe* dari Afrika lewat orang Bali, permintaan pembuatan *djembe* untuk dikirim ke Bali meningkat drastic, sehingga pemilik UD. Budi Luhur memutuskan untuk mendirikan *artshop* di Bali sebagai langkah awal agar lebih dekat dengan konsumen dari luar negeri, untuk mempeluas pasar, serta meningkatkan produksi dan laba. Hal ini sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh pemilik UD. Budi Luhur, Bapak Tohari. China merupakan pasar utama tujuan ekspor UD. Budi Luhur. Pasar internasional memiliki banyak pilihan target pasar. Dengan perusahaan *entrepreneur* berhasil memasuki pasar internasional maka hal tersebut menjadi keuntungan lebih apabila pasar yang satu sedang turun, maka pasar lain dapat menutupi kekurangan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan pada UKM di Lombok oleh Prastyoko (2016).

Prastyoko (2016) mengatakan bahwa UKM dapat menggunakan strategi pemasaran *concentrad marketing targeting* dengan memilih target pasar yang berfokus pada ekspor.

Produk *djembe* merupakan produk utama ekspor dari UD. Budi Luhur dan merupakan produk ekspor unggulan di Kota Blitar, menurut Bapak Junariadi, Kepala bagian UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Blitar, produk *djembe* dari UKM di Kota Blitar hanya 5% dipasarkan di dalam negeri, dan 95% di ekspor. UD. Budi Luhur melakukan ekspor ke beberapa negara seperti Tunisia, Korea, Timur Tengah, Swiss,

Australia, Singapore dan China. China merupakan negara tujuan ekspor UD. Budi Luhur dengan volume penjualan tertinggi. Penjualan ekspor ke *buyers* luar negeri terdiri dari produk *djembe* dengan berbagai ukuran dan desain, serta yang dipesan sesuai dengan kriteria produk oleh *buyers* dari luar negeri. *Buyers* memiliki kriteria pemesanan produk sesuai dengan keinginan, karena biasanya *buyers* menjual kembali produk atau digunakan untuk keperluan bisnis lainnya.

Salah satu perkembangan. paling signifikan dalam praktik dunia usaha dewasa ini adalah pertumbuhan pesat aktivitas internasional. Ekspor, investasi langsung asing dan penentuan sumber pengadaan produk dan komponen di luar negeri telah merebak secara dramatis. Dalam situasi seperti itu UD. Budi Luhur memasuki pasar internasional untuk mencari sumber komponen secara lebih efektif dan memasuki pasar produk yang bertumbuh yang lebih menjanjikan dibandingkan pasar domestik dan didukung oleh berlakunya perdagangan bebas, hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Darmayani (2014) yang meneliti mengenai strategi pemasaran UKM di Lombok untuk meningkatkan nilai ekspor.

Darmayani (2014) mengatakan bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada fokus pemasaran ekspor perusahaan, dan peluang terbesar perusahaan adalah munculnya perdagangan bebas yang dapat mempermudah akses ke pasar internasional.

2. Strategi Kewirausahaan (*Strategic Entrepreneurship*) UD. Budi Luhur dalam Memasarkan Produk

Hitt et al. (2001) menjelaskan bahwa strategi *entrepreneur* adalah sebuah tindakan kewirausahaan dengan menggunakan perspektif sebuah strategi. Venkataraman dan Sarasvathy dalam Hitt, et al (2001) secara sederhana menjelaskan strategi *entrepreneur* adalah sebuah integrasi dari kewirausahaan dalam arti tindakan melihat kesempatan dan strategi (melihat keuntungan) perspektif dalam mengembangkan dan mengambil tindakan yang dirancang untuk menciptakan sebuah kekayaan. Adanya tindakan dari kewirausahaan akan menyebabkan integrasi *entrepreneurship* dan strategi manajemen terjadi secara alami.

UD. Budi Luhur pada saat memulai *start up* perusahaan *entrepreneur*, Bapak H. Tohari selaku pemilik sejak awal memiliki ambisi atau jiwa *entrepreneur* yang kuat sehingga mampu melihat peluang yang ada pada saat menjadi pengrajin *djembe* untuk dikirim ke Bali, dengan meningkatnya permintaan dari Bali, beliau mendirikan *artshop* di Bali sehingga mendatangkan *buyer* baru dari luar negeri.

Bapak H. Tohari pemilik UD. Budi Luhur pada saat beliau memulai *start up* perusahaan dengan cara membuka *artshop* di Bali karena melihat permintaan *djembe* dari Bali kian meningkat. Dengan memiliki *artshop* di Bali semakin menambah fasilitas yang dimiliki, memberikan peluang untuk mendapatkan *buyer baru*, berawal dari hal tersebut Bapak

H. Tohari dapat menciptakan *good relationship* dengan para *buyers* atau relasi.

Dengan UD. Budi Luhur membuka *artshop* di Bali, timbul peluang baru berupa tawaran *djembe* dalam jumlah sekitar 1000 buah dari *buyers* asal China. Karena *good relationship* yang telah diciptakan Bapak H. Tohari, sehingga terciptalah *networking* antara beliau dengan China sebagai konsumen skala besar atau *wholesaler*, dan menjadi relasi bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Peng (2009:130) bahwa strategi jaringan (*networking*) yang berada dalam *five entrepreneurial strategy*, sengaja mengacu untuk membangun dan memanfaatkan hubungan, koneksi, dan ikatan yang dimiliki oleh organisasi atau individu.

Keberhasilan UD. Budi Luhur dalam memasarkan produknya didapatkan dari penerapan strategi jaringan (*networking*) yang dilakukan oleh Bapak H. Tohari selaku pemilik perusahaan sejak memulai mendirikan usaha, dimulai dengan usaha kecil dengan memasarkan produk ke beberapa *artshop* hingga menjadi perusahaan eksportir kendang *djembe* kelas menengah di Indonesia. Strategi yang telah diterapkan UD. Budi Luhur untuk memasarkan produk sesuai pula dengan hasil penelitian dari Yener, *et al* (2014) dalam penelitiannya mengenai proses internasionalisasi UKM di Turki.

Yener, *et al* (2014) menjelaskan bahwa keberhasilan UKM yang diteliti tidak lepas dari masa lalu UKM tersebut. Di masa lalu, UKM yang bersangkutan telah menjadi importir global sejak awal dan UKM tersebut berpartisipasi dalam semua kegiatan tahap

internasionalisasi pemula namun secara proaktif UKM juga mencari pelanggan. Hal ini membuat UKM mampu memiliki jaringan yang menguntungkan, kontak yang baik dan pemasok yang loyal.

Disini peran pemerintah diperlukan UD. Budi Luhur dalam mendorong keberhasilan perusahaan dalam memperoleh akses untuk memperluas jaringan pemasarannya. Pemerintah memberikan kemudahan dan kecepatan dalam memperoleh informasi pasar kepada UKM sehingga memiliki kemudahan dan kecepatan dalam mengkomunikasikan usahanya kepada konsumen secara luas baik di dalam maupun di luar negeri. Komunikasi dalam menjalankan bisnis bagi Dinas Koperasi dan UKM Daerah dan UD. Budi Luhur adalah sangat penting, karena dengan komunikasi akan membuat ikatan emosional yang kuat dengan pelanggan yang sudah ada, juga memungkinkan datangnya pelanggan baru.

3. Penerapan Strategi Kewirausahaan (*Strategic Entrepreneurship*)

UD. Budi Luhur dalam Memaksimalkan Penjualan dan Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor.

Berdasarkan pada data dan teori yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menganalisis strategi dalam memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor *djembe*, UD. Budi Luhur telah menjalankan lima strategi kewirausahaan atau *five entrepreneurial strategies* yang dikemukakan Peng (2009:130) yaitu *growth, innovation, network, financing/governance, harvest/exit*.

a. *Growth*

Pertumbuhan UD. Budi Luhur berawal dari pemanfaatan sumber daya alam kayu dan berbekal kerajinan tangan yang kemudian tercipta produk kerajinan dari kayu yang bervariasi dengan memiliki citra rasa seni yang tinggi dan bermanfaat untuk kehidupan sehari-hari. Dengan memiliki kemampuan untuk mengolah kayu menjadi sebuah produk kemudian menjadi strategi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang menjadi sebuah UKM penghasil kerajinan kayu. Salah satu hasil produk kayu dari UD. Budi Luhur yang dipasarkan di Pulau Jawa dan Bali adalah kendang. Kemudian berkembang menghasilkan produk *djembe*, berawal dari UD. Budi Luhur mendapatkan pesanan *djembe* dari konsumen mereka dari *artshop* Bali. UD. Budi Luhur mampu memenuhi pesanan dan menyelesaikan pesanan *djembe* dengan tepat waktu dan hasil yang memuaskan, sehingga pesanan *djembe* untuk di kirim ke Pulau Bali semakin meningkat

Perusahaan *entrepreneur* yang mengejar pertumbuhan maksimal akan menggunakan strategi *growth* dengan cara memperkuat pangsa pasar, penjualan, mengejar laba yang besar dan lain lain hal.

Peng (2009:130) mengatakan bahwa “sebuah UKM yang bersifat *entrepreneur* dapat menggunakan strategi *entrepreneurial growth* pada awal *start up* karena strategi ini

menekankan pada sebuah tindakan daripada hanya menganalisis. Perusahaan akan lebih melihat pada peluang-peluang yang ada sehingga perusahaan akan langsung secara bertindak mengambil peluang yang ada walaupun analisis dan perencanaan belum dibentuk terlalu dalam.”

Hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh pemilik UD.

Budi Luhur, pada saat Bapak H. Tohari selaku pemilik UD. Budi Luhur mendapatkan pesanan *djembe* dari Bali dengan jumlah yang banyak, beliau langsung menyadari bahwa mendirikan *artshop* di Bali merupakan peluang bagi UD. Budi Luhur untuk mengembangkan pasar sehingga menambah penjualan dan laba. Dari permintaan pasar yang kian meningkat, UD. Budi Luhur memutuskan untuk membuka *artshop* di Bali untuk lebih dekat dengan konsumen terutama konsumen dari luar negeri dan untuk memperluas pasar. Hal ini menjadi strategi pertumbuhan UD. Budi Luhur untuk memperluas pasar dan memasuki pasar internasional, hal ini disampaikan oleh Bapak H. Tohari selaku pemilik UD. Budi Luhur. UD. Budi Luhur adalah UKM *djembe* dari Kota Blitar pertama yang mendirikan *artshop* di Bali. . Dengan meningkatnya permintaan akan produk *djembe*, para pengrajin kayu di Kelurahan Tanggung memilih ikut memproduksi *djembe* sebagai produk utama kerajinan kayu mereka, ini menjadikan Kelurahan Tanggung berkembang menjadi sentra pembuatan *djembe* yang besar, hal ini disampaikan oleh Bapak Junariadi selaku Kepala Bagian UKM,

Dinas Koperasi dan UKM Kota Blitar. Produksi *djembe* kemudian berkembang di Kelurahan Tanggung, menjadikan *djembe* sebagai ikon Kota Blitar karena sentra industri *djembe* yang besar terdapat di Kota Blitar, tepatnya di Kelurahan Tanggung.

b. Innovation

Produk dipilih UD. Budi Luhur untuk berinovasi dalam memasuki dan bertahan dalam pasar internasional. UD. Budi Luhur memilih strategi pengembangan produk *djembe* dengan berbagai ukuran dan desain. Strategi tersebut merupakan strategi untuk memasuki pasar internasional dimana perusahaan *entrepreneur* harus memiliki pengembangan dan inovasi untuk mendapatkan perluasan pasar. UD. Budi Luhur telah melakukan strategi tersebut dimana produk *djembe* yang dihasilkan merupakan bentuk adaptasi dari para *buyers* luar negeri dan lokal dalam pengembangan dan inovasi produk yang dimana produk dikembangkan sesuai dengan permintaan *buyers*, produk yang diadaptasi tidak mengurangi kualitas dalam produk baik dari bahan baku dan spesifikasi pesanan dari para *buyers*. UD. Budi Luhur menjaga setiap kualitas produk untuk tidak terjadi penurunan pasar.

Produk yang diciptakan dapat dikatakan fleksibel dalam mengembangkan produk dan inovasi karena produk dihasilkan

melalui permintaan *buyers* serta *home industry* pengrajin *djembe* yang menciptakan desain produk sesuai dengan karya seni mereka. Hal ini merupakan kelebihan dari UD. Budi Luhur karena produk yang selalu berkembang dan berinovasi.

Disamping strategi berinovasi dengan produk, perusahaan harus tetap mempertahankan kualitas produk yang dimana selain inovasi dari sebuah produk, kualitas produk juga dapat mempertahankan dan seiring perkembangan produksi perusahaan dapat memperluas pasar ekspor. Produk perlu dievaluasi dan dikembangkan meskipun perusahaan lebih menginovasikan produk melalui pesanan para *buyers*.

Menurut pemilik UD. Budi Luhur, Bapak H. Tohari strategi inovasi perusahaan terletak pada inovasi di desain produk. UD. Budi Luhur menawarkan desain variasi *djembe* dengan menginovasikan desain produk melalui permintaan konsumen baik dari dalam maupun dari luar negeri. Ini merupakan keunggulan yang di miliki perusahaan, bahwa konsumen mereka dapat memesan produk sesuai permintaan mereka. Sampai saat ini, inovasi produk terdapat beberapa jenis dan ukuran yang berbeda di setiap produksi *djembe*. Dari hasil observasi dan wawancara penulis, dapat diketahui bahwa terdapat berbagai desain pada produk *djembe* yang ada di UD. Budi Luhur, yaitu desain polos, desain lukis dengan menggunakan cat tembok,

desain ukiran, dan kombinasi antara desain lukis dan ukiran. Serta terdapat berbagai ukuran *djembe* yang terdiri dari ukuran 40, 40, dan 60, hal ini juga disampaikan oleh Bapak Widigdo selaku Divisi Pemasaran Paguyuban Bubut Kayu, Kelurahan Tanggung. Dengan penerapan strategi inovasi khususnya inovasi pada produk menjadi keuntungan bagi perusahaan *entrepreneur* untuk dapat meningkatkan produksi sehingga meningkatkan keuntungan pula bagi perusahaan.

c. *Network*

UD. Budi Luhur memanfaatkan perdagangan bebas lintas negara yang lebih memudahkan perusahaan *entrepreneur* untuk melakukan hubungan bisnis dengan *buyers* luar negeri. Komunikasi yang baik dijalin oleh pemilik UD. Budi Luhur dengan para *buyers*, hal ini bertujuan untuk meninjau setiap potensi unit usaha dalam pengembangan pasar ekspor. Hal ini sesuai dengan penjelasan Peng (2009:130) bahwa strategi jaringan (*networking*) yang berada dalam *five entrepreneurial strategy*, sengaja mengacu untuk membangun dan memanfaatkan hubungan, koneksi, dan ikatan yang dimiliki oleh organisasi atau individu.

Kerja sama yang terjadi antara Bapak H. Tohari dengan *buyers* dari Bali, Afrika, kemudian China membawa UD. Budi Luhur untuk mampu berkembang dan bertahan di pasar

internasional dengan terus memperluas jaringan perusahaan (*networking*).

Penerapan strategi yang digunakan oleh Bapak H. Tohari pada saat awal membangun UD. Budi Luhur memiliki beberapa persamaan dengan hasil dari penelitian Senik (2010) yang meneliti mengenai proses internasionalisasi UKM di Malaysia.

Senik (2010) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang saling terkait mempengaruhi proses internasionalisasi UKM di Malaysia seperti lingkup pasar yang luas menentukan pola internasionalisasi berpusat pada personil kunci (*owner*) dan kompetensi perusahaan.

Pada saat awal mula Bapak H. Tohari membangun perusahaan, relasi yang dibangun pada saat awal mula merupakan relasi yang berasal dari Bali dengan menjadi *supplier*, kemudian UD. Budi Luhur mendirikan *artshop* di Bali. Selanjutnya, perusahaan mampu melakukan *born global* atau internasionalisasi berkat kerja keras serta strategi-strategi yang dilakukan oleh Bapak H. Tohari selaku *owner* hingga terbangunnya relasi dari China yang saat ini menjadi pasar utama dari perusahaan dan UD. Budi Luhur dapat terus berkembang hingga saat ini.

Keberhasilan UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional didapatkan dari penerapan *network strategy* yang baik yang dilakukan oleh Bapak H. Tohari selaku pemilik perusahaan *entrepreneur*. UD. Budi Luhur mampu menciptakan

good relationship dengan para relasi dan mampu membentuk jaringan yang menguntungkan.

Penerapan strategi network berawal dari Bapak H. Tohari selaku pemilik UD. Budi Luhur menjalin hubungan kerja sama dengan semua konsumen dengan cara memberikan servis yang terbaik. Servis yang diberikan meliputi, memberikan ekspektasi produk yang diinginkan konsumen, kualitas produk yang terjamin dan dapat menyelesaikan pesanan dengan waktu yang telah disepakati, hal ini juga disampaikan oleh Bapak Junariadi selaku Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi dan UKM, Kota Blitar bahwa konsumen dari Afrika merasa puas karena pesanan *djembe* 300 buah di UD. Budi Luhur dapat selesai dalam waktu 1 (satu) bulan. UD. Budi Luhur akan terus menerapkan strategi ini dengan menjaga kepercayaan relasi bisnis yang telah terbentuk dengan konsisten memberikan produk sesuai permintaan dan berkualitas sehingga terjalin hubungan bisnis yang awet dan terjagalah hubungan yang menguntungkan.

d. *Financing/governance*

Mendapatkan aliran modal yang lebih bebas menjadikan perusahaan mempunyai kesempatan untuk lebih bisa mengembangkan perusahaan. Modal yang kuat akan sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Kekurangan modal sangat berdampak terhadap proses produksi. Ini akan

sangat merugikan suatu perusahaan jika perusahaan tidak mampu memenuhi permintaan pasar akibat jumlah modal yang terbatas. Peran pemerintah kepada UKM di Kota Blitar dalam bentuk pemberian modal kerja dan investasi untuk UKM dengan tujuan tercapainya percepatan pengembangan UKM. Tetapi, dalam menjalankan usahanya, UD. Budi Luhur dari sejak berdiri sampai sekarang menggunakan modalnya sendiri dan tidak tergantung dari pemerintah maupun investor lainnya. Hal tersebut menjadi pilihan UD. Budi Luhur dan pengrajin kendang *djembe* lainnya karena dengan memutar modalnya sendiri mereka dapat berkembang dan bisa mendapatkan tujuan usaha mereka.

Menerapkan strategi *financing* perlu dilakukan bagi perusahaan *entrepreneur* sehingga dapat meningkatkan modal, meningkatkan produksi dan meningkatkan laba. Strategi ini dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan Bank maupun Pemerintah untuk penambahan modal usaha. Di Kota Blitar, peran pemerintah khususnya Dinas Koperasi dan UKM salah satunya adalah memberikan pembinaan dan modal bagi pelaku UKM, hal ini disampaikan oleh Bapak Junariadi selaku Kepala Bagian UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Blitar. Tetapi dalam menjalankan usahanya, Bapak H. Tohari selaku pemilik UD. Budi Luhur memilih modal usaha dengan memakai modal

pribadi. Beliau menyampaikan bahwa modal usaha UD. Budi Luhur didapatkan dari modal pribadi, modal usaha tidak berasal dari pemerintah atau kredit modal usaha, pinjaman bank, maupun investor. Modal pribadi dipilih sebagai modal usaha karena dengan memakai modal pribadi untuk modal usaha, perusahaan akan leluasa menjalankan bisnis mereka sendiri, tidak ada tanggungan pengembalian modal, jika modal didapat dari kredit modal usaha pemerintah dan bank. Meskipun dengan memakai modal pribadi itu terbatas dibandingkan dengan mendapatkan modal usaha dari pihak lain.

e. *Harvest/exit*

Menurut Peng (2009:130) agar sebuah UKM dapat menuai hasil yang lebih aman dengan cara UKM bergabung dengan perusahaan lain ketika bisnis tidak berjalan dengan baik adalah alternatif lain. Dari hasil wawancara dan observasi ini dapat diketahui bahwa UD. Budi Luhur tidak menjalankan usahanya secara individu melainkan bekerja sama dengan pengrajin *djembe* formal dan non formal di Kelurahan Tanggung dalam memenuhi permintaan pasar. Hal tersebut dilakukan agar pengerjaan pesanan produk *djembe* tepat waktu serta pengiriman produk untuk sampai ke negara *buyers* sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pada saat pemesanan. Menurut Bapak H. Tohari selaku pemilik UD. Budi Luhur strategi ini dipilih karena

dapat menjaga pasar agar tetap stabil. Hal yang sama juga disampaikan oleh anggota Paguyuban Bubut Kayu Kelurahan Tanggung sebagai mitra kerja UD. Budi Luhur, bahwa bekerja sama memproduksi pesanan *djembe* dilakukan untuk menghadapi peningkatan permintaan pasar akan produk *djembe*. Dengan menerapkan strategi ini secara terstruktur dengan baik dan di negosiasikan, *merger* akan memungkinkan pengusaha untuk memetik hasil yang telah mereka kerjakan dengan sangat keras. UD. Budi Luhur berhasil menerapkan strategi ini secara terstruktur, dengan tidak menjalankan usahanya sendiri, UD. Budi Luhur telah menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar selain itu UD. Budi Luhur mendapat keuntungan dengan produk dapat diselesaikan tepat waktu sesuai kesepakatan dengan *buyers*.

Penelitian Nagy (2012) yang dilakukan di Spanyol memiliki perbedaan dengan proses yang dialami UD. Budi Luhur dalam proses internasionalisasi, memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor.

Nagy (2012) menjelaskan bahwa UKM memiliki tiga kemungkinan untuk melakukan internasionalisasi. Pertama dengan UKM menentukan jalan sendiri di dalam lingkungan lokal/regional dan mencoba untuk bersaing dengan perusahaan multinasional (MNC) dengan mengandalkan pengetahuan spesifik mengenai permintaan domestik. Kedua, dengan UKM mencoba untuk mendapatkan skala ekonomi dengan menjelajahi pasar dan kemungkinan dilakukannya produksi baru, dan/atau mencoba untuk mendapatkan akses ke

jaringan internasional. Ketiga, dengan UKM berjuang sendiri namun perlahan-lahan atau cepat UKM menjadi bangkrut.

Namun proses internasionalisasi pada UD. Budi Luhur melakukan strategi dengan mengejar pertumbuhan maksimal menggunakan strategi *growth* dengan cara memperkuat pangsa pasar, penjualan, mengejar laba yang besar. Kemudian produk dipilih UD. Budi Luhur untuk berinovasi dalam memasuki dan bertahan dalam pasar internasional. UD. Budi Luhur memilih strategi pengembangan produk *djembe* dengan berbagai ukuran dan desain. Bapak H. Tohari melakukan bisnisnya dengan menciptakan relasi dan membangun hubungan kerja yang baik dengan relasinya. Kemudian pemilik UD. Budi Luhur berjuang dengan modal pribadi dan bekerja sama dengan pengrajin sejenis di sekitar perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar, tetapi tetap memperhatikan langkah-langkah yang akan dijalani sehingga perusahaan terhindar dari kebangkrutan. Dari kelima *entrepreneurial strategies* yang di kemukakan oleh Peng (2009:130) UD. Budi Luhur memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor dengan penerapan *network strategy* yang dilakukan oleh Bapak H. Tohari selaku pemilik perusahaan. UD. Budi Luhur mampu menciptakan *good relationship* dengan para relasi dan mampu membentuk jaringan yang menguntungkan sehingga dapat memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor kendang *djembe*.

4. Alternatif Mempertahankan *Entrepreneurial Strategies* yang Telah Diterapkan dalam Menghadapi Pasar Internasional

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang didapat, dapat diketahui beberapa alternatif strategi mempertahankan *entrepreneurial strategies* yang dapat dilakukan perusahaan hasil dari analisis tersebut adalah sebagai berikut :

a. Strategi Perluasan Pasar Ekspor

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang kerajinan kriya/*handycraft* dengan memilih fokus memasarkan produknya di pasar internasional melalui ekspor perusahaan harus melakukan pengembangan pangsa pasar ekspor yang lebih luas dengan memanfaatkan perdagangan bebas yang dapat mempermudah akses ke pasar internasional. Dengan memperluas ruang lingkup pemasaran dapat mengantisipasi kejenuhan dalam satu pasar atau negara tertentu dan diikuti dengan peningkatan kapasitas produksi perusahaan.

Untuk perusahaan *entrepreneur* dapat tumbuh berkembang dengan memasuki dan mempertahankan pasar, perusahaan harus mampu melihat peluang dan menetapkan strategi. Saat ini UD. Budi Luhur telah memiliki hubungan yang baik dengan *buyers* dari China dan beberapa negara lain.

b. Mempertahankan *Networking*

Semakin luas jaringan atau *networking* dari sebuah perusahaan maka perusahaan semakin kuat dalam menghadapi pasar internasional. Perusahaan harus menjalin hubungan baik dengan *buyers* dengan sering berkomunikasi dengan para *buyers* agar perusahaan dapat mengetahui apa yang menjadi keinginan *buyers*. Servis digunakan UD. Budi Luhur untuk mengikat para *buyers* yang menjadi mitra dari perusahaan agar tetap loyal. Servis digunakan perusahaan sejak awal *start up* dengan selalu menerima dengan baik keluhan dari para *buyers*.

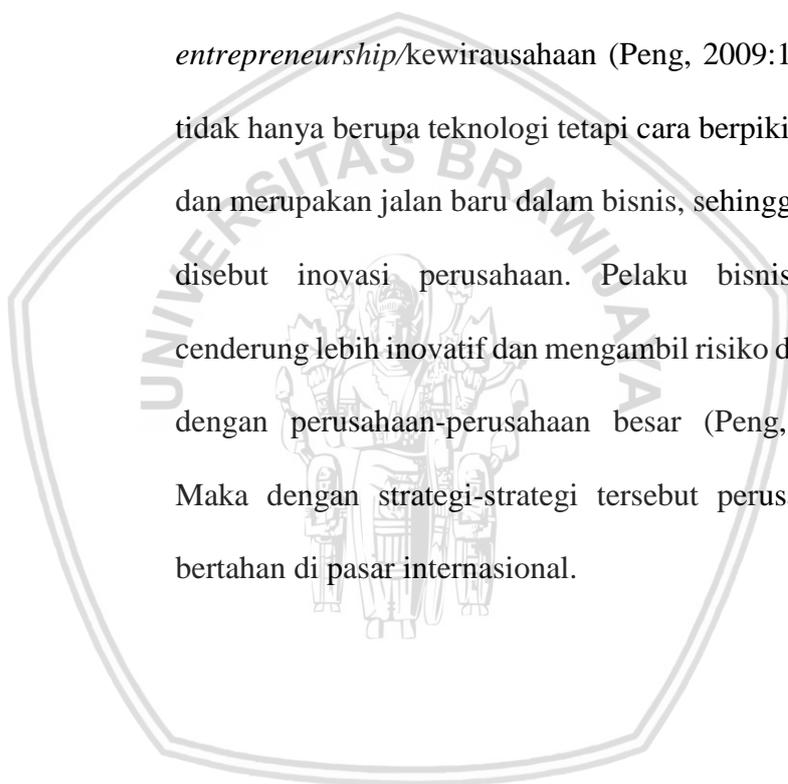
c. Melakukan Kerjasama dengan Usaha Sejenis

Perusahaan perlu mengimplementasikan strategi yang berpotensi untuk meningkatkan pasar ekspor yang berpotensi dalam jangka panjang, dengan melakukan kerjasama dengan pelaku usaha yang sejenis perusahaan dapat mengerjakan pesanan dari *buyers* tepat waktu dan meningkatkan produksi dan penjualan.

d. Strategi Inovasi

Inovasi perusahaan dengan menawarkan berbagai desain untuk produk *djembe*. Berbagai desain produk yang menarik dan unik menyebabkan perusahaan mampu mempertahankan *buyers*. Selain desain produk, kualitas

produk semakin ditingkatkan oleh perusahaan. Produk yang berkualitas akan menjadi nilai lebih bagi relasi atau *buyers* sehingga relasi akan semakin loyal dengan perusahaan. Dari strategi yang telah dipaparkan oleh pelaku bisnis dari UD. Budi Luhur, perusahaan telah berhasil melakukan inovasi yang baik. Inovasi adalah jantung dari pola pikir *entrepreneurship/kewirausahaan* (Peng, 2009:130). Inovasi tidak hanya berupa teknologi tetapi cara berpikir substansial dan merupakan jalan baru dalam bisnis, sehingga inovasi ini disebut inovasi perusahaan. Pelaku bisnis di UKM cenderung lebih inovatif dan mengambil risiko dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar (Peng, 2009:131). Maka dengan strategi-strategi tersebut perusahaan dapat bertahan di pasar internasional.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penyajian data dan pembahasan yang sudah dijelaskan terkait *strategic entrepreneurship* pada UD. Budi Luhur yang sudah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Strategi UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional berupa ekspor. Ekspor merupakan langkah yang tidak terlalu rumit dan tidak berisiko tinggi, apalagi bagi perusahaan *entrepreneur* yang baru akan memasuki pasar ekspor. China merupakan pasar utama tujuan ekspor UD. Budi Luhur. Pasar internasional memiliki banyak pilihan target pasar. Dengan perusahaan *entrepreneur* berhasil memasuki pasar internasional maka menjadi hal tersebut menjadi keuntungan lebih apabila pasar yang satu sedang turun, maka pasar lain dapat menutupi kekurangan tersebut.
2. UD. Budi Luhur memulai *start up* perusahaan dengan cara membuka *artshop* di Bali karena melihat permintaan *djembe* dari Bali kian meningkat. Dengan memiliki *artshop* di Bali semakin menambah fasilitas yang dimiliki, memberikan peluang untuk mendapatkan *buyer baru*, berawal dari hal tersebut Bapak H. Tohari dapat menciptakan *good relationship* dengan para *buyers* atau relasi.

3. Dari lima strategi kewirausahaan atau *five entrepreneurial strategies* yang dikemukakan Peng (2009:130) UD. Budi Luhur menerapkan empat strategi dalam memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor sesuai dengan tinjauan teori sebelumnya yaitu:

a. *Growth*

Ketika mendapatkan pesanan *djembe* dari Bali dengan jumlah yang banyak, beliau langsung menyadari bahwa mendirikan *artshop* di Bali merupakan peluang bagi UD. Budi Luhur untuk mengembangkan pasar sehingga menambah penjualan dan laba.

b. *Innovation*

Inovasi pada produk menjadi pilihan bagi UD. Budi Luhur. Perusahaan memilih strategi pengembangan produk *djembe* dengan berbagai ukuran dan desain. Produk yang diciptakan dapat dikatakan fleksibel dalam mengembangkan produk dan inovasi karena produk dihasilkan melalui permintaan *buyers* serta *home industri* pengrajin *djembe* yang menciptakan desain produk sesuai dengan karya seni mereka.

c. *Network*

Keberhasilan UD. Budi Luhur dalam memasuki pasar internasional didapatkan dari penerapan *network strategy* yang baik yang dilakukan oleh Bapak H. Tohari selaku pemilik perusahaan *entrepreneur*. UD. Budi Luhur mampu menciptakan *good*

relationship dengan para relasi dan mampu membentuk jaringan yang menguntungkan.

d. *Harvest/exit*

UD. Budi Luhur berhasil menerapkan strategi ini secara terstruktur dengan tidak menjalankan usahanya secara individu melainkan bekerja sama dengan pengrajin *djembe* formal dan non formal di Kelurahan Tanggung dalam memenuhi permintaan pasar agar pengerjaan pesanan produk tepat waktu serta pengiriman produk untuk sampai ke negara *buyers* sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pada saat pemesanan.

4. UD. Budi Luhur mempertahankan *entrepreneurial strategies* yang telah Diterapkan dalam menghadapi pasar internasional dengan pengembangan pangsa pasar ekspor yang lebih luas dengan memanfaatkan perdagangan bebas, mempertahankan *networking* dengan meningkatkan servis yang baik kepada *buyers* agar tetap loyal, melakukan kerjasama dengan pelaku usaha yang sejenis sehingga perusahaan dapat mengerjakan pesanan dari *buyers* tepat waktu dan meningkatkan produksi dan penjualan, dan inovasi perusahaan dengan menawarkan berbagai desain untuk produk *djembe* dengan tetap dijaganya kualitas produk.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan peneliti dalam kaitannya dengan *strategic entrepreneurship* pada UD. Budi Luhur untuk memasuki dan bertahan di pasar internasional adalah:

1. Dalam pengelolaan UKM sangat penting diperhatikan karena apabila mengelola UKM dengan baik terutama dalam segala bidang dalam pengembangan suatu usaha maka akan memberikan keuntungan yang baik bagi suatu usaha, dapat memperluas usaha dan meningkatkan inovasi.
2. UD. Budi Luhur sebaiknya mulai mengikuti pameran kelas internasional karena tidak menutup kemungkinan untuk mendapatkan lebih banyak *buyers* baru sehingga perusahaan dapat memperluas *networking* yang ada.
3. Dalam meningkatkan modal sehingga meningkatkan hasil produksi dan penjualan bagi perusahaan *entrepreneur*, sebaiknya perusahaan menjalin kerjasama dengan Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar dengan pemberian modal bagi perusahaan *entrepreneur/UKM*.
4. Untuk menjangkau pasar yang lebih luas sebaiknya perusahaan *entrepreneur* bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar dengan meningkatkan keterampilan dalam mengakses

teknologi informasi untuk melakukan promosi melalui pemanfaatan sistem online.



DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Y.Z., M. Nugroho. 2009. *Ekonomi Kerakyatan: Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti
- Creswell, Jhon W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, Mixed Methods Approaches*. Singapore: SAGE
- Creswell, Jhon W and Miller, D. L. 2000. *Determining Validity in Qualitative Inquiry, Theory into Practice*, vol.29, No.3, pp 124-131
- Darmayani, Ade Ismi. 2014. *Strategi Pemasaran Kerajinan Buah Kering untuk Meningkatkan Nilai Ekspor pada UD Indo Nature, Lombok-NTB*. Malang: Universitas Brawijaya
- Dawson, Dr. Catherine. 2010. *Metode Penelitian Praktis: Sebuah Panduan*. Dialihbahasakan oleh M. Widiono. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Djanaid, Djanalis. 2006. *Entrepreneurship Profesional Teori dan Praktek*. Malang: Universitas Brawijaya
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strategi Management Journal*, 21, 1105–1122
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Hitt, Michael A., R. Duanne Ireland, S. Michael Camp and Donald L. Sexton. 2002.

Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset. United States: Wiley
Blackwell

Hitt, Michael A., Ireland, S., Michael Camp, and Donald L. Sexton. 2001. Guest
editors introduction the special issue strategic entrepreneurship:
entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Managemet
Journal*. 2(2). 479-491

Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Simon, D.G. (2003). A model of strategic
entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*,
29(6), 963–989.

Kasiram, Moh. 2010. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: UIN-MALIKI PRESS

Kasmir. 2014. *Kewirausahaan: Edisi Revisi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

Kotler, Philip dan Armstrong, Gery. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran: Edisi Dua
Belas Jilid 1*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, M.M. Jakarta: Erlangga

Kotler, Philip dan Armstrong, Gery. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran: Edisi Dua
Belas Jilid 2*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, M.M. Jakarta: Erlangga

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran: Edisi Tiga
Belas Jilid 1*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, M.M. Jakarta: Erlangga

Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran: Edisi Dua
Belas Jilid 1*. Dialihbahasakan oleh Benyamin Molan. Jakarta: PT. Indeks

Kristiyanti, Mariyana. 2014. *Peran Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Majalah Ilmiah Informatika Vol. 3 No.1 (Januari 2012)

Kyrgidou, P. P. & Hughes, M. (2010). Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements & Research Directions. *European Business Review*, 22(1), 46–63.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Nagy, Sandor Gyula. 2012. The internationalization of the Spanish sme sector. *Society and Economy*. 35 (1). 71-86

Nemkova, Ekaterina. Souchon, Anne L. and Hugher, Paul. 2012. Export Decision – Making Orientation: An Explatory Study. *International Marketing Review*, 29(4). 349-378

Peng, Mike W. 2009. *Global Strategy*. Second Edition. Canada: South-Western CENGAGE Learning

Prastyoko, Febryandi Bachri. 2016. *Strategi Pemasaran Kerajinan Gerabah yang Berorientasi Ekspor pada PT Lombok Putri Cenderamata*. Malang: Universitas Brawijaya

Pratomo, Prieyo. 2013. Dalam Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia. Direktorat Jendral Pengembangan Ekspor Nasional Kementerian Perdagangan RI (Pendidikan Pengembangan dan Desain Produk

- Handycraft* untuk Pasar Ekspor). *Kumpulan Makalah*. 2013. Jakarta: Kementrian Perdagangan
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus*. Jakarta: PT Gramedia
- Robles, Fernando. 2011. Export Channel Integration Strategy and Performance A Contingency Approach. *International Journal of Business and Management*, 6(12). 3 11
- Senik, Zizah Che. 2010. Models, processes, and factors influencing internationalization: the case of Malaysian smes. *Thesis for the degree of Doctor of Philosophy of Murdoch University*.
- Simamora, Henry. 2000. *Manajemen Pemasaran Internasional Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Sitorus, Alexander M. 2008. *Hubungan Antara Nilai Tukar Rill, Pertumbuhan Ekonomi dan Investasi Langsung dengan Ekspor Non Migas Indonesia ke Jepang: Suatu Analisa Regresi dan Adaptasi Model Goldberg-Klein*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Kappa-sigma
- Soedarso, Sp. 2006. *Trilogi Seni, Penciptaan, Eksistensi, dan Kegunaan Seni*. Yogyakarta: BP ISI Yogyakarta

Tandjung, Marolop. 2011. *Aspek dan Prosedur Ekspor Impor*. Jakarta: Salemba Empat

Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI

Widi, Restu Kartiko. 2010. *Asas Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Yener, Mujdelen., Baris Dogruoglu, and Sinem Ergun. 2014. Challenges of internationalization for smes and overcoming these challenges: A case study from turkey. *International Strategic Management Conference*. 150(2). 2 11

Zainul, Yuswar. 2009. *Usaha Kerakyatan: Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Jakarta: Universitas Trisakti

Website

Badan Pusat Statistik. 2017. “*Perkembangan Ekspor dan Impor Jawa Timur Agustus 2017*”, diakses pada 10 November 2017 dari <https://jatim.bps.go.id/pressrelease/2017/10/02/501/perkembangan-ekspor-dan-impor-jawa-timur-agustus-2017.html>

Kemendag. 2017. “*10 Komoditi Utama dan Potensial*”, diakses pada 18 Oktober 2017 dari <http://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/10-main-and-potential-commodities>

Kemenkeu. 2008. “*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia*”, diakses pada 1 Desember 2017 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2008/20TAHUN2008UU.HTM>

Kemenprin. 2016. *“Perkembangan Ekspor Indonesia Berdasarkan Sektor”*,

diakses pada 10 November 2017 dari

<http://kemenperin.go.id/statistik/peran.php?ekspor=1>

