

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Perkembangan Industri Rotan di Indonesia

Setiap tahun Indonesia menyuplai sekitar 85% kebutuhan rotan dunia. Dari jumlah itu, 90% rotan dihasilkan dari hutan tropis di pulau Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi. Meski memiliki keunggulan komparatif, industri *furniture* berbahan baku rotan di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing produk di pasar global, terutama dengan *furniture* rotan buatan Cina, Taiwan, dan Eropa. Hal ini menuntut industri untuk selalu meningkatkan nilai tambah produk maupun pemanfaatan jenis rotan dengan penguasaan desain, teknologi produksi, *finishing* dan *branding*.

Sebelum tahun 1986, Indonesia merupakan pengeksport bahan baku rotan terbesar di dunia, sedangkan industri pengolahan rotan nasional pada saat itu belum berkembang. Sejak tahun itu pula dikeluarkannya SK Menteri Perdagangan No. 274/KP/X/1986 tentang larangan ekspor bahan baku rotan, industri rotan nasional mengalami perkembangan yang sangat pesat yaitu meningkat dari hanya 20 perusahaan menjadi 300 perusahaan UMKM di industri rotan. Sementara itu, industri pengolahan rotan di luar negeri seperti Taiwan dan Eropa yang bahan bakunya mengandalkan pasokal dari Indonesia banyak yang mengalami kebangkrutan dan mengalihkan usahanya ke Indonesia.

Pada tahun 2005 pemerintah mengeluarkan kembali kebijakan SK Menteri Perdagangan No. 12/M-DAG/PER/6/2005 (Kemendag.go.id) tentang ketentuan ekspor rotan, yang memperbolehkan ekspor bahan baku rotan dan rotan setengah jadi (ditambah lagi dengan mengalirnya bahan baku rotan ke luar negeri secara illegal). Hal ini mengakibatkan industri rotan di dalam negeri sulit mendapatkan bahan baku. Peraturan ini berdampak pada terjadinya pengangguran, kredit macet, berkurangnya perolehan devisa dan menurunnya kontribusi industri pengolahan rotan nasional dalam pembentukan PDB. Sebaliknya di negara-negara pesaing seperti China, Taiwan, Vietnam industri pengolahan rotan kembali bangkit dan berkembang pesat.

Pada tahun 2011 pemerintah mengeluarkan kembali kebijakan SK Menteri Perdagangan No. 35/MDAG/PER/11/2011 (Kemendag.go.id) maka sejak 1 Januari 2012 jenis rotan mentah, rotan asalan, rotan W/S, dan jenis rotan setengah jadi dilarang untuk diekspor. Kebijakan ini dikeluarkan karena kebijakan sebelumnya kontra produktif dengan target pertumbuhan ekspor nasional. Jika kebijakan yang lama dipertahankan, pesaing industri furnitur rotan Indonesia tidak akan berkembang karena bahan baku mentah masih dapat diakses dengan mudah oleh para pesaing.

B. Gambaran Umum Perusahaan

1. Makna Logo



Gambar 4.1 Logo Perusahaan

Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri

PT Kharisma Rotan Mandiri memiliki logo berupa bola dunia berwarna hijau yang terbagi menjadi lima bagian serta dua *boomerang* berwarna emas. Masing-masing lambang tersebut mengandung arti sebagai berikut:

- a. Bola dunia menggambarkan pangsa pasar PT Kharisma Rotan Mandiri yang merambah pasar internasional. Sejak awal berdirinya, perusahaan hanya memfokuskan pasarnya pada ekspor.

- b. Bola dunia terbagi menjadi lima bagian yang menandakan bahwa produk perusahaan dapat diterima di lima benua. Hal ini merupakan harapan diberdirikannya perusahaan yang akhirnya benar-benar tercapai.
- c. Warna hijau pada bola dunia menggambarkan bahwa PT Kharisma Rotan Mandiri memiliki prinsip cinta lingkungan. Setiap proses produksi mengikuti UU tentang lingkungan hidup.
- d. Dua *boomerang* berbentuk KRM merupakan singkatan dari Kharisma Rotan Mandiri. *Boomerang* merupakan simbol yang menjadi harapan perusahaan ketika memasuki pasar akan segera dapat respon dari pasar dan modal segera kembali dengan profit seperti filosofi *boomerang* yang ketika dilemparkan akan segera kembali.
- e. Warna emas pada *boomerang* merupakan simbol kemajuan perusahaan yang dapat bersinar dan berharga tawar tinggi di pasar internasional. Seperti filosofi emas yang memiliki harga tinggi dan akan selalu meningkat dalam segi harga jual.

2. Sejarah PT Kharisma Rotan Mandiri

Pada tahun 1993 pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri mulai bekerjasama dengan beberapa relasi untuk mendirikan perusahaan ekspor mebel. Namun karena adanya permasalahan yang tidak bisa diselesaikan maka pada tahun 1996 perusahaan tersebut dibubarkan. Pada tahun yang sama pemilik melakukan komunikasi dan pendekatan intensif dengan para

pembeli yang pernah menjadi relasi sebelumnya. Setelah melakukan komunikasi dan pendekatan yang intensif, maka mulailah terjadi *deal order* kepada pemilik.

Pada tahun 1998 saat terjadi krisis ekonomi di Indonesia pemilik mendapatkan keuntungan yang melimpah akibat lemahnya rupiah. Hal ini terjadi dikarenakan *order* yang terus berdatangan, sehingga timbul keinginan pemilik untuk mengembangkan perusahaan. Di tahun 2000 pemilik mengundang rekan bisnis (semula *buyer*) untuk ikut ambil andil dalam perusahaan sebagai investor dan pemegang saham baru, sejak saat itulah perusahaan menjadi badan usaha Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT Kharisma Rotan Mandiri.

Kebutuhan akan fleksibilitas menghadapi perubahan pasar, melakukan inovasi produk, serta kecepatan dalam pengambilan keputusan mengharuskan pemilik perusahaan melakukan *buyback* terhadap semua saham perusahaan pada tahun 2002. Sejak saat itu perusahaan PT Kharisma Rotan Mandiri sepenuhnya milik pemilik yaitu, Bapak Supriyadi.

Sepanjang perjalanannya terjadi pasang surut dalam kegiatan bisnis ekspor *furniture* PT Kharisma Rotan Mandiri. Pada tahun 2008 saat terjadi krisis ekonomi dunia yang sangat berimbas pada kegiatan bisnis perusahaan, banyak *buyer* loyal PT Kharisma Rotan Mandiri di luar negeri mengalami kebangkrutan. Sejak saat itu pemilik memutuskan untuk mulai mengikuti pameran baik nasional maupun internasional untuk mencari

buyer baru. Strategi lain yang ditonjolkan dari PT Kharisma Rotan Mandiri adalah differensiasi produk dengan menunjukkan sisi unik dari setiap produk yang dihasilkan. Strategi tersebut terbukti berhasil sehingga sampai saat ini PT Kharisma Rotan Mandiri masih tetap eksis menjual produknya ke seluruh penjuru dunia.

Sesuai dengan kriteria UMKM menurut World Bank dan kriteria UMKM di Indonesia yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, PT Kharisma Rotan Mandiri adalah sebuah usaha kelas menengah dengan jumlah karyawan tetap hingga saat ini sebanyak 49 orang dan 187 pengrajin rotan. Atas alasan tersebut PT Kharisma Rotan Mandiri dikategorikan sebagai badan usaha kelas menengah sehingga semua pengambilan keputusan dan strategi yang dilakukan terpusat pada pemilik perusahaan.

3. Lokasi Perusahaan

PT Kharisma Rotan Mandiri menempati lahan seluas 1,2 hektar yang merupakan kesatuan dari kantor, gudang, dan tempat produksi. PT Kharisma Rotan Mandiri beralamatkan di Gesingan RT/RW 02/09 Luwang, Gatak, Sukoharjo Jawa Tengah 57557. Banyak faktor yang menjadi alasan dalam penempatan sebuah perusahaan. Keputusan memilih tempat perusahaan harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang.

Tempat yang strategis mempermudah PT Kharisma Rotan Mandiri untuk mendapatkan peluang keuntungan yang akan diperoleh. Tujuan pemilihan tempat yang tepat adalah untuk menekan biaya produksi serta kemudahan akses perusahaan. Sukoharjo dipilih menjadi lokasi perusahaan dengan pertimbangan antara lain:

- a. Cukup tersedianya lahan kosong seluas 12 hektar,
- b. Merupakan sentra industri rotan,
- c. Merupakan kota tempat tinggal pendiri,
- d. Biaya tenaga kerja murah,
- e. Berdekatan dengan bahan baku,
- f. Sarana transportasi yang memadai.

4. **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan perangkat yang sangat vital bagi PT Kharisma Rotan Mandiri. Struktur organisasi disusun untuk memperjelas fungsi dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan. Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasan yang memberikan kewenangan. Namun karena PT Kharisma Rotan Mandiri merupakan suatu badan usaha kelas menengah, maka struktur organisasi dibentuk agar pembagian tugas dan kerja menjadi lebih efektif tetapi untuk pengambilan keputusan terpusat dilakukan oleh pemilik perusahaan yang juga berstatus Direktur Utama PT Kharisma Rotan

Mandiri. Struktur organisasi PT Kharisma Rotan Mandiri tercantum dalam gambar 4.4.

5. Visi, Misi, dan Komitmen Perusahaan

Visi

Menjadi perusahaan kelas internasional untuk memperbaiki citra dan memberikan kontribusi bagi kemajuan bangsa dan negara, dengan memberdayakan seluruh sumber daya yang kita punya, dan bertumpu pada kearifan lokal yang dilandasi spiritualitas.

Misi

- a. Menjual produk yang sempurna
- b. Memberi pelayanan paripurna
- c. Memanfaatkan teknologi komunikasi multimedia yang *up to date*
- d. Mengoptimalkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain

Komitmen Perusahaan

- a. Menjunjung tinggi visi perusahaan menjadi perusahaan mapan yang mampu bersaing di pasar global.
- b. Mewujudkan misi perusahaan dengan cara:
 - 1) Menciptakan keunggulan komparatif dan kompetitif dengan mendayagunakan inovasi, kreativitas, dan penerapan teknologi yang berbasis kearifan lokal.
 - 2) Memproduksi produk yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pasar.

- 3) Mengirim pesanan tepat waktu (*on time delivery*).
 - 4) Mendapatkan harga produk berdaya saing (*reasonable price & quality consequences*).
- c. Menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, anti diskriminasi, anti suap dan korupsi, tidak mempekerjakan tenaga kerja anak, menjalankan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta menjaga keberlangsungan lingkungan.
 - d. Bekerja dengan baik, mengutamakan kinerja serta menghasilkan produk yang berkualitas.
 - e. Komunikasi, koordinasi, dan *monitoring* menjadi cara dalam bekerja sebagai satu tim.

6. Gambaran Umum Produk

PT Kharisma Rotan Mandiri selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas disetiap produk yang diproduksi. Perusahaan mempunyai beberapa produk unggulan dengan kualitas yang dijamin. Produk *furniture* baik berupa kursi maupun meja yang berbahan baku ratan dan kayu dengan perpaduan *classic modern*, serta warna abu-abu yang merupakan ciri khas perusahaan. *Home decoration* berupa hiasan dinding juga menjadi produk unggulan yang banyak disukai oleh pembeli. Berikut adalah gambar tentang produk:

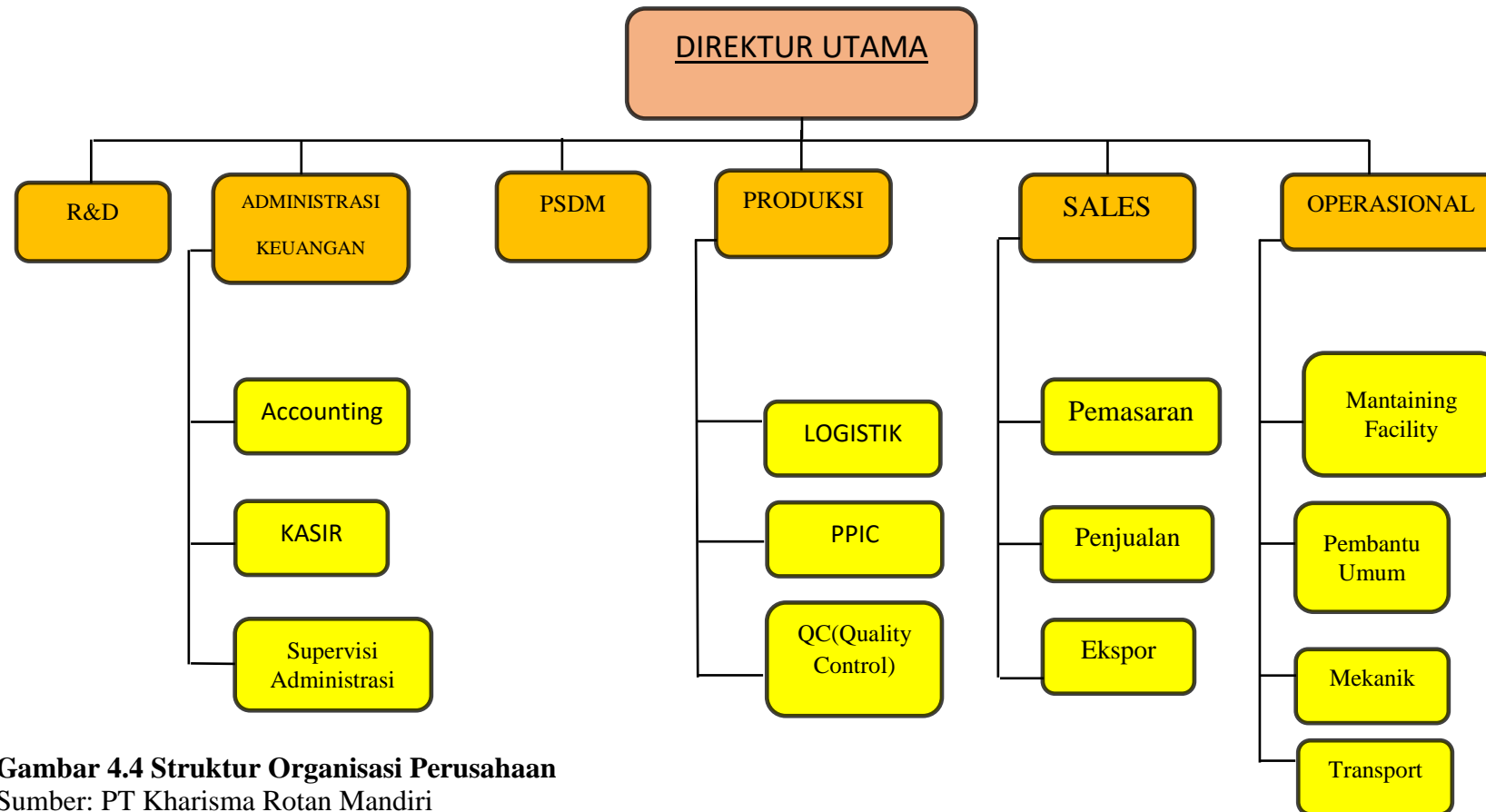


Gambar 4.2 Home decoration
Sumber: PT Karisma Rotan Mandiri



Gambar 4.3 Kursi Ratan Grey
Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri

STRUKTUR ORGANISASI PT KHARISMA ROTAN MANDIRI



Gambar 4.4 Struktur Organisasi Perusahaan
Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri

C. Gambaran Umum Informan

Penelitian ini dilaksanakan di PT Kharisma Rotan Mandiri. 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 kunci tersebut adalah Direktur Utama yang juga merupakan pemilik serta pendiri dari PT Kharisma Rotan Mandiri dan informan pendukung yaitu koordinator penjualan, koordinator produksi dan koordinator ekspor.

Informan pertama sekaligus informan kunci dalam penelitian ini adalah Bapak H. Supriyadi yang merupakan pendiri dari PT Kharisma Rotan Mandiri serta pemilik dan Direktur Utama yang merupakan jabatan tertinggi di perusahaan. Direktur Utama sebuah perusahaan merupakan penanggung jawab utama dalam berjalannya perusahaan tersebut. Kemampuan memimpin dan mengkoordinasikan setiap bagian dalam perusahaan sangatlah penting. Direktur Utama di PT Kharisma Rotan Mandiri merupakan pengambil kebijakan tertinggi serta dapat memutuskan arah perusahaan sehingga perusahaan berjalan sesuai dengan rencana dan target perusahaan. Sebagai pendiri *star up* dari perusahaan pula, beliau telah memiliki berbagai macam pengalaman yang didapat sejak memulai perusahaan hingga saat ini.

Informan selanjutnya adalah informan kedua sebagai pendukung dari informan kunci yaitu Bapak Wisnu yang saat ini menjadi koordinator produksi dari PT Kharisma Rotan Mandiri. Selaku koordinator produksi,

Bapak Wisnu memiliki tanggung jawab terhadap kegiatan produksi berlangsung secara lancar dan efisien dalam memenuhi target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, Bapak Wisnu juga mengawasi semua kegiatan proses produksi yang berlangsung di pabrik, mengkoordinir dan mengarahkan setiap bawahannya serta menentukan pembagian tugas, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan produksi agar dapat mengetahui kekurangan dan penyimpangan atau kesalahan sehingga dapat dilakukan perbaikan untuk kegiatan berikutnya dalam perusahaan.

Informan ketiga yang menjadi pendukung dari informan kunci adalah Ibu Ari Setya yang saat ini menjadi koordinator penjualan dari PT Kharisma Rotan Mandiri. Selaku koordinator penjualan, Ibu Ari memiliki tugas untuk berimprovisasi dan melaksanakan tugas dalam penerapan strategi penjualan yang telah ditetapkan sepenuhnya oleh pemilik perusahaan. Selain itu, Ibu Ari bertanggung jawab pada laporan penjualan dan berinteraksi langsung dengan para *buyers* dari PT Kharisma Rotan Mandiri sehingga dapat memberikan informasi yang akurat mengenai perkembangan penjualan dari perusahaan.

Informan ke empat yang juga menjadi pendukung dari informan lainnya adalah Bapak Hendry yang saat ini menjadi koordinator ekspor PT Kharisma Rotan Mandiri. Selaku koordinator ekspor, Bapak Hendry memiliki tugas untuk melaksanakan, mengatur, dan mengawasi kegiatan ekspor perusahaan. Selain itu, Bapak Hendry juga mengurus segala bentuk verifikasi dan prosedural ekspor sehingga dapat memberikan informasi yang akurat mengenai perkembangan ekspor dari perusahaan.

D. Penyajian Data

Penyajian data hasil penelitian merupakan hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilaksanakan oleh 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 olahan data peneliti agar dapat lebih mudah dipahami.

1) Implementasi Strategi Inovasi Produk PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai Usaha Bertahan di Pasar Global.

PT Kharisma Rotan Mandiri merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang mengolah rotan menjadi salah satu produk andalan mereka. Perusahaan-perusahaan *furniture* selalu identik dengan adanya inovasi, kreativitas, dan selalu mengikuti *trend* yang ada di pasar sebagai usaha bertahan dari para pesaingnya. Inovasi merupakan salah satu kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan. Strategi diperlukan guna memudahkan proses inovasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan pemilik perusahaan Bapak Supriyadi pada wawancara tanggal 22 Mei 2017 beliau mengatakan bahwa

“PT Kharisma Rotan Mandiri pasti melakukan inovasi, apalagi perusahaan kami dibidang mebel yang identik dengan inovasi,

keaktivitas, dan *trend*. Menurut saya, inovasi itu adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh perusahaan, melekat pada perusahaan dan produk kami berbeda dengan differensiasi. Inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara memasukan dan mengkombinasikan bahan baku rotan dengan bahan baku lainnya seperti: kayu, besi, natural fiber, bahan-bahan sintetis, alumunium, dan bahan yang ramah lingkungan. Perusahaan kami juga mengkhususkan desain *modern classic* yang dipadu-padankan. Differensiasi sendiri yaitu *how to handle it, how to manage*, untuk membedakan perusahaan kami dengan perusahaan lain dengan cara seperti menambah nilai (*value*), pelayanan, harga yang kompetitif, asuransi yang diberikan yang nantinya menghasilkan *trademark* yang baik. PT Kharisma Rotan Mandiri melakukan inovasi itu sebenarnya sejak awal menerima *full order* dari pembeli kami yang berasal dari Amerika. Mereka adalah pembeli langganan yang biasanya membuat pesanan dalam jumlah besar. Setiap bulannya rata-rata perusahaan kita mengekspor 25 sampai 30 kontainer. Pemesan yang ingin memesan kepada perusahaan kami biasanya membuat keterangan seperti bentuk, bahan yang ingin dipakai untuk menjadi *furniture* yang diinginkan oleh pembeli, perusahaan kami hanya bertugas untuk mencari bahan baku, merakit (*assembling*) lalu mengirimnya ke pembeli. Setelah krisis moneter pada tahun 2008 terjadi di Amerika mengakibatkan para pembeli kehilangan daya beli dan mengalami kebangkrutan. Krisis moneter menyebabkan perusahaan kami kehilangan pangsa pasar dan pembeli, memaksa perusahaan melakukan inovasi-inovasi khususnya inovasi produk.

PT Kharisma Rotan Mandiri melakukan riset pasar, mengambil sampel yang dibutuhkan, selera seperti apa yang disukai, produk apa yang dibutuhkan, bahan baku apa yang digunakan sebagai proses inovasi produk. Perusahaan menginginkan agar produk yang kami hasilkan nantinya dapat diterima oleh para konsumen diseluruh pangsa pasar yang dituju. Setelah krisis moneter pada tahun 2008 perusahaan melakukan perluasaan pasar, melakukan inovasi khususnya pada produk dan rutin melakukan promosi-promosi. Pemasaran yang perusahaan lakukan terbagi menjadi dua metode, yaitu *offline* dan *online*. Pemasaran *offline* yaitu dengan aktif mengikuti pameran-pameran *furniture* yang ada diberbagai negara, aktif mendatangi calon pembeli, dan melakukan presentasi-presentasi tentang produk yang kita hasilkan. Pemasaran *online* yaitu dengan memaksimalkan pemasaran *offline* yang dilakukan sebelumnya. Perusahaan membuka web resmi, memberikan tawaran melalui email secara terus menerus kepada calon pembeli, perusahaan juga melakukan kerjasama dengan Alibaba.com untuk memasarkan produk kami”.

Penjelasan Bapak Supriyadi didukung pula oleh pernyataan dari Bapak Wisnu selaku kordinator produksi pada wawancara tanggal 24 Mei 2017

“Inovasi yang dilakukan dibagian produksi dimulai dari sistem informasi yang nantinya berdampak ke produk yang lebih baik. Sistem informasi yang PT Kharisma Rotan Mandiri lakukan dahulu sederhana dan sangat manual tetapi sekarang perusahaan menerapkan semua hal dengan pasti, jelas, dan terekam atau semuanya terkomputerisasi sehingga memudahkan kinerja perusahaan untuk memonitor. Sistem informasi yang masih dalam bentuk *hardcopy* dan ditulis tangan, menyulitkan supervisor kami untuk melakukan pengecekan. Setelah perusahaan menerapkan sistem berbasis komputer semua informasi menjadi jelas, cepat dan mudah. Inovasi produk pasti kami lakukan setiap tahunnya terutama didesain produk. Desain produk kami selalu berubah-ubah dan selalu mengikuti *trend* pasar, keputusan bagaimana desain produk dilakukan oleh Pak Supriyadi tetapi kami sebagai perencana produksi juga ikut mengamati perkembangan produk yang nantinya menjadi produk jadi. Buktinya pesanan baru banyak diterima oleh perusahaan, artinya desain baru yang kami keluarkan laku dipasaran. Produk kami setiap tahun pasti *ter-update* terus tidak monoton modelnya, perusahaan kami pasti menerapkan inovasi khususnya inovasi produk.”

Penjelasan diatas menyatakan bahwa perusahaan selalu dituntut untuk terus melakukan inovasi-inovasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Setiap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan diharapkan mempunyai dampak yang membangun untuk perusahaan. Inovasi bisa dilakukan diberbagai lini perusahaan yang membutuhkan yang nantinya sebagai usaha bertahan dari pesaing. Inovasi yang dilakukan perusahaan juga berdampak ke perluasan pasar. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Ari Setya selaku kordinator penjualan pada wawancara tanggal 29 Mei 2017

“inovasi yang PT Kharisma Rotan Mandiri lakukan sangat membantu perluasan pasar dengan cara mengikuti *trend* dengan menitik beratkan pada kualitas barang tidak lagi pada volume

penjualan. Perusahaan kita yang sebelumnya kehilangan pangsa pasar di UK lalu kita dituntut berekspansi ke sebagian besar wilayah Eropa dan Amerika, sebagian lagi ke Middle East, Afrika Selatan dan sebagian ke Australia dan kita berhasil. Kenapa kita tidak mengambil *order* dari UK lagi karena mereka selalu meminta model yang sama dan mereka menghargai produk rotan itu dengan harga yang murah dan kualitas ya yang seperti itu rotan ya rotan. Kenapa bisa seperti ini karena produsen-produsen yang menerima pesanan dari UK ya hanya mengejar volume penjualan mereka tidak memperhatikan kualitas sehingga *mind set buyer* disana terbentuklah seperti itu.”

2) Hambatan yang dihadapi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Mengimplementasikan Strategi Inovasi Produk untuk Bertahan di Pasar Global.

Sejak awal perusahaan berdiri hingga saat ini tentu tidak lepas dari hambatan yang dihadapi. Hambatan yang dihadapi berasal dari internal maupun eksternal perusahaan yang mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam mengimplementasikan strategi inovasi produk. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Supriyadi yang dilakukan pada tanggal 22 Mei 2017, beliau mengatakan bahwa

“Hambatan terbesar yang PT Kharisma Rotan Mandiri hadapi adalah budaya yang berbeda sehingga perbedaan selera dalam mebel atau *furniture* yang paling terasa seperti perbedaan budaya kami dengan mereka tentang cara berfikir, kemudian taraf hidup atau level hidup yang berbeda, tenaga kerja yang ingin berkerja di industri rotan semakin sedikit, semakin banyak kompetitor yang menjual barang yang sama dengan harga yang lebih murah karena biaya tenaga kerja yang lebih rendah dibandingkan Indonesia (Cina, Vietnam, India), peraturan pemerintah yang semakin menekan pengusaha seperti kenaikan UMR setiap tahun yang sebenarnya tidak sesuai dengan kinerja para pekerja. Perusahaan kami berusaha seaktif mungkin bersosialisasi terhadap bawahan atau karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk lebih baik kedepannya. Semua hal semakin mendetail dan disempurnakan dalam membuat produk seperti yang dipesan

pembeli, sehingga tidak ada produk yang cacat. Tetapi tidak dipungkiri bahwa perusahaan kami juga meminta toleransi pembeli agar memahami budaya kami juga. Seperti pembuatan kursi yang harusnya sesuai pesanan tetapi kenyataannya di perusahaan kami tidak bisa semua produk sempurna karena semua proses produksi sebagian besar dikerjakan dengan tangan (*hand made*) dan sedikit menggunakan mesin. Perusahaan kami pastinya melakukan pembelajaran dan terus mensosialisasikan bagaimana melakukan segala proses produksi dengan benar dan sesuai pesanan terhadap karyawan-karyawan sehingga perusahaan menjadi lebih baik nantinya. Perusahaan kami juga memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan dan melakukan kerja sama dengan pengrajin-pengrajin rotan di sekitar perusahaan untuk memenuhi pesanan yang melebihi kapasitas produksi perusahaan.”

Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan Bapak Wisnu selaku koordinator produksi pada wawancara tanggal 24 Mei 2017 yang menyatakan bahwa

“Sumber Daya Manusia (SDM) atau kemampuan individual para karyawan merupakan hambatan yang sangat berpengaruh dalam proses pengerjaan suatu produk. Setiap karyawan dituntut untuk menghasilkan produk yang sempurna sesuai dengan pesanan pembeli. Inovasi produk yang kami lakukan diawali dengan pembuatan sampel produk yang sering terjadi *trail error*. Hambatan lain dalam proses ini yaitu ketika kami melakukan produksi dengan massal kami kewalahan karena tenaga kerja yang kami punya tidak mempunyai kemampuan yang merata dan tidak banyak. Artinya dalam pembuatan produk baru, sebagian karyawan ada yang bisa membuat dengan sempurna dan tidak. Perusahaan kami 90% memakai tenaga kerja manusia, pasti selalu ada kesalahan *human error*. Hambatan dalam divisi produksi sendiri yaitu bahan baku yang sulit didapatkan dan semakin terbatas di pasaran, sulitnya mendapatkan material dengan kualitas yang tinggi karena banyak di ekspor secara ilegal ke negara pesaing. Perusahaan kami tentunya mempunyai *quality control* yang selalu mensosialisasikan seperti apa dan bagaimana produk dibuat nantinya, untuk mengatasi produksi dalam jumlah besar kami melakukan kerja sama dengan para pengrajin di sekitar perusahaan dan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan.”

Hambatan yang dirasakan di setiap bagian perusahaan memanglah berbeda karena memang tidak semua lini memiliki kemampuan yang sama. Semua

sumber daya perusahaan harus dimaksimalkan untuk melakukan inovasi produk. Sesuai dari hasil wawancara dengan Ibu Ari Setya selaku koordinator penjualan pada tanggal 29 Mei 2016 menyatakan bahwa

“Sebelumnya dalam melakukan inovasi produk selama ini kebijakan inovasi dilakukan oleh Bapak Supriyadi dan tim produksi. Tim penjualan hanya melakukan pekerjaan akhir yaitu mempromosikan produknya. Hambatan bagi divisi penjualan itu sendiri adalah terkadang hasil inovasi produk tidak selalu menjadi *best selling* dan hanya beberapa pembeli saja yang tertarik untuk melakukan kerjasama tetapi pembeli yang lain tidak bisa menerima karena model baru tersebut tidak cocok untuk pasar mereka, bahan baku yang semakin terbatas di pasaran, tenaga kerja yang sedikit dan kurang kemampuan serta peraturan pemerintah. Kendala teknis tidak ada karena setiap inovasi yang kami lakukan tidak jauh-jauh dari *style* perusahaan yang *classic modern* jadi material tetap seputaran rotan dan kayu sedangkan kami sudah profesional dibidang itu. Sebenarnya saat ini kami berencana mengembangkan produk dengan bahan baku rotan sintetis, kendalanya pasti akan ada, *trial error* juga pasti ada karena ini bukan spesialisasi kami. Tim penjualan harus lebih menguasai berbagai material baru sebelum diserahkan kepada pembeli, untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja kita memberikan pelatihan-pelatihan kepada mereka.”

Perusahaan yang telah mencakup pasar global memiliki berbagai hambatan, baik pada penjualan, produksi dan dibidang ekspor. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Hendry selaku koordinator ekspor pada wawancara tanggal 22 Januari 2018 via *whatsapp messenger* yang mengatakan bahwa

“Kegiatan pengiriman ekspor kami memerlukan jasa yaitu pelayaran yang menyediakan *box* kontainer, EMKL (ekspedisi muatan kapal laut) atau *trucking*, bea cukai, departemen perdagangan, balai karantina, lembaga survei, dan kedutaan. Divisi ekspor perusahaan kami memiliki hambatan dalam proses ekspor yaitu dalam pembuatan perizinan yang terkadang susah dan membutuhkan waktu yang lama, adanya peraturan-peraturan baru yang menghambat aktivitas ekspor khususnya untuk komoditas

mebel seperti pembuatan surat legalitas kayu maupun rotan, kesiapan barang yang terkendala oleh proses produksi, kurangnya koordinasi antara stackholder-stackholder baik pemerintahan maupun jasa pelayaran yang berakibat terjadinya *miss* komunikasi dan masih adanya pungutan liar (pungli). Sebisa mungkin kami berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait dalam proses ekspor meskipun kadang tetap ada keterlambatan maupun *miss* komunikasi.”

3) Dampak Strategi Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing PT Kharisma Rotan Mandiri.

Setiap perusahaan pasti menerapkan strategi-strategi yang telah dibuat untuk mengatasi suatu permasalahan yang ada. Strategi tersebut menimbulkan dampak negatif atau positive sesuai dengan rencana atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Supriyadi selaku pemilik perusahaan pada wawancara tanggal 22 Mei 2017 menyatakan bahwa

“strategi inovasi yang PT Kharisma Rotan Mandiri lakukan tentunya sangat berdampak pada penjualan. Saat terjadinya krisis moneter perusahaan kami melakukan inovasi produk yang berdampak terhadap perluasan pangsa pasar dan fokus kepada kualitas produk. Hal ini berdampak terhadap penjualan yang meningkat tetapi juga dibarengi dengan kehilangan pangsa pasar di Amerika. Hasilnya perusahaan kami mencoba meluaskan pangsa pasar disebagian wilayah Eropa dan terbukti calon pembeli sangat menyukai dan tertarik dengan produk baru dari perusahaan kami. Pembeli baru melakukan *order* sehingga perusahaan kami dapat bertahan dari krisis moneter tersebut. Inovasi produk yang kami lakukan mendapatkan tanggapan yang positif dari para konsumen yang merasa senang, puas dan mereka merasa mempunyai *partner* yang bisa diajak untuk berfikir bagaimana langkah selanjutnya yang akan diambil, sama-sama mencari cara untuk membesarkan perusahaan baik di Indonesia sendiri maupun perusahaan pembeli. Sehingga penjualan kami meningkat dan mereka disana juga meningkat. Memang sulit untuk selalu meningkatkan penjualan

kami dari tahun ke tahun, saat ini penjualan yang stabil juga baik bagi perusahaan dalam komoditas mebel di Indonesia.”

Perusahaan yang melakukan inovasi khususnya inovasi produk pasti telah memperhitungkan bagaimana konsumen dapat menerima produk baru tersebut atau tidak. Dampak adanya inovasi produk tersebut terhadap perusahaan berdampak pada peningkatan penjualan, peningkatan volume ekspor dan perluasan pangsa pasar. Pernyataan diatas didukung oleh tabel 4.1 tentang penjualan PT Kharisma Rotan Mandiri. Total penjualan tahunan perusahaan rata-rata adalah Rp 20 milyar hingga Rp 35 milyar.

Tabel 4.1 Penjualan PT Kharisma Rotan Mandiri Tahun 2013-2016

No.	Bulan	TOTAL PENJUALAN TAHUNAN			
		2013	2014	2015	2016
1	JANUARI	\$ 166,676.19	\$ 219,192.80	\$ 198,435.57	\$ 162,443.51
2	FEBRUARI	\$ 151,721.36	\$ 197,008.95	\$ 225,943.77	\$ 196,001.43
3	MARET	\$ 157,515.79	\$ 156,720.30	\$ 293,436.35	\$ 180,470.43
4	APRIL	\$ 196,880.29	\$ 184,621.98	\$ 187,995.69	\$ 197,246.70
5	MEI	\$ 162,952.89	\$ 168,450.17	\$ 217,640.03	\$ 169,466.24
6	JUNI	\$ 169,481.65	\$ 214,955.89	\$ 193,260.30	\$ 210,920.16
7	JULI	\$ 207,881.60	\$ 161,355.96	\$ 146,812.10	\$ 128,849.40
8	AGUSTUS	\$ 29,454.00	\$ 99,122.90	\$ 178,460.48	\$ 180,932.75
9	SEPTEMBER	\$ 134,382.00	\$ 290,045.77	\$ 190,117.50	\$ 246,974.65
10	OKTOBER	\$ 152,975.14	\$ 256,365.33	\$ 100,485.90	\$ 204,005.85
11	NOVEMBER	\$ 183,033.95	\$ 236,703.58	\$ 173,300.30	\$ 184,895.36
12	DESEMBER	\$ 145,863.60	\$ 226,776.14	\$ 211,707.01	\$ 271,713.71
TOTAL INVOICE		\$ 1,858,818.46	\$ 2,411,319.77	\$ 2,317,595.00	\$ 2,333,920.19

Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri.

Pernyataan Bapak Supriyadi didukung pula oleh ibu Ari Setya selaku koordinator penjualan pada wawancara tanggal 29 Mei 2017 yang menyatakan bahwa

“Dampak yang paling dirasakan oleh perusahaan pastinya penjualan, peningkatan ekspor dan perluasan pasar yang paling

terasa. Dampak yang paling dirasakan terutama tahun 2010 sampai 2016 adalah kenaikan volume pemesanan dan jumlah pembeli baru karena adanya *range* produk yang lebih bervariasi baik model maupun jenisnya. Inovasi atau model baru yang diterapkan saat itu ternyata banyak disukai *customer* hampir di semua negara. Produk kami paling diminati mulai dari Amerika, Middle East, Australia, China, Afrika Selatan. Dahulu kami hanya terpusat ke UK dengan menerima *order* hampir 30 kontainer setiap bulannya tetapi ini juga dibarengi dengan *claim-claim* atas barang rusak atau cacat karena kami lebih mengejar volume dibandingkan kualitas disetiap produk. Seiring UK *collapse*, pemilik perusahaan menurunkan kapasitas penjualan dari 30 menjadi 15-20 kontainer dengan memfokuskan kualitas yang tinggi dan sangat terjamin. Kesimpulannya perusahaan kami bisa dibidang penjualan naik karena kami kehilangan pasar di UK dan mendapatkan pangsa pasar baru.”

E. Pembahasan

Pembahasan penelitian dilakukan dengan membandingkan observasi data (dokumentasi) dan data yang diperoleh dari hasil wawancara. Hal ini dilakukan untuk membuat penelitian ini sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian. Wawancara mendalam dengan informan kunci yang telah dipilih dilakukan untuk mendapatkan data yang relevan terkait dengan penelitian.

1. Implementasi Strategi Inovasi Produk PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai Usaha Bertahan di Pasar Global.

Globalisasi dan perdagangan internasional saat ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat. Hal ini menuntut perusahaan mempunyai strategi-strategi agar dapat bersaing dan bertahan di pasar global. PT Kharisma Rotan Mandiri adalah salah satu perusahaan yang identik

dengan inovasi, kreativitas, dan *trend*. Inovasi memberikan jalan keluar bagi perusahaan agar dapat bersaing dan bertahan di pasar global.

Menurut teori Tidd, *et al*, (2005:10) yang membagi inovasi menjadi empat tipe yaitu

“Pertama, *product innovation* adalah perubahan dalam hal produk atau jasa yang merupakan bentuk penawaran dari sebuah organisasi. Kedua, *process innovation* adalah perubahan dalam cara dimana produk itu diciptakan dan disampaikan. Ketiga, *position innovation* adalah perubahan dalam konteks dimana produk atau jasa yang diperkenalkan. Keempat, *paradigma innovation* adalah perubahan dalam model mental yang mendasari bingkai dari kegiatan organisasi itu sendiri”.

Hal ini sesuai dengan pemaparan hasil wawancara dengan informan kunci Bapak Supriyadi, dan informan pendukung yaitu koordinator produksi dan penjualan, selain inovasi organisasi dan inovasi produk yang dilakukan, perusahaan juga melakukan proses inovasi, inovasi posisi. PT Kharisma Rotan Mandiri dalam penerapan strategi inovasi terbagi menjadi dua yaitu inovasi organisasi dan inovasi produk.

a. Inovasi Organisasi PT Kharisma Rotan Mandiri

PT Kharisma Rotan Mandiri berawal dari organisasi sederhana dengan semua proses yang manual. Kegiatan pencatatan sebelumnya ditulis tangan dan dokumentasi secara manual sehingga sangat sulit untuk melakukan koordinasi antar divisi dan proses *monitoring*. Seiring perkembangan zaman, sistem informasi organisasi menjadi terkomputerisasi sehingga semua kegiatan yang dilakukan perusahaan terekam secara jelas, pasti

dan memudahkan proses koordinasi antar divisi. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari Suendro (2010) yang menjelaskan peningkatan koordinasi lintas fungsi merupakan proses terwujudnya inovasi produk. Hasil dari penelitian Suendro membuktikan bahwa inovasi produk dipengaruhi oleh koordinasi lintas fungsi merupakan tahapan penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja pemasaran. Peningkatan koordinasi antar divisi, meningkatkan kinerja perusahaan tersebut sehingga meminimalisir *miss* komunikasi.

b. Inovasi Produk PT Kharisma Rotan Mandiri

PT Kharisma Rotan Mandiri dalam mengimplementasikan strategi inovasi khususnya inovasi produk yaitu

1. Melakukan kombinasi rotan dengan bahan baku lainnya seperti kayu, besi, natural fiber, alumunium, dan bahan yang ramah lingkungan untuk menciptakan desain dan model baru.
2. Perusahaan selalu mengikuti *trend* yang sedang terjadi saat ini di pangsa pasar yang ingin dituju dengan cara mencari informasi tentang desain-desain yang *up to date* dan sesuai dengan selera konsumen. Perusahaan saat ini mempunyai ciri khas dengan mengkombinasikan *trend modern classic*.

3. Memfokuskan pada kualitas produk dan mengikuti selera konsumen saat ini sehingga menciptakan produk yang unik, khas dan disukai oleh konsumen.

Menciptakan produk baru yang dapat diterima oleh konsumen tidaklah mudah. PT Kharisma Rotan Mandiri dalam usaha melakukan inovasi produk tentunya melalui beberapa tahapan-tahapan. Pertama perusahaan melakukan riset pasar dengan mengambil sampel yang dibutuhkan lalu mencari informasi tentang selera apa yang diinginkan oleh konsumen, bahan baku apa yang ingin digunakan dan produk apa yang dibutuhkan oleh konsumen disetiap negara yang dituju. Sumber inovasi yang dilakukan perusahaan, dengan melihat *stock* dan penerimaan pesanan dari pembeli sehingga perusahaan mengetahui produk yang diinginkan oleh konsumen nantinya. Hal ini dilakukan perusahaan sebagai usaha menghasilkan produk baru kepada konsumen sehingga produk dapat diterima dan sesuai harapan. Tahapan tersebut sesuai dengan pernyataan Tidd, *et al*, (2005: 88) proses inovasi terbagi menjadi beberapa tahapan yaitu tahap pencarian, tahap seleksi, tahap implementasi, tahap mengakuisisi sumber daya pengetahuan, tahap pelaksanaan proyek, tahap peluncuran inovasi, tahap pembelajaran dan reinovasi.

Teori tersebut sesuai dengan yang dilakukan oleh PT Kharisma Rotan Mandiri yang melalui beberapa tahapan yaitu tahap pencarian, tahap

implementasi, tahap pelaksanaan proyek, dan tahap peluncuran inovasi.

Berikut penjelasan tahapan-tahapan tersebut:

- a. *Search phase* (tahap pencarian) yang dilakukan oleh PT Kharisma Rotan Mandiri yaitu melihat berbagai peluang yang ada dan karena kebutuhan perusahaan juga yang mendorong adanya inovasi dikarenakan krisis pada tahun 2008. Peluang yang ada dimanfaatkan sebaiknya oleh Bapak Supriyadi selaku *owner* untuk melakukan inovasi. Beliau mengambil sampel produk dari setiap negara yang ingin dijadikan pangsa pasar selanjutnya.
- b. *Implementing* (tahap implementasi), mengubah ide, pemikiran menjadi sesuatu yang nyata merupakan suatu proses yang harus dilalui. PT Kharisma Rotan Mandiri mengimplementasikan strategi, ide, pemikiran dengan menyelaraskan apa yang diinginkan oleh *owner* (selaku pemberi ide) dan divisi-divisi lain untuk menciptakan produk yang diinginkan calon pembeli. Adanya *trial product* baru merupakan awal dari bentuk inovasi yang dilakukan perusahaan. Setelah produk akhirnya sesuai dengan apa yang diinginkan tanpa adanya kesalahan tahap selanjutnya yaitu *Executing the Project* (tahap pelaksanaan proyek), adanya percobaan pembuatan produk baru yang dilakukan perusahaan yang menjadi akhir dari produk baru yang siap dijual ke pangsa pasar. Tahap ini dimana perusahaan mampu

atau tidaknya memproduksi masal produk baru dengan kualitas yang sama disetiap produknya.

- c. *Launching the Innovation* (tahap peluncuran inovasi), PT Kharisma Rotan Mandiri melakukan pemasaran dengan dua cara yaitu melalui *offline* dan *online*. Pemasaran *offline* yaitu perusahaan melakukan pemasaran dengan mengikuti berbagai pameran-pameran *furniture* diberbagai negara, melakukan pendekatan personal kepada para calon pembeli seperti melakukan presentasi secara langsung, melakukan berbagai pendekatan dan memasarkan secara *door to door*. Secara *online* pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan yaitu seringkali melakukan *spamming via email* kepada perusahaan-perusahaan manufaktur sejenis dan calon pembeli di negara yang dituju dan melakukan kerja sama dengan situs jual beli *online* seperti Alibaba. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari Gupta, *et al*, (2016) menyatakan bahwa penerapan inovasi untuk memasarkan *brand* sangat dipengaruhi oleh kekuatan daya saing perusahaan tersebut.
- d. *Learning and Reinnovation* (tahap pembelajaran dan reinovasi) adalah tahap yang dilakukan setelah inovasi yang dilakukan PT Kharisma Rotan Mandiri. Perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap setiap divisi-divisi yang terlibat dalam proses inovasi. Model, gaya, *trend*, selera terhadap suatu produk memang selalu

berubah-ubah mengikuti perkembangan pasar maka dari itu inovasi memang harus selalu dilakukan oleh suatu perusahaan. Reinovasi sendiri adalah dimana perusahaan selalu melakukan inovasi-inovasi dan penyesuaian produk setelah adanya inovasi itu sendiri untuk menambah nilai lebih dari produk.

PT Kharisma Rotan Mandiri dalam mengimplementasikan strategi inovasi juga melakukan diferensiasi produk dengan memperhatikan atribut produk. Berdasarkan pemaparan hasil wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung perusahaan telah melakukan diferensiasi produk seperti: meningkatkan nilai produk, memberikan pelayanan yang berkesinambungan, harga yang kompetitif, dan memberikan asuransi kepada konsumen. Pengembangan produk yang dilakukan perusahaan yaitu dengan memperhatikan unsur-unsur atribut produk:

- a. Kualitas produk seperti daya tahan, kehandalan, ketelitian yang dihasilkan disetiap produk menjadi fokus utama dalam pembuatan produk.
- b. Fitur produk yaitu menciptakan model-model dengan tingkatan yang lebih tinggi dan penambahan berbagai fitur
- c. Gaya dan desain produk. Perusahaan memiliki *trend* dengan mengkombinasikan *modern classic* yang membedakan dengan perusahaan lain. Desain yang selalu mengikuti perkembangan zaman dan sesuai dengan selera konsumen berhasil menarik minat pembelian.

Hal ini sesuai dengan teori Kotler dan Armstrong (2008: 206) unsur-unsur atribut produk meliputi: kualitas produk, fitur produk, gaya, dan desain produk.

2. Hambatan yang dihadapi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Mengimplementasikan Strategi Inovasi Produk sebagai Usaha Bertahan di Pasar Global.

Strategi inovasi produk yang diimplementasikan oleh PT Kharisma Rotan Mandiri tidak sepenuhnya berhasil atau mengalami hambatan dalam penerapannya. Hambatan yang dihadapi yaitu berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Dari pemaparan hasil wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung berikut hambatan yang dihadapi oleh perusahaan:

a. Internal

Hambatan internal yang dihadapi PT Kharisma Rotan Mandiri ialah sulitnya mendapatkan bahan baku rotan dengan kualitas tinggi. Perusahaan selalu berupaya memenuhi pasokan bahan baku dengan membeli lebih bahan baku yang akan digunakan nantinya dalam produksi dan berkerja sama dengan pemasok-pemasok di sekitar perusahaan tidak hanya berasal dari pemasok utama di Kalimantan. Kurangnya sosialisasi terhadap karyawan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik, lebih teliti, dan sempurna dalam pembuatan produk-produk yang sesuai

dengan pesanan konsumen. Dalam upaya meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kinerja perusahaan, perusahaan selalu melakukan sosialisasi dengan adanya supervisor-supervisor yang mengontrol kualitas produk dengan memberitahukan bagaimana pembuatan produk yang benar dan sesuai pesanan Hal ini didukung oleh pernyataan menurut Im dan Workman Jr, 2004 dalam (Suendro 2010: 11)

“Budaya orientasi pesaing yang masuk dalam tim pengembangan produk baru akan meningkatkan kreatifitas untuk menciptakan produk dan program pemasaran baru karena tim ini memperhatikan *tren* dari industri melalui pengumpulan informasi intelijen dari para kompetitor. Dalam konteks pengembangan produk baru, koordinasi lintas-fungsi meningkatkan kreatifitas karena mendorong pemunculan dan diskusi tentang ide-ide baru, mencari solusi dari masalah-masalah dan ketidaksepakatan yang ditimbulkan oleh metode yang tidak rutin dipakai dan perbedaan *frame* referensi, dan tingkat responsifitas untuk berubah melalui cara yang baru dan sarat makna.”

Kurangnya tenaga kerja di setiap divisi terutama divisi produksi yang membutuhkan pekerja dengan kemampuan (*skill*). Hal ini menyebabkan keterlambatan produksi disaat penerimaan pesanan dalam jumlah banyak dan kegagalan (*trial error*) dalam proses percobaan pembuatan produk baru. Kurangnya tenaga kerja yang memiliki kemampuan diatasi dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan sehingga memiliki kemampuan yang merata. Kerja sama dengan pengrajin-pengrajin rotan lainnya di sekitar dengan perusahaan dapat mengatasi volume produksi yang besar. Hasil inovasi produk tidak selalu menjadi *best selling*

karena ketidakcocokan produk baru yang dihasilkan terhadap pasar yang dituju.

b. Eksternal

Selain faktor internal, faktor eksternal yang menjadi hambatan dan tantangan bagi PT Kharisma Rotan Mandiri adalah keadaan pasar dan ekonomi global. Salah satu contohnya yaitu krisis moneter yang terjadi di Amerika pada tahun 2008 yang berimbas pada semua negara di dunia sehingga menjatuhkan perusahaan dan pembeli tetap perusahaan. Hal ini sangat berimbas bagi perusahaan karena perusahaan berada di pasar global. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu Scarborough dan Zimmerer (2005) menyatakan bahwa pemulihan krisis ekonomi berjalan selama tujuh tahun dan beberapa studi telah menunjukkan bahwa ekonomi Indonesia tidak hanya mengandalkan peranan usaha besar, tetapi UMKM terbukti mempunyai ketahanan relatif baik dibandingkan dengan usaha skala besar. PT Kharisma Rotan Mandiri mampu bertahan dari krisis moneter dengan mengimplementasikan strategi inovasi produk.

Hambatan eksternal lainnya yang dihadapi oleh perusahaan yaitu perbedaan budaya antar negara sehingga perbedaan selera dalam mebel atau *furniture* sangat dirasakan. Perbedaan tentang cara berfikir maupun taraf hidup. Berdasarkan pemaparan hasil

wawancara dengan informan pendukung koordinator produksi dalam proses pembuatan produk yang seharusnya semuanya sempurna tidak ada kesalahan seperti pesanan pembeli tetapi kenyataannya di Indonesia terutama di PT Kharisma Rotan Mandiri tidak bisa semua produk dikerjakan dengan sempurna. Munculnya kompetitor dari negara pesaing seperti Cina, Vietnam, Filliphina dengan memanfaatkan bahan baku yang di ekspor secara ilegal dari Indonesia. Kalah saingnya tenaga kerja Indonesia dengan tenaga kerja dari luar negeri seperti China, Vietnam dan India dikarenakan tenaga dari luar negeri sangat murah dan sesuai dengan kinerja yang diharapkan.

Peraturan-peraturan serta kebijakan pemerintah mengenai industri rotan di Indonesia. Contohnya kebijakan SK Menteri Perdagangan No. 12/M-DAG/PER/6/2005 (Kemendag.go.id) tentang ketentuan ekspor rotan yang memperbolehkan ekspor bahan baku rotan dan rotah setengah jadi, adanya kegiatan ilegal ekspor bahan baku rotan juga memperburuk kebijakan ini terhadap perkembangan industri rotan di Indonesia. Pada tahun 2011 pemerintah mengeluarkan kembali kebijakan SK Menteri Perdagangan (No. 35/MDAG/PER/11/2011) maka sejak 1 Januari 2012 jenis rotan mentah, rotan asalan, rotan W/S, dan jenis rotan setengah jadi dilarang untuk diekspor. Kebijakan ini dikeluarkan karena kebijakan sebelumnya kontra produktif dengan target

pertumbuhan ekspor nasional. Jika kebijakan yang lama dipertahankan, industri furnitur rotan Indonesia tidak akan berkembang karena bahan baku mentah masih dapat diakses dengan mudah oleh para pesaing dari luar negeri.

Hambatan selanjutnya yaitu proses dan prosedur kegiatan ekspor yang memakan waktu lama serta masih adanya pungutan liar. Pembuatan perizinan yang memerlukan waktu yang lama serta terkadang adanya *miss* komunikasi antara stakeholder-stakeholder, pemerintah, maupun jasa pelayaran yang digunakan oleh perusahaan. PT Kharisma Rotan Mandiri berusaha terus menerus untuk selalu melakukan komunikasi untuk menghindari adanya *miss* komunikasi yang menyebabkan lamanya kegiatan ekspor perusahaan.

3. Dampak Implementasi Strategi Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing PT Kharisma Rotan Mandiri di Pasar Global.

Implementasi strategi inovasi produk PT Kharisma Rotan Mandiri memiliki dampak terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan pemaparan hasil wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung, dampak dari implementasi strategi inovasi produk yaitu peningkatan penjualan, perluasan pangsa pasar yang mempengaruhi peningkatan ekspor dan keunggulan bersaing perusahaan.

a. Peningkatan Penjualan

Peningkatan penjualan PT Kharisma Rotan Mandiri sesuai dengan dampak dari implementasi strategi inovasi produk yang dilakukan. Peningkatan penjualan dipengaruhi oleh adanya produk baru yang sesuai dengan kebutuhan serta selera konsumen, produk yang dihasilkan juga memiliki kualitas yang baik, *range* produk yang beragam, dan produk yang selalu mengikuti *trend* pasar. Sesuai dengan hasil penelitian dari Hartini (2012) yang mengatakan bahwa inovasi perusahaan tidak mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung, tapi berpengaruh signifikan terhadap kualitas produk, dan kualitas produk berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Daya saing perusahaan dapat diukur melalui kinerja perusahaan tersebut, salah satu faktornya dapat dilihat dari peningkatan penjualan dan perluasan pasar. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Tidd, *et al*, (2005: 6) sumber keunggulan kompetitif bisa dilihat dari penawaran yang lebih baik, lebih cepat, lebih murah, dan kualitas yang lebih tinggi.

Implementasi strategi inovasi produk yang digunakan perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan penjualan terutama untuk peningkatan *buyer* dari Skandinavia dan Australia yang dijelaskan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Data Buyers PT Kharisma Rotan Mandiri (2010-2015)

TAHUN					
2010	2011	2012	2013	2014	2015
ARTWOOD	ARTWOOD	ARTWOOD	ARTWOOD	ARTWOOD	Artwood AB
A S K O	H K L	MARTINSEN	WICKER EMPORIUM	TJX - TJMAXX	Jeffan
ADONIS	NABIBAKS	FIRST RETAIL	P I E R I	LA MAISON	Artesia
AMARA	MINGRITZ	FORM DESIGN	ZEN MOBILIARIO	BOUCLAIR	Pier 1
BORTOLI	MUGIHARJO	COMPANIA DM	SOUL LIVING	V E P	Global Furniture
FORM DESIGN	BORTOLI	JEFFAN	LAMAISON	SOUL LIVING	TIX Marshall
H K L	ADAM FURNITURE	HADDON	V E P	JEFFAN	TIX Newton
HADDON	A S K O	V E P	JEFFAN	P I E R I	VEP
HAMID JAFFAR	ISMAIL FURNITURE	EAST INDIES	PACIFIC FURNITURE	ARTESIA	Farolan
IMAGINA	J T H	GAJISA	PAROLAN	COMPONENTS	Johnston Impor
ISMAIL FURNITURE	HADDON	ADAM FURNITURE	SUMBER INTI	ROSEN	Lamaison
J T H	LUDOVIC	BORTOLI	YUANJIE	C W I	Sodima
JOSEF KARAS	SIMLA FURN	ASIAN TROPIC	COMPANIA	PAROLAN	Shaoxing
MOZAIC STYLE	FORM DESIGN	TRANSNART	HENK SCRAM	ZEN MOBILIARIO	The Beach Furniture
MUGIHARJO	TRADE TOWER	LAMAISON	IRMAKLAR	SUMBER INTI	Tantique Retail
TAGOURY	AMARA	NEANOBA	KORNBLUM	BLUEBONE	Zen
TEK IMPORT	VALASINDO	TEN CATE	VAST INTERIOR	MEDLIGHT	OSP
TRIBOR	TRIBOR	AVANT	ARTESIA	GLOBAL FURNITURE	Provincial Home Living
	AVANT	BLUEBONE	NEANOBA	IRMAKLAR	Maurice
	SAGLO	MUGIHARJO	EXPORMIM	PACIFIC FURNITURE	CWI
	MAOS DO MUNDO	CARGA	MARTINSEN	IMPULSE IMPORT	Niemen Tehta Oy
	JEFFAN	B H P	JAVA FURNITURE	KORNBLUM	RGS Comex
	KUIKEN	WOHLER	BLUEBONE	1820 HOME	Pacific Furniture
	MARTINSEN	TRIBOR	IBOLILI	DÉCOR CONNECT	Commercial
	HARTMAN	IRMAKLAR	TRIBOR	RATTAN DE GUADALAJARA	Yukselis
	NEW WICKER	SOUL LIVING	BORTOLI	SODIMA	Pert Emporium
		PK MULYO	PADMA PLANTATION	TRIBOR	Sumber Inti-Vast
		APA KABAR	ASIAN TROPIC	PROVINCIAL HOME	TriFu
		ACTONA	CARGA BALI	DUA BV	Sumber Inti (Shop House)
			J A C O	COLOMBIA PACIFICO	The First Retail
			WOODLAND	HABITAT	CV Jaya
				PAUL RUSSEL	Impulse
				IBOLILI	JK Russel
				BELA CASA	Oriental Amandari
				BELSSIA	Decor Connect
				LEE & LEWIS	Satec
				A.L.F	Sumber Inti-Rococo
				HENK SCRAM	Blue Bone
					Sumber Inti (Corner Store)
					Serenity Nursery
					Mekon Wood
					Sumber Inti (Olive Birth)
					5 Horizon
					Nitori
					Seven Ocean

DAFTAR BUYERS PT KHARISMA ROTAN MANDIRI

Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri

Hal lain yang menjadi faktor peningkatan penjualan yaitu peraturan maupun kebijakan pemerintah yang mulai mendukung para pelaku industri rotan dengan mengeluarkan SK Menteri Perdagangan No. 35/MDAG/PER/11/2011 (Kemendag.go.id) sehingga memudahkan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku dengan kualitas yang baik serta memudahkan kegiatan ekspor rotan. Inovasi produk yang dihasilkan perusahaan dan dukungan kebijakan pemerintah terbukti meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan.

b. Perluasan Pasar

Implementasi strategi inovasi produk berdampak terhadap perluasan pasar PT Kharisma Rotan Mandiri. Dari pemaparan hasil wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan mampu memperluas pangsa pasar dikarenakan adanya krisis global pada tahun 2008. Krisis ini menyebabkan pembeli tetap di UK kehilangan daya belinya sehingga memaksa perusahaan mencari pembeli dari negara lain. Produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan berhasil dipasarkan di sebagian besar Eropa, Amerika, sebagian lagi dipasarkan ke Middle East, Afrika Selatan, dan Australia. Sebelumnya Eropa dan Amerika tidak menyukai produk yang dijual di UK sehingga perusahaan melakukan inovasi produk yang sesuai dengan selera dan kebutuhan pasar. Hasilnya produk baru sangat disukai oleh Eropa, Amerika, Middle East, Afrika Selatan, dan Australia sehingga perusahaan tetap dapat bertahan.

PT Kharisma Rotan Mandiri mampu memperluas pasar dengan melakukan pemasaran secara *online* dan *offline*. Perusahaan melakukan promosi *offline* dengan selalu mengikuti pameran-pameran *furniture* diberbagai negara dan secara personal melakukan promosi ke calon pembeli. Promosi *online* yang dilakukan yaitu seringkali memberi pesan-pesan tentang produk baru melalui email ke perusahaan-perusahaan manufaktur sejenis, mengelola web resmi

perusahaan untuk menjual produk unggulan dan berkerja sama dengan perusahaan *ecommerce* dalam menjual produk-produk. Perluasan pasar mengakibatkan adanya pembeli baru dari berbagai negara yang mempengaruhi peningkatan ekspor perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Hadiyati (2011) proses untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan UKM melalui kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran dinilai dari inovasi produk yang dimana inovasi produk dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu orientasi pelanggan, orientasi pelanggan memberikan kontribusi lebih banyak dalam meningkatkan inovasi produk dan kinerja perusahaan. PT Kharisma Rotan Mandiri menjadi salah satu dari lima perusahaan *furniture* rotan di Indonesia yang berpengaruh bagi ekspor nasional dan tercatat secara resmi di *Export News* DJPEN Kemendag Indonesia edisi bulan Mei pada tahun 2015. Tabel 4.3 telah membuktikan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan kompetitor-kompetitor lainnya di Indonesia karena berhasil memberikan devisa yang cukup besar bagi negara. Sesuai dengan teori Ball, *et al* (2015) keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan pesaingnya.

Tabel 4.3 LIST OF EXPORTERS

Company	Address
Cahaya Sejati Cemerlang	Jalan Raya Tanggulangin No. 12 Km. 28, Tanggulangin, East Java 61272, Indonesia cahayasejati@yahoo.com Product: Rattan Furniture
Jativision Raya (JAVA), PT	Jl. Raya Palimanan- Jakarta Km. 22, tegal Karang, West Java 45161, Indonesia head_marketing@jvathebest.com marketing02@jvathebest.com daniel@jvathebest.com www.jvathebest.com Product: Rattan Furniture
Kharisma Rotan Mandiri, PT	Jl. Gesingan Rt 02 Rw 09 Luwang, Gatak – Sukoharjo, Central Java 57557, Indonesia info@uniqueance.com kharisma_rattan@yahoo.com www.uniqueance.com www.uniquerattanfurniture.com Product: Rattan Furniture
Panca Indah Rattan CV	Jl. Cirebon Tegal KM 11,9 Astanamukti, Pangenan, West Java 45182, Indonesia pircirebon@gmail.com marketing1@pancaindahrotan.com marketing2@pancaindahrotan.com www.pancaindahrotan.com Product: Rattan Furniture
Modena, CV	Jl. Nyi Ageng Tapa, Blok Nambo RT 03/RW 01 Desa Asrapada, Tengah Tani, West Java 45153, Indonesia momo@modena-furniture.com sales@modena-furniture.com info@modena-furniture.com www.modena-furniture.com Product: Rattan Furniture

Sumber: *Export News* DJPEN Kemendag (2015)

c. Keunggulan bersaing

Keunggulan kompetitif perusahaan terbentuk dari persaingan yang di dalam negeri yang menyebabkan perusahaan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi sehingga perusahaan dapat menjadi pesaing yang lebih baik secara internasional. Menurut teori Porter (dalam Hill, *et al*, 2014: 210) bahwa ada 4 atribut suatu negara membentuk lingkungan di mana perusahaan-perusahaan setempat

akan bersaing, dan atribut-atribut ini mendukung atau menghalangi proses penciptaan keunggulan kompetitif. Atribut-atribut tersebut adalah faktor pendukung, kondisi permintaan atas produk atau jasa suatu industri, industri terkait dan pendukung, strategi, struktur, dan persaingan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan hasil wawancara dengan informan kunci dan informan pendukung atribut-atribut dalam proses penciptaan keunggulan kompetitif dijelaskan sebagai berikut:

1) Faktor Pendukung

PT Kharisma Rotan Mandiri melakukan kegiatan produksi di Indonesia yang telah menyediakan bahan baku utama yaitu rotan yang sudah diakui dunia. Perusahaan juga telah memiliki tenaga kerja yang terampil dan memberikan pelatihan-pelatihan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2) Kondisi Permintaan

Perbedaan permintaan antara negara satu dengan negara lain menuntut perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan dan selera konsumen dan terbukti berhasil dengan adanya peningkatan pembeli melalui penerapan strategi inovasi produk.

3) Industri terkait dan pendukung

Kerjasama yang dilakukan oleh para pemasok untuk mendapatkan bahan baku dengan kualitas tinggi dilakukan oleh

perusahaan dalam upaya memenuhi pesanan dalam jumlah banyak dengan menghasilkan produk yang memiliki kualitas tinggi.

4) Strategi, struktur, dan persaingan perusahaan

Keadaan membentuk bagaimana perusahaan didirikan, diatur, dan dikelola serta sifat persaingan di dalam negeri. Keunggulan bersaing terhadap kompetitor-kompetitor di Indonesia menempatkan perusahaan sebagai lima perusahaan terbaik yang berpengaruh terhadap kontribusi devisa ekspor negara sesuai dengan penjelasan tabel 4.3 sebelumnya. Peningkatan kualitas, melakukan inovasi, harga yang kompetitif, penawaran yang lebih baik akan menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.