

**IMPLEMENTASI *NETWORK STRATEGY* DALAM
MENGHADAPI PASAR GLOBAL**

(Studi Kasus pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DALILATI ADLINA
NIM. 125030307111011**



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

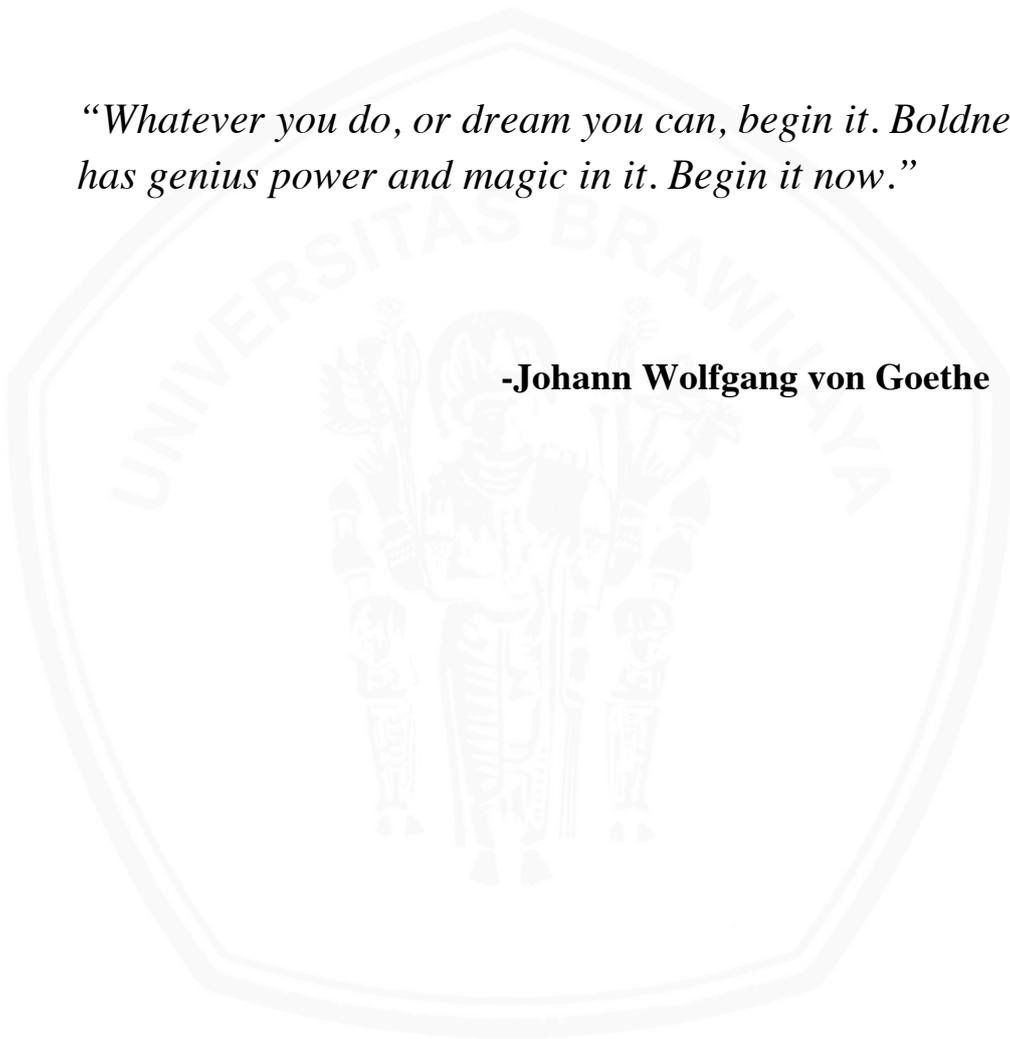
2017

“You must be the change you wish to see in the world.”

-Mahatma Gandhi

“Whatever you do, or dream you can, begin it. Boldness has genius power and magic in it. Begin it now.”

-Johann Wolfgang von Goethe



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

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

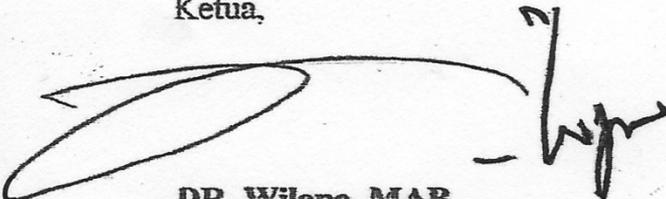
Hari : Senin
Tanggal : 06 Maret 2017
Jam : 10.00
Skripsi atas nama : Dalilati Adlina
Judul : Implementasi *Network Strategy* dalam Menghadapi Pasar Global (Studi Kasus pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



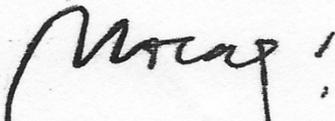
DR. Wilopo, MAB
NIP. 19660430 199303 1 002

Anggota,



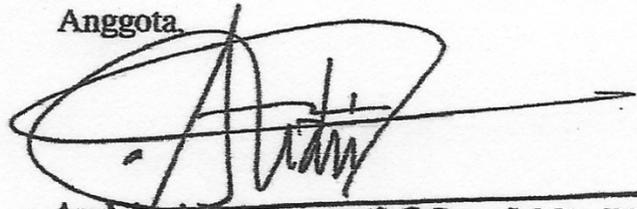
M. Kholid Mawardi, Ph.D
NIP. 19751220 200501 1 002

Anggota,



Dr. Zainul Arifin, MS
NIP. 19570415 198601 1 001

Anggota,



Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si., DBA
NIP. 19760414 200212 2 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang 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 (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 17 Februari 2017



Nama: Dalilati Adlina
NIM: 125030307111011

RINGKASAN

Adlina, Dalilati. 2017. **Implementasi *Network Strategy* dalam Menghadapi Pasar Global (Studi Kasus pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)**. Dr. Wilopo, M.AB dan M. Kholid Mawardi, Ph.D 117 Halaman + xiv.

Banyaknya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia menyebabkan persaingan semakin ketat, tidak hanya di dalam negeri tetapi juga di luar negeri. Industri rotan Indonesia pada saat ini semakin berkembang dan telah berhasil memasuki pasar global. *Network strategy* atau strategi jaringan merupakan salah satu langkah awal bagi para pelaku UKM untuk dapat dengan mudah memasuki pasar global.

PT Kharisma Rotan Mandiri di Sukoharjo, Jawa Tengah merupakan salah satu perusahaan di industri rotan yang berawal dari sebuah *start up* UKM. PT Kharisma Rotan Mandiri telah mengimplementasikan *network strategy* sejak awal mula perusahaan dibentuk hingga saat ini. Sejak awal perusahaan selalu konsisten melakukan ekspor karena semua relasi atau konsumen dari perusahaan berada di luar Indonesia terutama di Eropa. Kementerian Perdagangan (Kemendag) Indonesia telah menjadikan PT Kharisma Rotan Mandiri pada tahun 2015 lalu sebagai salah satu dari lima perusahaan dan UKM yang sangat berpengaruh pada pertumbuhan devisa negara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana upaya dari PT Kharisma Rotan Mandiri dalam mengimplementasikan *network strategy* dalam menghadapi pasar global. Penelitian ini juga menjelaskan hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam mengimplementasikan *network strategy* sebagai upaya memasuki dan bertahan di pasar global. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dengan melakukan wawancara bersama Direktur Utama serta pendiri perusahaan, anak dari pendiri yang merupakan calon penerus dari PT Kharisma Rotan Mandiri, dan koordinator *sales*, serta data sekunder berupa dokumen-dokumen yang terkait dengan tema penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *network strategy* telah berhasil diimplementasikan oleh perusahaan sejak awal perusahaan dibentuk dari sebuah UKM sederhana hingga saat ini menjadi sebuah perusahaan eksportir yang diperhitungkan di Indonesia berkat ambisi dari pendiri dan terciptanya *good relationship* dengan para relasi. Terdapat tiga faktor alasan yang menyebabkan perusahaan menggunakan *network strategy* sebagai langkah memasuki pasar global

yaitu *urgency*, *intensity*, dan *impact*. Keberhasilan dari penerapan *network strategy* membawa perusahaan untuk menggunakan beberapa strategi yaitu servis, kualitas, desain dan differensiasi dalam mempertahankan *networking* yang telah terjalin dan terbentuk selama ini. Penerapan *network strategy* ini juga tidak lepas dari hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan baik dari internal maupun eksternal perusahaan.



SUMMARY

Adlina, Dalilati. 2017. **Implementation of Network Strategy in Facing Global Market (a Case Study in Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)**. Dr. Wilopo, M.AB and M. Kholid Mawardi, Ph.D 117 Pages + xiv.

The number of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia led to competition more stringent, not only domestically but also abroad. Indonesia's rattan industry is currently growing and successfully enter the global market. Network strategy is one of the first steps for SMEs to be able to easily enter the global market.

Kharisma Rotan Mandiri in Sukoharjo, Central Java is one of the companies in the rattan industry that started from a start up SMEs. Kharisma Rotan Mandiri has implemented network strategy from the very beginning the company was formed until today. Since its inception the company has always been consistently doing export for all relations or customer of the company is located outside Indonesia, especially in Europe. Directorate General for National Export Development (DGNEDE) Indonesia has made Kharisma Rotan Mandiri in 2015 and as one of the five companies and SMEs were very influential in the growth of foreign exchange.

The purpose of this study was to describe how the efforts of Kharisma Rotan Mandiri in implementing network strategy in the face of the global market. The study also describes the obstacles and challenges faced by Kharisma Rotan Mandiri in implementing network strategy as an attempt to enter and survive in the global market. The method used in this research is qualitative method with case study approach. Sources of data in this study are primary data by conducting an interview with President Director and founder of the company, a daughter of the founder who is a succession of Kharisma Rotan Mandiri, and coordinator sales of company, as well as secondary data in the form of documents related to his research theme.

The results showed that the network strategy has been successfully implemented by the company since the beginning of the company formed from a simple SMEs up to now become an exporter company that counts in Indonesia thanks to the ambitions of the founders and the creation of good relationships with associates. There are three factors reasons which led the company to use the network as a step strategy to enter the global market, that is urgency, intensity, and impact. The success of the implementation of network strategy led the company to use some of the strategies that is service, quality, design, and differentiation in maintaining networking that has been established and formed during this time. Network application of this strategy is also not free of obstacles and challenges faced by the company both internally and externally.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi *Network Strategy* dalam Menghadapi Pasar Global (Studi Kasus pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)”. 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 Hadi Suryanto (Alm) dan Ibu Fadliah selaku kedua orangtua tercinta yang telah memberikan doa, dukungan dan motivasi sehingga penulis tetap semangat dan dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, selaku Ketua Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

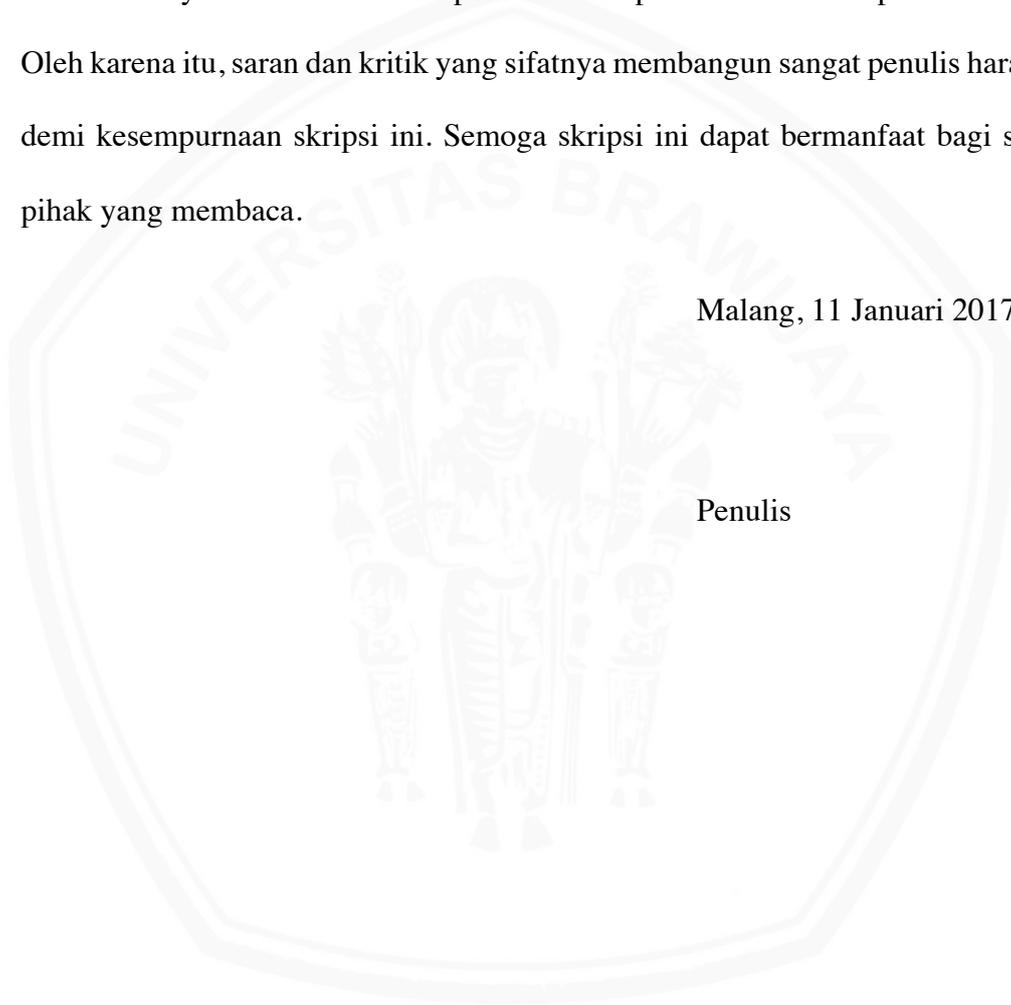
5. Ibu Sri Sulasmiyati, S.Sos, MAP, selaku Sekretaris Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Dr. Wilopo, MAB selaku Kepala Program Studi Administrasi Bisnis dan Ketua Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi semangat, mengarahkan, dan memberi dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Mukhammad Kholid Mawardi, Ph.D selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi semangat, mengarahkan, dan memberi dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis.
9. Muhamad Bima Herstyana Putra yang selalu memberikan doa, dukungan, dan motivasi serta perhatian yang sangat besar kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Vega, Eka, Cindy, Brillli, Ola, Nona, Sharen, Gabriella, Brenda, dan semua kawan seperjuangan Bisnis Internasional 2012 yang telah berbagi waktu, suka, dan duka dengan penulis selama proses perkuliahan dan pengerjaan skripsi ini.
11. Suci dan Retno yang selalu bersedia memberikan doa, dukungan, dan motivasi selama empat tahun menemani di Malang.

12. Bapak H. Supriyadi dan Saudari Yuni Arta Brilliani selaku dua informan dari PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam penelitian skripsi ini.

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, 11 Januari 2017

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	xi
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. Kontribusi Penelitian	12
1. Kontribusi Teoritis	12
2. Kontribusi Praktis	12
E. Sistematika Penulisan	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	15
1. Mejri, <i>et al</i> (2010)	15
2. Senik (2010)	16
3. Nagy (2012)	17
4. Yener, <i>et al</i> (2014)	18
B. Globalisasi.....	24
1. Pengertian Globalisasi.	24
2. Globalisasi Pasar.....	24
3. Cara Memasuki Pasar Global	25
C. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia.....	26
1. Definisi Usaha Kecil dan Menengah	26
2. Asas dan Tujuan Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia	27
3. Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia.	27
4. Usaha Kecil dan Menengah Indonesia di Pasar Global	29
D. <i>Strategic Entrepreneurship</i>	31
1. <i>Strategic Entrepreneur</i>	31
2. <i>Five Entrepreneurial Strategies</i>	32
3. <i>Network Strategy</i>	38

BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Jenis Penelitian	40
	B. Fokus Penelitian	42
	C. Lokasi Penelitian	44
	D. Sumber Data	44
	1. Data Primer	44
	2. Data Sekunder	45
	E. Teknik Pengumpulan Data	46
	1. Wawancara	46
	2. Dokumentasi	47
	3. Observasi	47
	F. Instrumen Penelitian	48
	G. Analisis Data	48
	H. Validitas Data	49
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Industri Olahan Rotan di Indonesia	53
	1. Potensi Bahan Baku Rotan	53
	2. Kebijakan di Bidang Perotanan dan Dampaknya terhadap Industri Rotan Nasional	53
	3. Permasalahan yang dihadapi Industri Pengolahan Rotan	54
	a. Bahan Baku	54
	b. Pemasaran	55
	4. Strategi Pengembangan	55
	5. Tindak Lanjut Kebijakan	55
	B. Gambaran Umum Perusahaan	56
	1. Makna Logo	56
	2. Sejarah PT Kharisma Rotan Mandiri	57
	3. Lokasi Perusahaan	60
	4. Struktur Organisasi	60
	5. Visi, Misi, dan Komitmen Perusahaan	63
	C. Gambaran Umum Informan	64
	D. Penyajian Data Penelitian	66
	1. Implementasi <i>Network Strategy</i> yang dilakukan PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai Usaha Memasuki Pasar Global	66
	2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Menggunakan <i>Network Strategy</i> sebagai Langkah Memasuki Pasar Global	70
	3. Strategi Mempertahankan <i>Networking</i> yang Telah Terbentuk dengan Mengimplementasikan <i>Network Strategy</i> dalam Menghadapi Pasar Global	72
	4. Hambatan dan Tantangan yang Dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Mengimplementasikan <i>Network Strategy</i>	75
	E. Pembahasan	77

1. Implementasi <i>Network Strategy</i> yang dilakukan PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai Usaha Memasuki Pasar Global	79
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Menggunakan <i>Network Strategy</i> sebagai Langkah Memasuki Pasar Global.....	84
a. <i>Urgency</i>	84
b. <i>Intensity</i>	86
c. <i>Impact</i>	89
3. Strategi Mempertahankan <i>Networking</i> yang Telah Terbentuk dengan Mengimplementasikan <i>Network Strategy</i> dalam Menghadapi Pasar Global.....	91
a. Servis	92
b. Kualitas	92
c. Desain	93
d. Differensiasi	93
4. Hambatan dan Tantangan yang Dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Mengimplementasikan <i>Network Strategy</i>	94
a. Internal	95
b. Eksternal	95

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	97
B. Saran	99

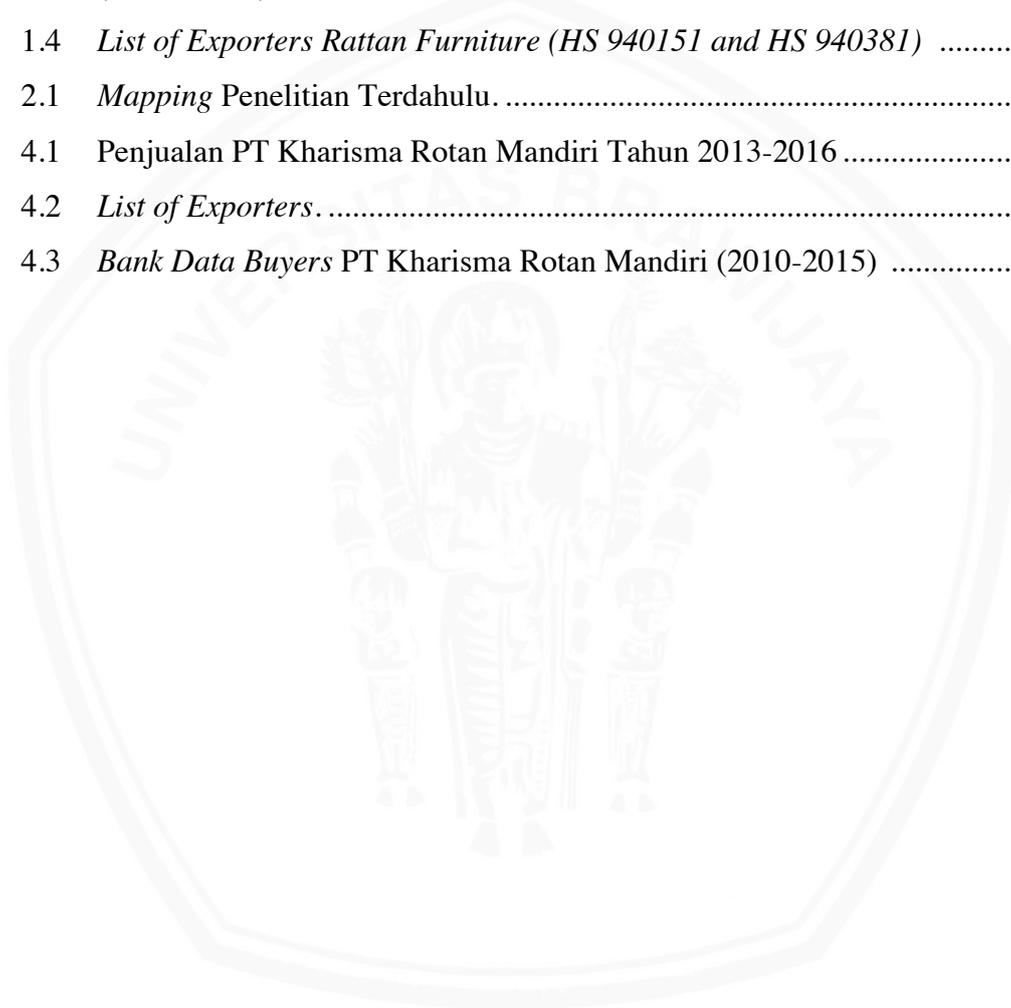
DAFTAR PUSTAKA	101
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	104
-----------------------	-----



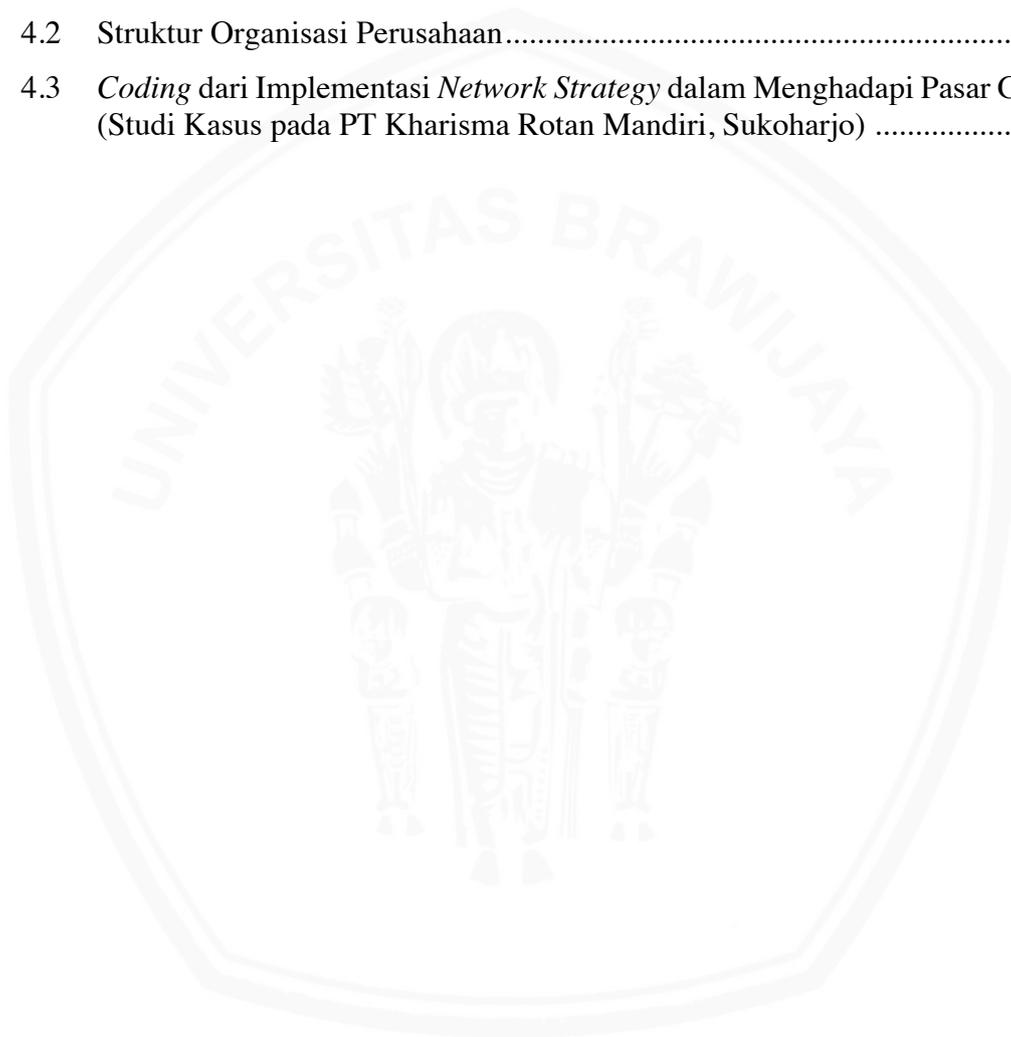
DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.1	Perkembangan UMKM pada Periode: 2008-2012	5
1.2	Perkembangan Ekspor NonMigas (Sektor) Periode: 2011-2015	6
1.3	Peran Ekspor Kelompok Hasil Industri Terhadap Total Hasil Industri (Dalam US\$).....	7
1.4	<i>List of Exporters Rattan Furniture (HS 940151 and HS 940381)</i>	7
2.1	<i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu.	21
4.1	Penjualan PT Kharisma Rotan Mandiri Tahun 2013-2016	59
4.2	<i>List of Exporters</i>	85
4.3	<i>Bank Data Buyers</i> PT Kharisma Rotan Mandiri (2010-2015)	89



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.1	<i>Top 5 Destination Countries for Indonesian Rattan Furniture Product</i>	8
3.1	Kombinasi Model Design dari Triangulasi Berdasarkan Sumber dan Triangulasi Berdasarkan Metode.....	51
4.1	Logo Perusahaan	56
4.2	Struktur Organisasi Perusahaan.....	62
4.3	<i>Coding</i> dari Implementasi <i>Network Strategy</i> dalam Menghadapi Pasar Global (Studi Kasus pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)	78



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Surat Keterangan Penelitian	104
2	Company Profile PT Kharisma Rotan Mandiri	105
3	Transkrip Wawancara.....	106
4	Laporan <i>Output</i> Produksi (Tahun 2015 dan 2016).....	116



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis internasional pada saat ini sangat bergantung dari adanya globalisasi. Globalisasi ditunjukkan dengan tidak adanya lagi batasan-batasan antar negara di seluruh dunia. Definisi paling umum yang digunakan pada bisnis internasional adalah globalisasi ekonomi. Globalisasi ekonomi adalah kecenderungan terhadap integrasi internasional dalam barang, teknologi, informasi, tenaga kerja dan modal, atau proses dalam membuat integrasi ini terjadi (Ball *et al*, 2014:13). Globalisasi menimbulkan adanya perdagangan internasional yang ditunjukkan dengan maraknya kegiatan ekspor impor serta munculnya pasar global (*global market*).

Adanya pasar global semakin menuntut para pelaku bisnis untuk melihat perusahaan mereka sebagai suatu perusahaan global, bukan sebagai perusahaan yang berlokasi di suatu wilayah geografis tertentu (Zimmerer, *et al*, 2009:357). Hal ini menjadi acuan bagi para pelaku bisnis untuk melakukan pemasaran global. Menurut Kotabe, *et al* (2004: 3-8), dengan mengacu pada pertanyaan “mengapa pemasaran global merupakan suatu keharusan”, terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi yaitu kejenuhan pasar domestik, persaingan global, kebutuhan untuk kerja sama global serta revolusi internet dan *e-commerce*.

Langkah untuk menuju pasar global tidak lepas dari proses ekspor dan impor. Langkah lain untuk memasuki pasar asing perusahaan seperti yang dinyatakan oleh Peng (2009:138) adalah berupa *direct exports*, *franchising/licensing*, dan *foreign*

direct investment (FDI). Namun faktanya ekspor menjadi pilihan yang paling tepat bagi para pebisnis untuk menempatkan dirinya di pasar global karena hanya membutuhkan biaya dan usaha minimum (Zimmerer, *et al*, 2009:366). Ekspor juga menjadi alasan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis yaitu untuk meningkatkan keuntungan dan penjualan, atau untuk melindungi keuntungan dan penjualan dari penurunan (Ball *et al*, 2014: 132). Hal ini menyebabkan banyaknya industri dan usaha kecil ataupun menengah (UKM) melakukan ekspor agar dapat masuk ke dalam pasar global.

Mengglobal atau internasionalisasi perusahaan dapat menjadi beban yang berat bagi sebuah perusahaan kecil. Memasuki pasar global berarti menemukan tantangan baru dengan persaingan global yang ketat pula.

“Agar berhasil dalam perekonomian global, diperlukan inovasi yang terus-menerus, menjaga kelincihan agar dapat menggunakan kecepatan sebagai senjata bersaing, mempertahankan kualitas yang tinggi dan terus menerus memperbaikinya, peka terhadap permintaan unik dari para pelanggan luar negeri, mempekerjakan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan kemampuan menggunakan berbagai bahasa, serta memiliki kemauan untuk selalu terus-menerus belajar mengenai pasar global” (Zimmerer, *et al*, 2009: 358).

Sebagai pelaku usaha kecil atau menengah yang mengglobal atau melakukan internasionalisasi membutuhkan pola pikir yang berbeda. Agar dapat berhasil di pasar global maka pelaku bisnis usaha kecil dan menengah (UKM) harus melihat perusahaan mereka dari perspektif global dan menggabungkan budaya global di seluruh perusahaan mereka yang akan melatarbelakangi aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan tersebut.

Usaha kecil dan menengah (UKM) adalah salah satu penyumbang kontribusi penting dalam ekonomi dengan menciptakan lapangan kerja dan terobosan baru

(Boyko, 2004). Karena alasan ini pula, aktivitas UKM sangat berpengaruh bagi suatu negara dan UKM dapat dengan mudah untuk menguasai pasar baik domestik maupun global. Menciptakan suatu terobosan baru (inovasi) adalah salah satu kunci utama bagi UKM untuk dapat memasuki pasar terutama pasar global. Dibutuhkan suatu kreatifitas dan ide-ide yang inovatif dari para pelaku usaha agar dapat tercipta suatu diferensiasi pada pasar.

Pada pasar global, produk, ide dan metode akan menyebar secara cepat melintasi dunia. Hal ini adalah imbas dari arus globalisasi yang sangat kuat. Semakin banyak tantangan global maka dibutuhkan pula strategi global yang tepat untuk memasuki pasar global. Strategi global didefinisikan sebagai strategi perusahaan di seluruh dunia dengan teori dasar dari berbagai perusahaan tentang bagaimana untuk bersaing dengan sukses (Peng, 2009:18). Pelaku bisnis dapat menentukan strategi-strategi yang lebih relevan sesuai dengan ancaman dan peluang perusahaannya.

Pelaku bisnis usaha kecil dan menengah (UKM) dapat menggunakan strategi *entrepreneur* sebagai langkah untuk memasuki pasar global. Menurut Hitt *et al* (2001:480) strategi *entrepreneur* terdiri dari *external networks, resources and organizational learning, innovation, dan internationalization*. Sedangkan menurut Peng (2009: 13) strategi *entrepreneur* terdiri dari lima strategi yaitu *growth, innovation, network, financing/governance, dan harvest/exit*. Strategi ini merupakan strategi pengembangan dari sebelumnya yang secara sederhana dapat diimplementasikan oleh sebuah UKM untuk mengembangkan usahanya di pasar global.

Network merupakan langkah awal strategi UKM agar dapat memasuki pasar global. Sebuah *networking*/jaringan akan memudahkan perusahaan untuk memulai kegiatan ekspor impor sebagai langkah awal untuk memasuki pasar global. Perusahaan dapat menggunakan *network strategy* untuk memulai kemana produk tersebut akan dijual. Peng (2009:15) menyatakan bahwa sebagai awal sebuah usaha kecil dan menengah (UKM), biasanya *networking* yang dapat dilakukan adalah dengan informal *networking* seperti perjanjian sederhana antar dua belah pihak yang didasarkan atas dasar kekeluargaan. Namun untuk suatu UKM kelas menengah biasanya menggunakan formal *networking* seperti aliansi *joint venture*, *equity strategic alliance*, *nonequity strategic alliance*, dan *global strategic alliance* untuk menguasai pasar global.

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang dengan jumlah usaha kecil dan menengah (UKM) yang tinggi. Pernyataan ini didukung oleh data statistik terakhir dari BPS mengenai perkembangan UMKM. Hingga tahun 2012 jumlah UMKM di Indonesia adalah 56,5 juta. UMKM di Indonesia pun mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sejak awal orde baru. Hal ini didukung pula dengan pernyataan dari Staf Ahli menteri koperasi dan UKM di bidang penerapan nilai dasar koperasi, Abdul Kadir Damanik yang mengatakan bahwa di Indonesia sendiri terdapat sekitar 57,9 juta pelaku UMKM hingga tahun 2014 (Bappenas, 2015). Berikut ditampilkan data perkembangan UMKM periode 2008-2012 pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Perkembangan UMKM pada Periode 2008-2012

No	Indikator	Satuan	2008	2009	2010	2011	2012
1	Jumlah UMKM	Unit	409.612	764.603	823.732	206.444	534.592
2	Pertumbuhan Jumlah UMKM	Persen	2,52	2,64	2,01	2,57	2,41
3	Jumlah Tenaga Kerja UMKM	Orang	24278	211332	401775	722458	657509
4	Pertumbuhan Jumlah Tenaga Kerja UMKM	Persen	3,90	2,33	3,32	2,33	5,83
5	Sumbangan PDB UMKM (harga konstan)	Rp. Miliar	753,20	599,30	571,80	326,00	928,20
6	Pertumbuhan sumbangan PDB UMKM	Persen	6,04	4,02	5,77	6,76	9,90
7	Nilai Ekspor UMKM	Rp. Miliar	8008,28	2254,52	6894,89	7441,82	8067,00
8	Pertumbuhan Nilai Ekspor UMKM	Persen	26,82	0-8,85	8,41	6,56	11,00

Sumber: BPS, data diolah (2016)

Adanya arus globalisasi serta semakin kuatnya persaingan global menyebabkan munculnya para pelaku usaha kecil dan menengah tersebut. Tingkat kreatifitas dan inovasi dari para wirausahawan menjadi modal nomor satu dalam strategi *entrepreneur* yang dapat diimplementasikan agar dapat memasuki dan bersaing di pasar global. Atas alasan ini pula, pemerintah Indonesia terus menggalakkan kualitas ekspor dari para pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) yang kebanyakan dari mereka bergerak di sektor industri (Kemendag, 2015).

Sektor industri merupakan salah satu sektor dari non-migas. Saat ini pemerintah Indonesia mengklaim bahwa lima tahun terakhir ini sejak tahun 2011 hingga 2015, ekspor non-migas mengalami penurunan tiap tahunnya karena imbas dari berbagai faktor ekonomi dan politik yang terjadi selama lima tahun tersebut. Hal ini sesuai dengan data dari website resmi Kemendag yang menunjukkan jumlah ekspor non-migas Indonesia lima tahun terakhir. Keadaan ini menyebabkan pemerintah Indonesia harus lebih bekerja keras agar mampu meningkatkan ekspor non-migas terutama pada sektor industri serta daya saing produk-produk lokal di pasar global karena banyaknya pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) yang berada di sektor tersebut. Usaha yang dilakukan pemerintah sebagai upaya peningkatan jumlah ekspor non-migas dan daya saing produk lokal adalah dengan menggalakkan industri yang kreatif dan inovatif. Berikut ditampilkan tabel perkembangan ekspor non migas periode 2011-2015 pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Perkembangan Ekspor NonMigas (Sektor) Periode: 2011-2015

NO	Sektor	2011	2012	2013	2014	2015	Trend (%) 2011-2015
1	PERTANIAN	5.165,00	5.569,00	5.712,00	5.770,00	5.629,00	2
2	INDUSTRY	122.187,00	116.123,00	113.029,00	117.329,00	106.662,00	-2
3	MINING	34.652,00	31.329,00	31.159,00	22.850,00	19.405,00	-13
4	OTHERS	13,00	18,00	16,00	10,00	32,00	12
	TOTAL NON OIL	162.019,00	153.043,00	149.918,00	145.961,00	131.730,00	-4

Sumber: Kemendag, data diolah (2016)

Salah satu industri kreatif yang diandalkan oleh pemerintah Indonesia untuk masuk ke pasar global adalah industri rotan. Industri rotan menjadi andalan karena negara-negara lain tidak ada yang mempunyai potensi rotan alam yang besar dan berkualitas selain Indonesia. Ketua Pusat Inovasi Rotan Nasional (Pirnas), Tanra

Tellu mengatakan “Indonesia memasok sekitar 80 persen kebutuhan rotan dunia. Sebanyak 60-an persen rotan Indonesia itu berasal dari Sulawesi Tengah” (Kemenperin, 2015). Alasan lainnya adalah Indonesia pada dewasa ini terus mengembangkan berbagai inovasi di bidang desain dan juga jenis produk sehingga lebih diminati pasar global. Hal ini didukung melalui data statistik Kemenperin yang ditampilkan pada Tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3 Peran Ekspor Kelompok Hasil Industri Terhadap Total Ekspor Hasil Industri (Dalam US\$)

No	Kelompok Hasil Industri	2012	2013	2014	2015	Trend
1	Kamera dan Alat-alat Optis	220.978.686	218.610.510	239.018.176	235.661.490	0,22%
2	Pengolahan Rotan Olahan	286.722.512	264.106.856	214.331.225	149.230.775	0,14%
3	Semen dan Produk dari Semen	53.895.286	107.422.212	87.144.398	105.974.395	0,10%
4	Pengolahan Hasil Hutan Ikutan	43.139.745	42.989.549	45.433.810	51.514.915	0,05%

Sumber: Kemenperin, data diolah (2016)

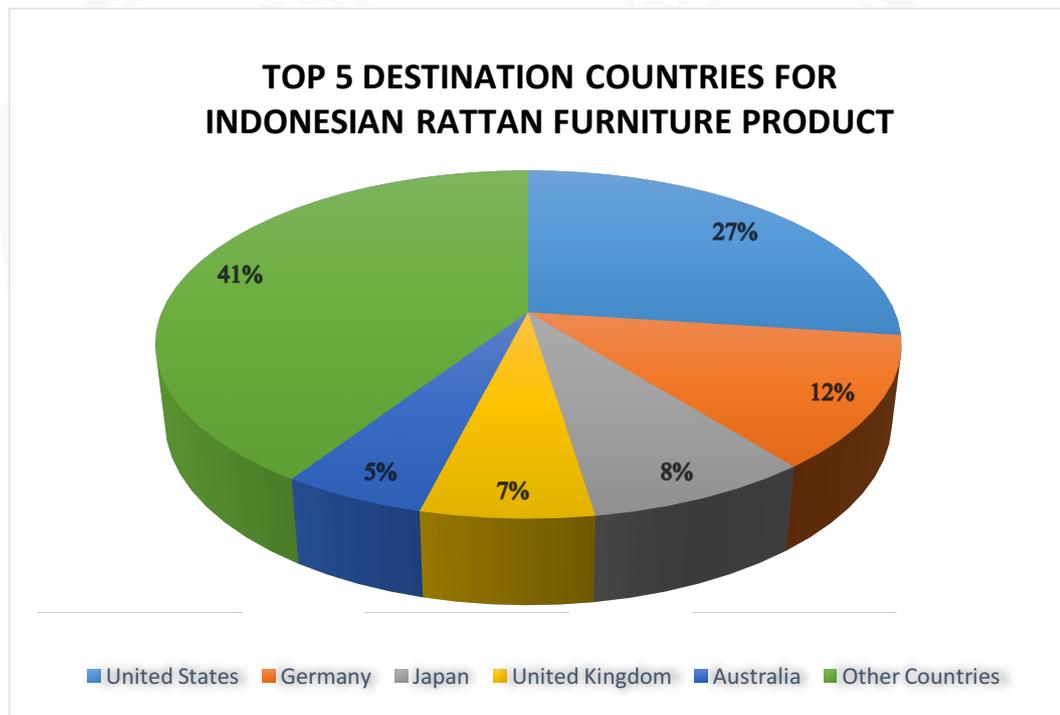
Indonesia sendiri merupakan negara terbesar di dunia yang mengekspor rotan. Indonesia menempati urutan satu pada data dari DJPEN Kemendag sejak tahun 2010 hingga 2014 kemarin (Tabel 1.4). Walaupun mengalami penurunan, namun Indonesia tetap menjadi negara nomor satu eksportir rotan olahan di dunia. Hal ini tentu membuktikan bahwa industri rotan Indonesia terhadap dunia sangat berpengaruh.

Tabel 1.4 List of Exporters Rattan Furniture (HS 940151 and HS 940381)

No	Countries	Exported value (US Dollar thousand)					"Trend % (10-14)"	Growth % (13-14)	Share % (2014)
		2010	2011	2012	2013	2014			
1	Indonesia	172,565	138,976	115,680	101,196	95,662	-13.9	-5.47	36.08
2	China	54,520	69,557	53,869	60,086	66,521	2.55	10.71	25.09
3	Vietnam	14,826	16,131	15,201	15,058	20,270	5.72	34.61	7.65
4	Italy	20,337	20,525	18,318	18,028	18,168	-3.49	0.78	6.85
5	Spain	15,837	15,375	14,914	13,297	9,459	-11.09	28.86	3.57

Sumber: Kemendag, data diolah (2016)

Negara-negara tujuan ekspor utama dari para pelaku industri rotan olahan ini sesuai data dari Kementerian Perdagangan hingga tahun 2014 (Gambar 1.1) adalah United States (US) dengan *market share* 27.23%, selanjutnya diikuti oleh Jepang (12.31%), Jerman (8.25%), United Kingdom (UK) (6.33%), dan Australia (5.29%). Sedangkan untuk negara tujuan ekspor rotan olahan Indonesia lainnya seperti Lithuania, Taiwan dan Chile tercatat mengalami peningkatan yang sangat pesat. Data-data ini membuktikan bahwa pasar *furniture* rotan olahan Indonesia telah menyebar hampir di seluruh Eropa, Amerika, Asia dan Australia.



Gambar 1.1 *Top 5 Destination Countries for Indonesian Rattan Furniture Product*

Sumber: DJPEN Kemendag 2015

Industri rotan Indonesia berpusat di Jawa Barat dan Jawa Tengah. Salah satu pelaku bisnis pada industri rotan ini adalah PT Kharisma Rotan Mandiri yang berada di Sukoharjo, Jawa Tengah. PT Kharisma Rotan Mandiri adalah salah satu eksportir hasil olahan rotan kelas menengah di Jawa Tengah yang melakukan

ekspor hasil produksinya ke beberapa negara di benua Eropa, Amerika, Australia dan Asia sejak berdirinya perusahaan dan merupakan salah satu perusahaan dari keanggotaan Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia (HIMKI). PT Kharisma Rotan Mandiri adalah sebuah perusahaan UKM khususnya usaha menengah karena perusahaan memiliki kriteria sesuai dengan UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Bab IV Pasal 6 Ayat 3 yaitu 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 memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

PT Kharisma Rotan Mandiri juga telah menjadi salah satu eksportir rotan olahan dari lima perusahaan yang sangat berpengaruh di dunia menurut data dari Kementerian Perdagangan Indonesia. Dilihat dari negara-negara tujuan ekspornya, PT Kharisma Rotan Mandiri juga telah mendaulatkan dirinya sebagai perusahaan berskala usaha kelas menengah dan telah mengimplementasikan strategi *entrepreneur* terutama strategi *networking* sebagai peluang serta upaya perusahaan untuk memasuki pasar global. Keberhasilan perusahaan memasuki pasar global tentu tidak lepas pula dari adanya tantangan dan hambatan yang selama ini dihadapi oleh perusahaan.

Sebagai perusahaan ekspor tentu tidak lepas dari adanya para pesaing kuat yang dapat menghambat bahkan mampu mengalahkan perusahaan di pasar global.

Pesaing dari PT Kharisma Rotan Mandiri sendiri berasal dari dalam dan luar negeri. Di dalam negeri sendiri, industri rotan di Cirebon, Jawa Barat adalah pesaing terkuat dari perusahaan sedangkan pesaing dari luar negeri berasal dari Vietnam dan Tiongkok. Persaingan dirasa semakin ketat karena imbas dari adanya pasar global yang semakin hari semakin menunjukkan kemudahan dalam interaksi bisnis. Adanya kemudahan ini maka peluang yang tercipta bagi perusahaan semakin besar, tetapi tidak lepas pula dari ancaman tantangan dan hambatan yang semakin besar.

Berdasarkan dari pemaparan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi *Network Strategy* dalam Menghadapi Pasar Global (Studi Kasus pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)”**.

B. Perumusan Masalah

Sebagai perusahaan yang bermula dari sebuah UKM perseorangan sejak tahun 1992, PT Kharisma Rotan Mandiri mempunyai keinginan untuk melakukan *born global*. Perusahaan telah menerapkan strategi-strategi yang tepat terutama strategi *entrepreneurial* yang salah satunya adalah *networking* untuk mencapai tujuan sejak awal mula berdirinya perusahaan hingga saat ini. Hal yang tidak mudah bila ditilik kembali pada saat perusahaan masih berupa *entrepreneur firm* atau UKM perseorangan yang ingin memasuki pasar global dengan melihat peluang dan kendala yang ada. Dari keadaan masa lalu perusahaan serta masalah-masalah dan berbagai faktor yang terjadi pada era globalisasi saat ini, maka peneliti menarik perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana awal mula PT Kharisma Rotan Mandiri mengimplementasikan *network strategy* untuk memasuki pasar global sebagai sebuah *entrepreneur firm*?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai *entrepreneur firm* dalam menggunakan *network strategy* sebagai langkah memasuki pasar global?
3. Bagaimana cara PT Kharisma Rotan Mandiri mempertahankan jaringan yang sudah terbentuk dengan *network strategy* yang telah diimplementasikan pada perusahaan dalam menghadapi pasar global?
4. Apa saja hambatan yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam mengimplementasikan *network strategy*?

C. Tujuan Penelitian

Terkait dengan rumusan masalah di atas, maka peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan alasan PT Kharisma Rotan Mandiri mengimplementasikan *network strategy* untuk memasuki pasar global sebagai sebuah *entrepreneur firm*.
2. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai *entrepreneur firm* dalam menggunakan *network strategy* sebagai langkah memasuki pasar global.

3. Menjelaskan cara yang dilakukan oleh PT Kharisma Rotan Mandiri untuk mempertahankan jaringan yang sudah terbentuk dengan *network strategy* yang telah diimplementasikan pada perusahaan dalam menghadapi pasar global.
4. Menjelaskan hambatan yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri pada saat mengimplementasikan *network strategy*.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah:

1. Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah dengan adanya penelitian ini diharapkan akan dapat digunakan sebagai wacana untuk penelitian sejenis selanjutnya dan menambah referensi bagi penelitian-penelitian mengenai *network strategy* bagi UKM di pasar internasional.

2. Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini dapat digunakan sebagai wacana dan masukan bagi UKM yang berorientasi ekspor dalam mempertimbangkan atau memecahkan masalah yang dihadapi berkeanaan mengenai *network strategy* dalam menghadapi pasar global.

E. Sistematika Penulisan

Agar dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai isi skripsi serta memudahkan memahami seluruh materi dari pokok permasalahan skripsi ini, maka

perlu adanya sistematika pembahasan yang dikelompokkan dalam bab-bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini meliputi penjelasan mengenai latar belakang yang mendasari pemilihan judul, perumusan masalah yang ingin diteliti, tujuan yang ingin dicapai yaitu berusaha untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah dari penelitian tersebut, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan dari penelitian. Latar belakang yang menjadi dasar penelitian bertitik tolak dari semakin kompleksnya keberadaan pasar global sehingga persaingan semakin ketat. Oleh sebab itu dibutuhkan perumusan dan penerapan *network strategy* guna mempertahankan eksistensi dalam menghadapi persaingan global khususnya pada industri rotan yang dilakukan oleh PT Kharisma Rotan Mandiri.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari kajian kepustakaan konseptual yang terdiri dari teori-teori konsep yaitu teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori yang berkaitan dengan globalisasi, usaha kecil dan menengah (UKM), dan *network strategy*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menerangkan mengenai cara-cara atau metode yang digunakan dalam penelitian meliputi jenis penelitian, fokus

penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis data. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Data utama dari penelitian ini bersumber dari hasil wawancara dan dokumentasi dengan pihak perusahaan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari keterangan atau fakta-fakta secara tidak langsung mengenai studi pustaka dengan masalah yang diteliti. Analisis data yang digunakan untuk menjawab masalah dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis berupa reduksi data, penyajian data, serta menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menerangkan tentang gambaran umum lokasi penelitian, penyajian hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB V : PENUTUP

Bab ini 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

1. Mejri, *et al* (2010)

Penelitian Mejri berjudul “*Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-based Model*”. Penelitian ini merupakan upaya untuk menyajikan proses internasionalisasi usaha kecil menengah (UKM) dari perspektif pengetahuan yang berusaha untuk menjadi integratif dari temuan sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyajikan model berbasis *knowledge* pada proses internasionalisasi UKM. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini berbasis pada *knowledge* dengan tiga pertanyaan yaitu 1) teori dan model internasionalisasi perusahaan apa yang telah diusulkan sejauh ini, 2) mengapa ada kebutuhan untuk sebuah perspektif baru untuk menjelaskan internasionalisasi dan khususnya untuk perspektif berbasis *knowledge*, dan 3) apa yang dimaksudkan oleh “*knowledge factors*” dan model apa saja yang diusulkan. Selain tiga pertanyaan tersebut, penelitian ini juga membandingkan teori dan temuan-temuan sebelumnya. Kesimpulan dari penelitian ini adalah diusulkannya empat faktor yang harus diperhatikan oleh *owner*/direktur perusahaan dalam proses internasionalisasi UKM yaitu perlunya pengetahuan pasar, pengetahuan jaringan, pengetahuan budaya, dan pengetahuan kewirausahaan. Dari empat faktor ini maka diharapkan

agar UKM yang akan melakukan internasionalisasi perusahaan sehingga mampu bersaing di pasar global.

2. Senik (2010)

Penelitian Senik berjudul “*Models, Processes, and Factors Influencing Internationalisation: The Case of Malaysian SMEs*”. Penelitian ini meneliti mengenai proses dan faktor-faktor yang berpengaruh pada internasionalisasi UKM di industri manufaktur Malaysia. 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 semi-terstruktur. 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.

3. Nagy (2012)

Penelitian Nagy berjudul "*The Internasionalization of The Spanish SME Sector*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perkembangan terakhir dari proses internasionalisasi (transnasionalisasi) dari usaha kecil menengah (UKM) di Uni Eropa khususnya di Spanyol. Fokus penelitian ini tertuju pada tren dan hambatan dari proses internasionalisasi UKM di Spanyol serta penelitian ini mencoba 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 menemukan jalan sendiri di dalam lingkungan lokal/regional dan mencoba untuk bersaing dengan perusahaan multinasional (MNC) dengan mengandalkan pengetahuan spesifik mengenai permintaan di 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 atau pasar global. 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.

4. Yener, *et al* (2014)

Penelitian Yener berjudul “*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.

Berdasarkan pemaparan empat penelitian terdahulu, terdapat perbedaan atau *gap* dalam penelitian ini. Pertama pada penelitian Mejri, *et al* tahun 2010 yang berjudul *Small- and Medium-sized Enterprise Internatinalization: Towards the Knowledge-based Model* terdapat *gap* penelitian yaitu, pada penelitian Mejri, *et al* menjelaskan bahwa sebuah UKM perlu memperhatikan empat *knowledge factors* yang terdiri dari pengetahuan pasar, jaringan, budaya dan kewirausahaan apabila akan melakukan proses internasionalisasi. Sedangkan pada penelitian ini hanya membahas lebih dalam mengenai strategi jaringan/*network* yang dilakukan pada UKM yang diteliti untuk memasuki dan bertahan di pasar global.

Pada penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Senik tahun 2010 yang berjudul *Models, Processes, and Factors Influencing Internationalisation: The*

Case of Malaysian SMEs terdapat *gap* penelitian berupa perbedaan lokasi penelitian dimana penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan manufaktur di Malaysia sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan industri rotan di Indonesia. Selanjutnya penelitian yang ketiga oleh Nagy tahun 2012 yang berjudul *The Internationalization of the Spanish SME Sector* terdapat *gap* penelitian bahwa penelitian tersebut dilakukan di Spanyol yang dimana hingga Spanyol merupakan salah satu negara maju di Eropa sedangkan penelitian ini dilakukan di Indonesia yang masih merupakan negara berkembang di Asia.

Penelitian terakhir oleh Yener, *et al* (2014) yang berjudul *Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A Case study form Turkey* memiliki *gap* penelitian dengan penelitian ini berupa perbedaan metode penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif *ethnographic research*. Sedangkan pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif studi kasus pada satu UKM di Indonesia. Dari ditemukannya *gap* penelitian ini dengan empat penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa perbedaan wilayah dan metode penelitian akan menimbulkan perbedaan hasil penelitian, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa hasil penelitian ini akan menghasilkan hasil yang sama dengan metode yang berbeda. Agar dapat lebih mudah menemukan *gap* penelitian antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, berikut penjelasan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
1	Mejri, Kais dan Katsuhiko Umemoto (2010)	<i>Small- and Medium-sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-based Model</i>	Penelitian ini berbasis pada <i>knowledge</i> dengan mengajukan tiga pertanyaan yaitu: 1) teori dan model internasionalisasi perusahaan apa yang telah diusulkan sejauh ini, 2) mengapa ada kebutuhan untuk sebuah perspektif baru yang menjelaskan internasionalisasi khususnya untuk perspektif berbasis pengetahuan, dan 3) apa yang dimaksudkan oleh “ <i>knowledge factors</i> ”.	Penelitian ini menyimpulkan empat faktor yang harus diperhatikan oleh <i>owner</i> /direktur perusahaan dalam melakukan internasionalisasi UKM yaitu perlunya pengetahuan pasar, pengetahuan jaringan, pengetahuan budaya, dan pengetahuan kewirausahaan.	Penelitian Mejri, Kais dan Katsuhiko Umemoto menjelaskan bahwa sebuah UKM perlu memperhatikan empat <i>knowledge factors</i> yang terdiri dari pengetahuan pasar, jaringan, budaya dan kewirausahaan apabila akan melakukan proses internasionalisasi. Sedangkan pada penelitian ini hanya membahas lebih dalam mengenai strategi jaringan/ <i>networking</i> yang dilakukan pada UKM yang diteliti untuk memasuki dan bertahan di pasar global.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
2	Senik, Zizah Che (2010)	<i>Models, Processes, and Factors Influencing Internationalization: The Case of Malaysian SMEs</i>	Penelitian ini menggunakan paradigma realisme kritis dan metode kualitatif.	<p>a. Driver utama internasionalisasi berpusat pada personil kunci dan kompetensi perusahaan.</p> <p>b. Hubungan (<i>networking</i>) menciptakan kesadaran untuk internasionalisasi dan menyediakan jalur yang tepat untuk internasionalisasi industri manufaktur UKM di Malaysia, dengan hubungan jaringan ini maka akan menjadi area strategis yang dapat ditingkatkan UKM.</p>	Penelitian Senik meneliti UKM pada bidang industri manufaktur di Malaysia yang melakukan internasionalisasi perusahaan sedangkan penelitian ini meneliti langkah UKM pada bidang industri olahan rotan di Indonesia yang juga melakukan internasionalisasi dengan memasuki pasar global.
3	Nagy, Sandor Gyula (2012)	<i>The Internationalization of The Spanish SME Sector</i>	Pendekatan kualitatif dengan analisis dokumen, wawancara, analisis database, dan survei online.	Tren Eropa terutama Spanyol menunjukkan UKM dapat melakukan internasionalisasi dengan (1) UKM menemukan jalannya sendiri dalam lingkungan lokal/regional dan mencoba untuk bersaing dengan MNC di domestik, (2) UKM mencoba mendapatkan skala ekonomi dengan menjelajah pasar dan melakukan produksi baru serta mencoba mendapatkan akses ke <i>networking</i> internasional, (3) UKM dapat berjuang sendiri namun secara perlahan atau cepat UKM akan bangkrut.	Penelitian Nagy meneliti UKM di Spanyol yang melakukan internasionalisasi perusahaan yang dimana Spanyol merupakan salah satu negara maju di Eropa sedangkan pada penelitian ini meneliti UKM di Indonesia yang merupakan negara berkembang di Asia.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
4	Yener, Mujdelen., Baris Dogruoglo dan Sinem Ergun (2014)	<i>Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey</i>	Pendekatan kualitatif dengan <i>ethnographic research</i> .	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 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.	Penelitian Yener, et al, meneliti UKM di Turki yang merupakan negara berkembang di Asia dengan menggunakan pendekatan kualitatif <i>ethnographic research</i> sehingga UKM yang diteliti berasal dari beberapa UKM di Turki dengan menyoroti langkah-langkah UKM dalam melakukan internasionalisasi serta tantangan yang dihadapi oleh UKM dengan melihat tanggapan UKM secara reaktif dan proaktif. Sedangkan pada penelitian ini meneliti hanya satu UKM di bidang industri rotan di Indonesia yang juga merupakan negara berkembang di Asia dan menyoroti strategi <i>networking</i> yang digunakan oleh UKM untuk memasuki pasar global/internasionalisasi.

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

B. Globalisasi

1. Pengertian Globalisasi

Globalisasi secara umum adalah suatu keadaan dimana sudah tidak adanya lagi batas antar negara satu dengan negara lainnya.

Menurut Ball, *et al* (2005: 10) definisi yang paling umum dan yang digunakan dalam bisnis internasional adalah globalisasi ekonomi yaitu adanya integrasi barang-barang, teknologi, tenaga kerja, dan modal yang bersifat internasional; yaitu perusahaan-perusahaan yang mengimplementasikan strategi-strategi global yang menghubungkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan internasional mereka di seluruh dunia.

Sedangkan Hill, *et al* (2014: 6) memiliki pandangan lain karena merujuk pada perubahan ekonomi dunia yang lebih terintegrasi dan saling bergantung.

Kotabe dan Helsen (2004:17) menjelaskan bahwa integrasi global berarti berpartisipasi di banyak pasar dunia utama untuk memperoleh peningkatan kemampuan bersaing dan integrasi yang efektif dari kampanye bersaing perusahaan lintas pasar tersebut dengan kemampuan untuk mensubsidi operasi-operasi di beberapa pasar dengan sumber-sumber daya yang dihasilkan di pasar negara lain dan merespons pada serangan-serangan persaingan di dalam sebuah pasar dengan melakukan serangan balik di pasar negara lain.

2. Globalisasi Pasar

Globalisasi pasar merujuk pada penggabungan perbedaan sejarah dan pasar negara yang terpisah menjadi satu pangsa pasar global yang besar. Hal ini terjadi karena runtuhnya hambatan lintas batas perdagangan yang telah membuat penjualan internasional lebih mudah. Sehingga untuk beberapa waktu selera dan pilihan konsumen pada negara yang berbeda mulai menyatu pada norma global dan dapat membantu pasar global (Hill, *et al*, 2014: 6).

Kebanyakan pasar global saat ini bukan untuk produk konsumsi yang dimana perbedaan dalam hal selera dan pilihan masih cukup penting sebagai rem dari globalisasi, tetapi pasar untuk barang-barang industri dan bahan yang dibutuhkan oleh kebutuhan universal di seluruh dunia. Keadaan ini memungkinkan pula adanya hambatan dari pesaing bagi perusahaan yang sama karena sering kali berhadapan satu sama lain sebagai pesaing di negara maju. Ball (2005:15) menyatakan apabila sebuah perusahaan ketika masuk ke dalam suatu negara yang saat ini tidak dimasuki oleh para pesaingnya, banyak dari pesaing mereka yakin mengikuti untuk menghalangi pesaing mereka dalam mendapatkan keuntungan. Hal ini dapat menimbulkan homogenitas produk di seluruh pasar. Adanya keseragaman yang lebih besar akan menggantikan keragaman.

3. Cara Memasuki Pasar Global

Peng (2009: 168) mengatakan bahwa cara memasuki pasar global pada langkah pertama terbagi menjadi dua bentuk yaitu ekuitas (*equity*) dan non-ekuitas (*non-equity*). Bentuk non-ekuitas (ekspor dan perjanjian kontrak) cenderung mencerminkan komitmen yang sektor lebih kecil untuk pasar luar negeri, sedangkan bentuk ekuitas (usaha patungan dan anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki) adalah indikasi yang sektor lebih besar dan sulit untuk membalik komitmen. Bentuk ekuitas menyerukan pembentukan organisasi independen luar negeri (sebagian atau seluruhnya dikontrol), sementara bentuk non-ekuitas tidak memerlukan pendirian independen tersebut.

C. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia

1. Definisi Usaha Kecil dan Menengah

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan suatu bentuk wirausaha yang dilakukan oleh masyarakat baik secara berkelompok maupun individu. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang di *publish* oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 1 nomor 2, 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 dimaksud dalam Undang-Undang.

Sedangkan pasal 1 nomor 3 menjelaskan bahwa 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.

2. Asas dan Tujuan Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia

Asas dan tujuan Usaha Kecil dan Menengah sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada Bab I pasal 2 dan pasal 3 yaitu:

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berasaskan:

- a. Kekeluargaan;
- b. Demokrasi Ekonomi;
- c. Kebersamaan;
- d. Efisiensi Berkeadilan;
- e. Berkelanjutan;
- f. Berwawasan Lingkungan;
- g. Kemandirian;
- h. Keseimbangan Kemajuan; dan
- i. Kesatuan Ekonomi Nasional.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

3. Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki beberapa kriteria sesuai dengan besar usaha yang dijalankan. World Bank membagi UMKM ke dalam tiga jenis, yaitu:

- a. Medium Enterprise, dengan kriteria:
 1. Jumlah karyawan maksimal 300 orang
 2. Pendapatan setahun hingga sejumlah \$ 15,000,000
 3. Jumlah aset hingga sejumlah \$ 15,000,000
- b. Small Enterprise, dengan kriteria:
 1. Jumlah karyawan kurang dari 30 orang

2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 3,000,000
 3. Jumlah aset tidak melebihi \$ 3,000,000
- c. Micro Enterprise, dengan kriteria:
1. Jumlah karyawan kurang dari 10 orang
 2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 100,000
 3. Jumlah aset tidak melebihi \$ 100,000

Di Indonesia telah diatur pula kriteria UMKM sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada Bab IV pasal 6. Kriterianya adalah sebagai berikut:

a. Kriteria Usaha Mikro

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

b. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

1. 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

2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

c. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

1. 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
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

4. Usaha Kecil dan Menengah Indonesia di Pasar Global

Kementerian Koperasi dan UKM bersama Kementerian Perindustrian serta Kementerian Hukum dan HAM meluncurkan program UKM *Goes Global*. Tujuan dari program ini untuk meningkatkan daya saing pelaku usaha sektor riil. Dari program ini, ketiga kementerian sepakat untuk mendaftarkan 1.000 merek dagang UKM yang berasal dari seluruh Indonesia sebagai kategori produk unggulan UKM yang telah menembus pasar internasional. Seluruh produk UKM tersebut telah dinyatakan memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI) yang dikeluarkan oleh Kementerian Perindustrian (Kemenperin) dan terdaftar di Hak Paten Kementerian Hukum dan HAM (Kemenperin, 2015).

Pada tahun 2013 lalu, SAP dan *Oxford Economics* mengumumkan temuan-temuan penelitian mereka dari program penelitian *Oxford Economics* yang juga telah dibenarkan oleh Kemendag, menunjukkan bahwa perusahaan kecil dan menengah (UKM) di Indonesia dan di seluruh dunia sedang membuat perubahan besar pada cara berbisnis, produk-produk, dan strategi pemasaran mereka. Temuan-temuan penting dari penelitian ini, meliputi:

- a. UKM di Indonesia diharapkan untuk tumbuh diluar pasar domestik mereka selagi menghadapi kompetisi global yang meningkat pada pasar domestik.
- b. Di Indonesia, tenaga kerja dan masalah ekonomi adalah kekhawatiran UKM tertinggi.
- c. UKM Indonesia sadar mereka harus melakukan transformasi bisnis untuk bisa bersaing.
- d. Teknologi adalah penting bagi UKM Indonesia dan elemen utama dalam transformasi bisnis.
- e. Teknologi inovatif adalah kunci untuk meningkatkan pengembangan layanan dan produk mendorong efisiensi-efisiensi biaya.
- f. UKM Indonesia menghadapi berbagai rintangan dalam adopsi teknologi.

Menurut Edward Cone, Redaktur Pelaksana dan Analisis Senior di *Oxford Economics* menyatakan bahwa jalan di masa depan ditandai baik bagi UKM di Asia Pasifik serta globalisasi, transformasi dan

teknologi akan menjadi keunggulan dari perusahaan kecil dan menengah yang sukses (Chip, 2015).

D. *Strategic Entrepreneurship*

1. *Strategic Entrepreneur*

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 ringkas mengatakan strategi *entrepreneur* adalah sebuah integrasi dari kewirausahaan (tindakan melihat sebuah 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.

Integrasi *entrepreneurship* dan strategi manajemen yang terjadi secara alami disebabkan oleh beberapa domain. Dari akar teoritis di bidang ekonomi, bisnis internasional dan manajemen, teori organisasi, sosiologi, dan manajemen strategi, Hitt and Ireland dalam Hitt *et al* (2001) telah mengidentifikasi sebanyak empat domain. Empat domain tersebut telah mengeksplorasi teori dasar yang berkaitan untuk menciptakan sebuah kekayaan dan kontribusi dari penelitian khusus yang disorot dalam masalah ini. Domain tersebut adalah *external networks, resources and organizational learning, innovation, and internationalization*.

2. *Five Entrepreneurial Strategies*

Usaha kecil dan menengah (UKM) harus memiliki strategi yang tepat untuk memasuki dan juga bertahan di pasar global. Sebagai pelaku UKM yang bersifat *entrepreneur* maka dapat menggunakan lima strategi kewirausahaan atau *five entrepreneurial strategies* yang dikemukakan oleh Peng (2009: 130) sebagaimana berikut ini:

a. *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 *entrepreneur* 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*.

b. *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 global.

c. *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 megandalkan 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 pengusaha 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.

d. *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 para 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 (seperti 20%-40%), sebuah angka yang sesuai kursi di dewan direksi, dan seperangkat aturan dan kebijakan formal. Sehingga perlunya para pemilik usaha untuk menilik kembali mengenai kontrak dan aturan yang akan disepakati untuk kelangsungan hidup perusahaan.

e. ***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 bankruptcy*.

Rute pertama adalah dengan 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 ruangnya 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.

E. *Network Strategy*

Peng (2009:189) menjelaskan *network strategy* atau strategi jaringan adalah aliansi strategi yang dibentuk oleh beberapa perusahaan untuk bersaing dengan kelompok-kelompok sejenis dan perusahaan tunggal tradisional. *Networking strategy* ini disebut pula dengan rasi bintang atau aliansi strategis multipartner. Cooper dalam Hitt (2002:10) menunjukkan bahwa jaringan dapat melayani dengan lebih kompetitif dari tujuan penting bagi perusahaan-perusahaan *entrepreneur*/kewirausahaan. Misalnya, jaringan menciptakan legitimasi bagi perusahaan-perusahaan *entrepreneur* ketika mereka bermitra dengan perusahaan terkenal dan dihormati. Hal ini berlaku terutama untuk usaha baru yang independen dan berfokus pada menciptakan pasar baru atau ceruk dalam suatu pasar yang didirikan.

Networking atau jaringan dapat menyebabkan suatu hubungan pertukaran dengan pelanggan perusahaan *entrepreneur*. Selanjutnya, terciptanya suatu usaha mandiri baru sering didasari baik pada hubungan

jaringan pengusaha individu atau tim perusahaan *entrepreneur* dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar (Hitt, 2002: 10). Dengan demikian, jaringan atau *network* merupakan sumber peluang bagi *entrepreneur firm*.



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian memberikan panduan berfikir dalam kegiatan penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan secara efektif dan sistematis. Metode akan memberikan alur-alur yang harus dilakukan peneliti. Dengan demikian, konsistensi penelitian akan tetap terjaga. Metode merupakan cara yang dipakai untuk mencapai tujuan, sedangkan penelitian berarti penyelidikan dari suatu bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta atau prinsip-prinsip dengan cermat dan sistematis. Adapun tujuan dari metode penelitian yakni digunakan sebagai acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga diperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan dan kesimpulan-kesimpulan yang tidak digunakan.

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif dengan metodologi studi kasus. Menurut Bungin (2001:29) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian. Secara tersirat, penelitian kualitatif lebih mementingkan tingkat kedalaman data daripada kuantitas data yang didapat. Kualitas data sangat menentukan dalam penelitian kualitatif, semakin berkualitas data yang diperoleh maka semakin berkualitas pula penelitian tersebut.

Creswell (2012: 20) mengatakan bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Stake (1995) dalam Creswell (2012: 20) mengatakan bahwa kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Studi kasus kualitatif dapat disusun untuk mengilustrasikan kasus yang unik, kasus yang memiliki kepentingan yang tidak biasa dalam dirinya dan perlu dideskripsikan atau diperinci.

Pendekatan studi kasus dipilih karena pendekatan studi kasus dapat membantu peneliti dalam menginvestigasi kasus atau beberapa kasus dan mendapatkan data yang mendalam dengan beberapa sumber informasi (seperti observasi, wawancara, hasil rekaman, dokumen dan laporan) dan yang kemudian disajikan secara deskriptif sesuai kasus yang dipilih (Creswell, 2007:73). Pada penelitian ini hal yang dijadikan studi kasus adalah tentang implementasi *networking strategy* pada PT Kharisma Rotan Mandiri yang pada awal *start-up* nya berupa UKM perseorangan namun dapat menjadi perusahaan eksportir *furniture* rotan yang pasarnya hampir di seluruh benua.

Melalui metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus maka peneliti percaya dapat melakukan pengumpulan data yang mendalam sehingga dapat menemukan permasalahan yang ada, atau dalam hal ini ialah dapat mendeskripsikan mengenai implementasi *networking strategy* pada sebuah *start-up entrepreneurial firm* yaitu PT Kharisma Rotan Mandiri yang saat ini

telah menjadi sebuah perusahaan eksportir *furniture* rotan kelas menengah. Peneliti kemudian juga bertujuan untuk mendeskripsikan hambatan yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam upaya penerapan *networking strategy* dan upaya mempertahankan jaringan yang telah terbentuk selama 24 tahun silam hingga ke masa yang akan datang.

B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi studi, sehingga dalam melakukan penelitian tidak terjadi pembiasan dalam mempresepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti (Moleong, 2014:94). Dengan penetapan fokus penelitian yang jelas, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamah ataupun dibuang. Fokus penelitian merupakan lingkup penelitian yang dijadikan sebagai wilayah penelitian sehingga peneliti memperoleh gambaran yang jelas mengenai situasi yang diteliti. Fokus penelitian adalah hal-hal yang dijadikan pusat perhatian di dalam penelitian guna membatasi masalah.

Pada penelitian ini peneliti menentukan fokus penelitian untuk membatasi studi sehingga penelitian yang akan dilakukan akan menjadi lebih tajam atau terarah dan juga bisa mendapatkan informasi yang relevan dengan topik penelitian. Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Moleong pada penjelasan sebelumnya maka fokus penelitian ini antara lain:

1. Pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri mengimplementasikan *network strategy* dengan menjalin hubungan personal yang baik (*good relationship*) dengan para pembeli dari tempat perusahaan pemilik bekerja sewaktu masih menjadi seorang pengrajin rotan dengan perusahaan yang bergerak di bidang *furniture* rotan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah *entrepreneur firm* dalam memasuki pasar global, yaitu:
 - a. *Urgency*, perusahaan *entrepreneur* memiliki tingkat urgensi/kepentingan yang tinggi untuk mengembangkan dan memanfaatkan *network*.
 - b. *Intensity*, di mana hubungan *networking* perusahaan diklasifikasi menjadi *strong ties* dan *weak ties*.
 - c. *Impact*, karena ukuran perusahaan *entrepreneur* yang kecil, kontribusi *networking* pengusaha pribadi/ swasta cenderung memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja perusahaan.
3. Menentukan cara yang dapat dilakukan oleh PT Kharisma Rotan Mandiri untuk dapat mempertahankan jaringan yang sudah terbentuk dengan *network strategy* yang telah diimplementasikan pada perusahaan dalam menghadapi pasar global.
4. Hambatan yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri pada saat mengimplementasikan *network strategy*.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Kharisma Rotan Mandiri yang beralamatkan di Gesingan RT 02 RW 03, Sukoharjo, Jawa Tengah. Lokasi ini dipilih karena PT Kharisma Rotan Mandiri adalah perusahaan ekspor untuk *furniture* rotan kelas menengah yang memilih pasar internasional sejak berdirinya perusahaan pada tahun 1994 lalu hingga sekarang. PT Kharisma Rotan Mandiri telah memiliki pasar tersendiri di berbagai negara di seluruh benua dan hanya berfokus pada pasar internasional. Selain itu, PT Kharisma Rotan Mandiri adalah salah satu dari UKM Indonesia yang sukses melakukan *born global* atau internasionalisasi perusahaan.

D. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. **Data Primer**, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai/*interview* narasumber yang merupakan Pemilik sekaligus Direktur Utama (*key informant*) dari PT Kharisma Rotan Mandiri, anak dari pemilik perusahaan yang juga merupakan wakil dari pemilik serta calon penerus dari PT Kharisma Rotan Mandiri dan Koordinator *Sales* perusahaan sebagai informan pendukung dari *key informant*. Pemilik sekaligus Direktur Utama perusahaan (*key informant*), anak pemilik

sekaligus wakil dari pemilik perusahaan dan Koordinator *Sales* telah dipilih menggunakan *sampling*.

2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh sebagai sumber kedua dan telah melalui proses pengolahan data. Data sekunder dapat berupa berbagai arsip dan dokumen yang dimiliki perusahaan seperti jurnal, artikel dan laporan-laporan resmi lainnya yang terkait dengan penelitian. Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa:

- a. Laporan *Output* Produksi Tahun 2015 dan 2016 dari PT Kharisma Rotan Mandiri.
- b. Dokumen kerjasama PT Kharisma Rotan Mandiri dengan mitra sesuai dari dokumen *List Bank Data Buyers* Tahun 2010-2015.
- c. Dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu tahapan penelitian yang menentukan tingkat keakuratan hasil penelitian. Teknik pengumpulan data yang sistematis akan membantu dalam proses penelitian selanjutnya. Yin dalam Creswell (2015:140) mengatakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian studi kasus ini antara lain:

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan antara dua pihak, yaitu pihak pewawancara sebagai pengaju pertanyaan, dan pihak terwawancara sebagai pihak yang merespon pertanyaan (Moleong, 2014:186). Teknik

pengumpulan data melalui wawancara dapat dilakukan ketika peneliti ingin mendapatkan pendahuluan mengenai topik yang diteliti. Namun, juga bisa dilakukan ketika peneliti ingin mendapatkan informasi yang mendalam (Sugiyono, 2013:231).

Peneliti dalam penelitian yang dilakukan, melakukan wawancara terstruktur dengan tiga orang informan dari PT Kharisma Rotan Mandiri. Adapun wawancara dilakukan dengan *one-on-one interview* bersama dengan tiga orang informan tersebut. Informan tersebut adalah pendiri serta Direktur Utama dari PT Kharisma Rotan Mandiri yaitu Bapak Supriyadi, Saudari Yuni Arta yang merupakan anak dan wakil dari Bapak Supriyadi serta calon penerus perusahaan, dan Ibu Arik sebagai Koordinator *Sales* dari perusahaan. Informan dipilih karena dalam penelitian kualitatif, *sampling* yang digunakan adalah *purposeful sampling*, dimana peneliti memilih lokasi atau informan yang bisa membantu peneliti untuk lebih memahami sebuah kasus dengan memberikan informasi yang mendetail dan mendalam, serta mendapatkan keterangan yang sebelumnya belum pernah didapatkan. Tipe dari *purposeful sampling* yang digunakan adalah *homogenous sampling*, dimana lokasi dan informan dipilih karena memiliki sifat atau karakteristik yang sama (Creswell, 2011:208).

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk melengkapi hasil observasi dan wawancara yang telah

dilakukan (Sugiyono, 2013:240). Dalam penelitian ini, dokumentasi dapat berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah atau data baku lain yang diperoleh dari PT Kharisma Rotan Mandiri yang digunakan untuk menguji kebenaran dari penelitian serta memberikan gambaran dari kondisi nyata di lapangan.

3. Observasi

Pada penelitian kualitatif, observasi menjadi sebuah teknik pengumpulan data yang dimanfaatkan sebesar-besarnya. Observasi menjadi sebuah teknik pengumpulan data yang dimanfaatkan sebesar-besarnya karena dengan teknik observasi sebuah hal didasarkan pada pengamatan yang dilakukan oleh sang peneliti itu sendiri (Moleong, 2014:174). Teknik penelitian observasi pada penelitian ini juga difungsikan oleh peneliti untuk mendapatkan data tambahan yang dapat digunakan untuk memperkaya penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti guna mengumpulkan data terhadap masalah yang akan diteliti. Instrumen penelitian yang digunakan peneliti adalah:

1. Pedoman Wawancara, dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai objek yang diteliti dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*), catatan lapangan (*field note*) serta perangkat penunjang lain berupa alat rekam.

2. Pedoman Dokumentasi, dilakukan dengan mendokumentasikan dokumen, maupun sumber tertulis lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.
3. Pedoman Observasi, dilakukan dengan pengamatan langsung ke lapangan oleh peneliti.

G. 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 paradigma. 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 beberapa 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

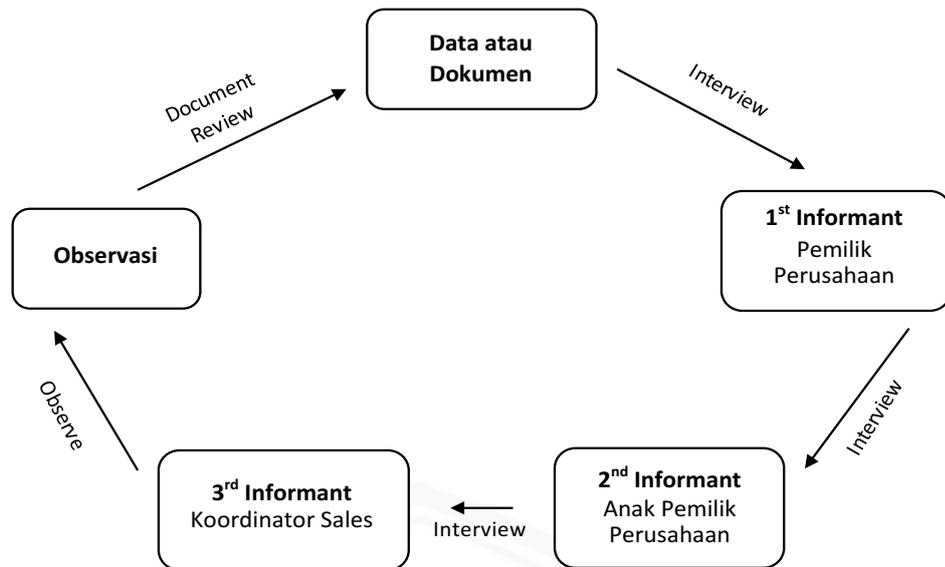
sumber-sumber sebelumnya untuk kemudian menjadi kesimpulan dari hasil penelitian.

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 mendiskusikan 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.



Gambar 3.1 Kombinasi Model *Design* dari Triangulasi Berdasarkan Sumber dan Triangulasi Berdasarkan Metode

Sumber: Denzin (1987) dalam Creswell (188:2015)

Pada penelitian ini, triangulasi berdasarkan sumber dan metode digunakan untuk menguji kredibilitas data. Triangulasi yang diilustrasikan pada gambar 3.1 dimulai dengan pencarian data, kemudian melakukan wawancara dengan pemilik perusahaan sebagai informan pertama, anak dari pemilik perusahaan sebagai informan kedua, dan koordinator *sales* sebagai informan ketiga. Proses ini dilakukan bersamaan dengan observasi, sehingga data yang diperoleh sangat lengkap dan akurat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Industri Olahan Rotan di Indonesia

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia telah menjabarkan bagaimana pengembangan industri pengolahan rotan di Indonesia terutama pada UMKM di bidang industri rotan dalam *website* resminya. Sebagai usaha meningkatkan daya saing industri pengolahan rotan nasional dapat dilihat dari perkembangan rotan sebagai berikut:

1. Potensi Bahan Baku Rotan

Indonesia merupakan Negara penghasil rotan terbesar di dunia, diperkirakan 80% bahan baku rotan di dunia dihasilkan oleh Indonesia, sisanya dihasilkan oleh Negara lain seperti: Philippina, Vietnam dan negara-negara Asia lainnya. Daerah penghasil rotan di Indonesia sendiri yaitu Pulau Kalimantan, Pulau Sumatera, Pulau Sulawesi dan Pulau Papua.

2. Kebijakan di Bidang Perotanan dan Dampaknya terhadap Industri Rotan Nasional

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 pengolahan 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 (Taiwan dan Eropa) yang bahan bakunya mengandalkan pasokan dari Indonesia banyak yang mengalami kebangkrutan dan mengalihkan usahanya ke Indonesia, khususnya di daerah Cirebon.

Perkembangan selanjutnya ketika ekspor bahan baku rotan dibuka kembali pada tahun 2005, yaitu dengan dikeluarkannya SK Menteri Perdagangan No. 12/M-DAG/PER/6/2005 tentang Ketentuan Ekspor Rotan, Industri pengolahan rotan nasional perkembangannya mulai terhambat dan kegiatan usaha tersebut menjadi lesu, sehingga 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 dan Italia industri pengolahan rotannya bangkit kembali dan berkembang sangat pesat.

3. Permasalahan yang dihadapi Industri Pengolahan Rotan

a. Bahan Baku

Industri pengolahan rotan nasional mengalami kesulitan mendapatkan bahan baku yang disebabkan antara lain adanya kebijakan ekspor bahan baku rotan serta masih maraknya penyelundupan rotan ke luar negeri. Produksi penguasaan teknologi *finishing* masih ketinggalan serta desain produk-produk rotan olahan masih ditentukan oleh pembeli dari luar negeri (*job order*).

b. Pemasaran

Masih lemahnya *market intelligence*, mengakibatkan terbatasnya informasi pasar ekspor.

4. Strategi Pengembangan

Mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh industri pengolahan rotan tersebut di atas dikembangkan strategi seperti peninjauan kembali kebijakan ekspor bahan baku rotan serta peningkatan pemberantasan penyelundupan rotan ke luar negeri, serta peningkatan kemampuan *market intelligence* dengan mengoptimalkan fungsi Atperindag (Peraturan Kementerian Perdagangan) dan perwakilan diplomatik di luar negeri, aktif mengikuti *event-event* pameran produk rotan yang bergengsi di luar negeri.

5. Tindak Lanjut Kebijakan

Sebagai usaha membangkitkan kembali industri pengolahan rotan nasional, diperlukan dukungan dari semua pihak (pemangku kepentingan) untuk saling bekerjasama secara sinergis dengan mengutamakan kepentingan nasional diatas kepentingan pribadi, kelompok maupun sektoral. Terkait dengan ketentuan ekspor rotan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Perdagangan No. 12/M-DAG/PER/6/2005 kini telah diganti dengan Kebijakan Larangan Ekspor Rotan dalam Permendag No. 35/2011 dan telah membuahkan hasil yang positif hingga saat ini berupa permintaan *buyers* baru ke pelaku industri mebel rotan nasional serta *buyers* milik China yang menjadi pesaing mebel rotan nasional mengalihkan permintaannya ke Indonesia.

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 atas fleksibilitas menghadapi perubahan pasar, melakukan inovasi, serta kecepatan dalam pengambilan keputusan maka pada tahun 2002 pemilik melakukan *buyback* terhadap semua saham perusahaan. 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 diferensiasi 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.

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

Tabel 4.1 Penjualan PT Kharisma Rotan Mandiri Tahun 2013-2016

Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri

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. Selain jumlah karyawan, total penjualan tahunan PT Kharisma Rotan Mandiri rata-rata adalah Rp 20 milyar hingga Rp 35 milyar seperti yang terlampir pada tabel 4.1. 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 57557. Banyak faktor yang menjadi alasan dalam penempatan sebuah perusahaan. Keputusan memilih tempat perusahaan harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang.

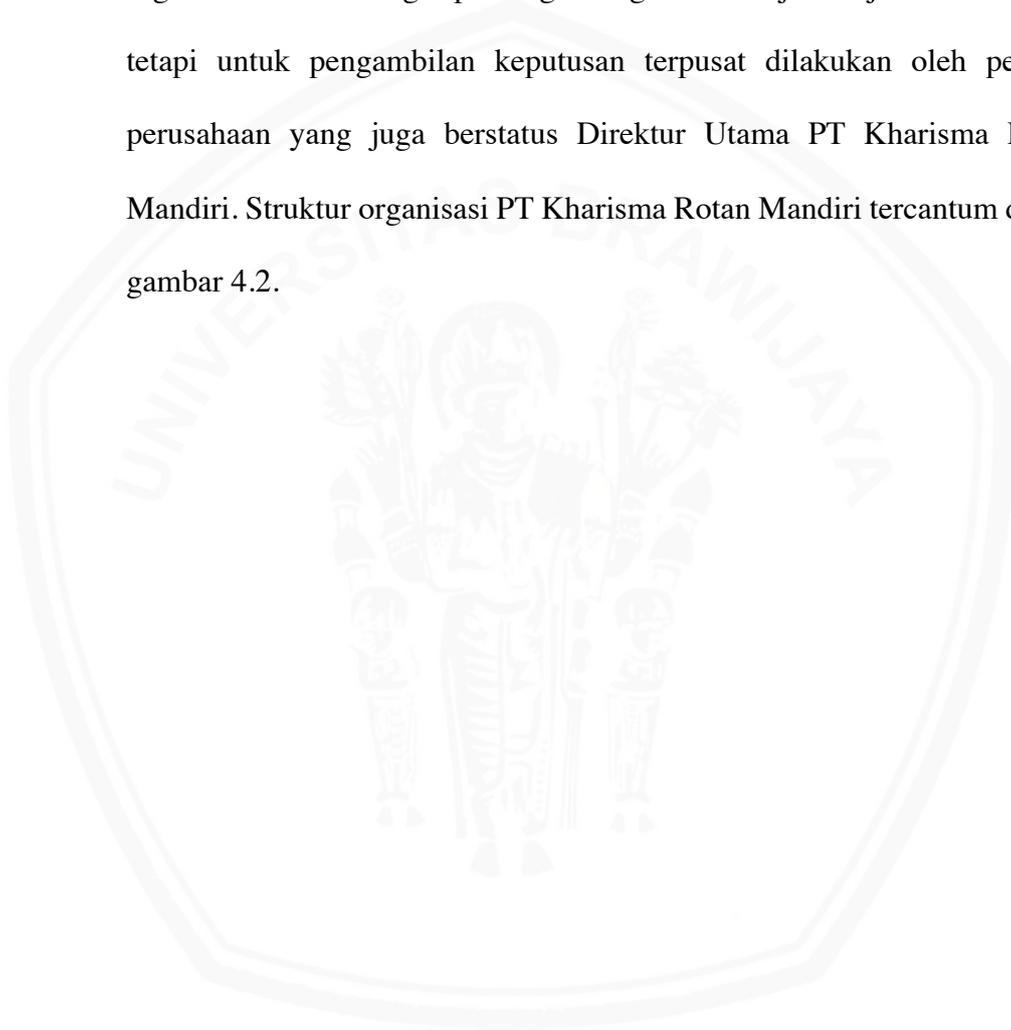
Tempat yang strategis mempermudah PT Kharisma Rotan Mandiri untuk mendapatkan peluang keuntungan yang akan diperoleh. Tujuan pemilihan tempat yang tepat adalah untuk menekan biaya produksi serta kemudahan akses perusahaan. Sukoharjo dipilih menjadi lokasi perusahaan dengan pertimbangan antara lain:

- 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.

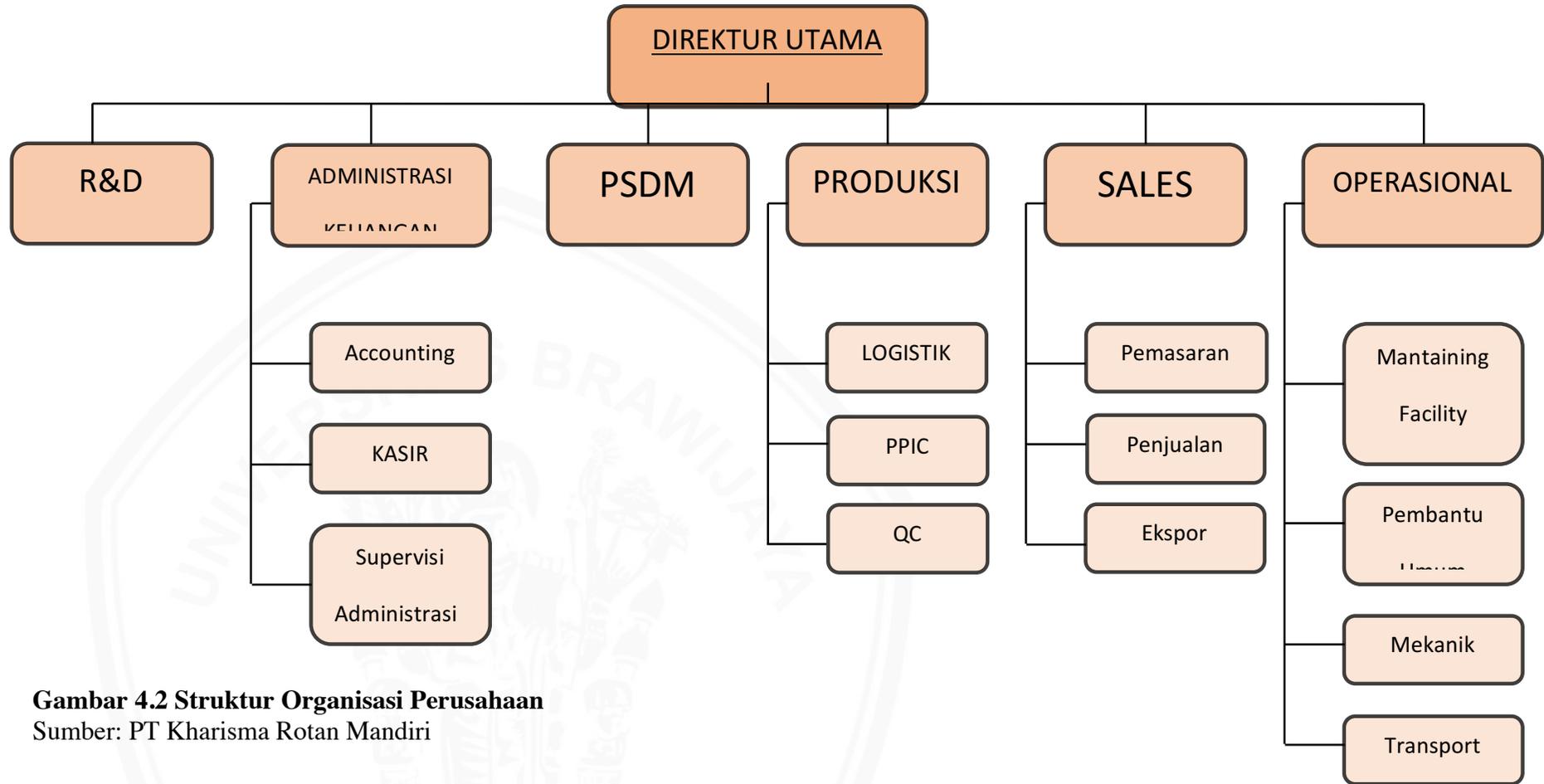
4. Struktur Organisasi

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 4.2.



STRUKTUR ORGANISASI PT KHARISMA ROTAN MANDIRI



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan
 Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri

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.

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 *key* informan tersebut adalah Direktur Utama yang juga merupakan pemilik serta pendiri dari PT Kharisma Rotan Mandiri dan informan pendukung atas pernyataan dari *key* informan yaitu anak dari pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri yang merupakan Komisaris serta calon penerus dari perusahaan dan koordinator *sales* dari PT Kharisma Rotan Mandiri.

Informan pertama sekaligus *key* informan 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 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 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 saat ini.

Informan selanjutnya adalah informan kedua sebagai pendukung dari *key* informan yaitu, anak dari pemilik perusahaan Saudari Yuni Arta yang dimana beliau merupakan salah satu Komisaris dari PT Kharisma Rotan Mandiri. Selain menjadi komisari perusahaan, saudari Yuni Arta merupakan calon penerus dari PT Kharisma Rotan Mandiri dan pada saat ini telah dipercaya menjadi wakil dari Bapak Supriyadi selaku pemilik dalam berbagai kegiatan pelaksanaan di perusahaan. Sebagai calon penerus perusahaan, informan telah banyak diberikan pembelajaran dan mengetahui pula bagaimana strategi-strategi yang dilakukan oleh pemilik pada saat melakukan *start up* hingga mengembangkan perusahaan sampai saat ini.

Informan ketiga yang juga menjadi pendukung dari *key* informan adalah Ibu Arik yang saat ini menjadi koordinator *sales* dari PT Kharisma Rotan Mandiri. Sebagai koordinator *sales*, Ibu Arik memiliki tugas untuk berimprovisasi dan melaksanakan tugas serta strategi penjualan yang telah ditetapkan sepenuhnya oleh pemilik perusahaan yaitu Bapak Supriyadi. Selain

itu, Ibu Arik 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.

D. Penyajian Data

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. Implementasi *Network Strategy* yang dilakukan PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai Usaha Memasuki Pasar Global

PT Kharisma Rotan Mandiri adalah salah satu contoh *start up* UKM di Indonesia yang berhasil berkembang menjadi salah satu badan usaha kelas menengah yang berpengaruh terhadap ekspor rotan olahan nasional. Awal mula perusahaan ini terbentuk tak lepas dari *networking* yang telah dimiliki oleh pemilik perusahaan sebelum mendirikan perusahaan. Adanya keyakinan dan ambisi kuat yang dimiliki oleh pemilik perusahaan untuk menciptakan perusahaannya sendiri didukung dengan peluang yang kuat saat pemilik masih bekerja dengan perusahaan lain yang juga bergerak di bidang *furniture*

rotan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh pemilik perusahaan Bapak Supriyadi pada wawancara tanggal 2 Desember 2016 pukul 10.00 WIB

“Awal mula perusahaan ini dibangun benar-benar dari nol, sebelumnya saya hanya seorang pengrajin di perusahaan lain yang bergerak di bidang rotan. Walaupun saya hanya seorang pengrajin pada saat itu, saya berusaha untuk menjadi seorang yang diperhitungkan di perusahaan tersebut karena saya memiliki ambisi untuk memiliki perusahaan sendiri suatu saat nanti. Dengan alasan tersebut makanya saya berusaha untuk menjadi orang yang sangat berkompeten dengan banyak belajar dan mengikuti berbagai kursus serta seminar sehingga saya bisa mengantongi banyak pengalaman dan diperhitungkan sehingga dari saya yang hanya seorang pengrajin saya mampu menjadi Top Manajer di perusahaan tersebut.”

Penjelasan Bapak Supriyadi didukung pula oleh pernyataan dari anak Bapak Supriyadi yaitu Saudari Yuni Arta. Saudari Yuni Arta menjelaskan pada wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 Januari 2016 via email bahwa

“PT KRM ini dibentuk berdasarkan panggilan dari diri sendiri pemilik yang memang ingin bekerja untuk menjadi seorang *entrepreneur*. Ambisi yang kuat untuk menjadi seorang *entrepreneur* merupakan alasan awal ayah saya pada saat itu terus menggali potensi dengan banyak belajar dan mengikuti berbagai pelatihan serta seminar-seminar. Dan dengan ambisi tersebut, ayah saya dapat mengambil peluang yang ada untuk menciptakan perusahaannya sendiri.”

Bekerja dengan perusahaan lain sebelumnya menciptakan sebuah peluang bagi pemilik karena setelah menjadi Top Manajer di perusahaan tersebut, pemilik banyak memiliki relasi dari *buyers* perusahaan tersebut. Pada tahun 1993, perusahaan dimana Bapak Supriyadi bekerja *collapse* karena imbas dari kebijakan pemerintah yang melakukan *Tight Money Policy* sedangkan perusahaan pada saat itu memiliki banyak hutang yang tidak

diketahui oleh Bapak Supriyadi saat menjadi Manajer di perusahaan tersebut. Kebangkrutan perusahaan dimana pemilik bekerja ternyata menjadi sebuah peluang kembali bagi Bapak Supriyadi karena para *buyers* dari perusahaan sebelumnya beliau bekerja menjadi kesulitan dan sangat membutuhkan *supply furniture* rotan untuk dijual kembali kepada para konsumen dari para *buyers* tersebut. Sesuai dari hasil wawancara dengan Bapak Supriyadi tanggal 10 Desember 2016 yang mengatakan

“Pada saat perusahaan itu *collapse*, otomatis perusahaan pun telah membangun rantai industri kan kemudian telah tercipta pula *networking* sebelumnya. Kemudian si *buyers* dari perusahaan saya bekerja itu kebingungan harus mencari *supplier* kemana sedangkan mereka membutuhkan sekali karena kan kalau tidak begitu mereka juga rugi. Kemudian saya didatangi sama si *buyers* asal Singapore ini, dia JACO Furniture Singapore. JACO Singapore ini seperti *outsourcing* untuk mencari *supplier* atau mencari pasar baru. Nah, JACO Singapore ini dulunya mengambil barang dari perusahaan sebelumnya tempat saya bekerja kemudian dijual lagi ke JACO Europe di Belgia. Yah semacam perantara lah, yang perusahaan besar JACO Europe sana pusatnya, si Singapore ini si tukang jualannya. Kan kalau si Singapore ini gak ada *supplier* ya otomatis di Eropa juga gak bisa jualan ke konsumennya sana. Sehingga terjadilah kerjasama pada saat itu di tahun 1993 sampai tahun 1996. Selama 3 tahun itu saya dipasrahkan menjadi pemegang produksi bagi JACO furniture di Indonesia.”

Kerja sama yang terjalin dengan JACO Furniture tidak berjalan lama karena konflik *intern* antara pimpinan JACO Furniture Singapore dengan Bapak Supriyadi. Walaupun hanya berjalan 3 tahun, pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri Bapak Supriyadi pada saat itu yang mengalami kerugian tetapi tetap berhasil mengambil peluang kembali dengan membangun *networking* langsung dengan JACO Furniture Europe. Selain itu, pemilik juga telah

banyak belajar langsung dari pengalamannya saat menjalin kerja sama dengan JACO Furniture Singapore. Ambisi dan keyakinannya yang kuat untuk menjadi seorang entrepreneur dan menciptakan perusahaannya sendiri terwujud setelah JACO Furniture Singapore melepas kerja sama yang dibangun sebelumnya. Pemilik benar-benar memanfaatkan peluang untuk belajar dan membangun usahanya sendiri sejak saat pemilik menjadi pemegang produksi untuk JACO Furniture Singapore di Indonesia. Walaupun telah terlepas dan menjadi perusahaan sendiri, pemilik Kharisma Rotan Mandiri tetap dipercaya oleh JACO Furniture Europe untuk tetap menyuplai barang ke Eropa tanpa perantara dari JACO Furniture Singapore. Karena JACO Furniture Europe merupakan perusahaan yang pangsa pasarnya telah besar, setiap JACO Furniture merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh Kharisma Rotan Mandiri maka mereka akan merekomendasikan para konsumen mereka ke Kharisma Rotan Mandiri. Sehingga para *buyers* Eropa mempercayai dan menggunakan Kharisma Rotan Mandiri sebagai *supplier* perusahaan mereka.

Terciptanya kembali *networking* dari para *buyers* membuat Kharisma Rotan Mandiri menjadi lebih besar dan terus berkembang. Sesuai dengan wawancara dengan pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri, Bapak Supriyadi tanggal 2 Desember 2016.

“Jadi pada waktu saya udah lepas dengan JACO Singapore karena konflik *intern* saya dengan si Singapore ini, saya rugi karena perjanjian yang dijanjikan sebelumnya tidak dilaksanakan. Tapi saya sudah mulai besar pada saat itu, karena produk yang saya hasilkan

memuaskan sehingga si JACO Europe ini pada waktu itu lebih memilih langsung ke saya mencari tahu tentang perusahaan saya. Setelah itu *networking* mulai semakin besar karena hasil kerja saya bagus, si JACO Europe tadi pasti akan merekomendasikan saya ke teman-temannya ya pembelinya juga. Makanya saya selain mendapatkan *networking* yang sebelumnya saya juga dapat *networking* baru dari hasil *partnership* saya dengan JACO Singapore tadi walaupun cuma 3 tahun tapi ya berpengaruh besar ke perusahaan ini, makanya perusahaan ini dari awal hanya melakukan ekspor saja. Dan juga kemudian saya mengikuti pameran-pameran itu, agar dapat *buyers* baru.”

Networking yang awalnya diciptakan pada saat pemilik Kharisma Rotan Mandiri masih menjadi seorang pengrajin di perusahaan tempatnya bekerja hingga berhasil mendirikan usahanya sendiri sangat berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Sejak tahun 1996, PT Kharisma Rotan Mandiri mulai terbentuk dengan pangsa pasar global karena sejak awal pemilik telah membangun *networking*, dan pemilik telah membentuk *networking* yang berasal dari berbagai negara hingga menjadi *networking* yang lebih besar dengan menjalin kerja sama yang baik dan memuaskan bagi para konsumennya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Menggunakan *Network Strategy* sebagai Langkah Memasuki Pasar Global

Pengusaha atau seorang *entrepreneur* membutuhkan *network strategy* untuk kelangsungan usahanya. Pelaku usaha yang memiliki *networking* pribadi dan *networking* perusahaan akan menambah nilai bagi perusahaan yang dibentuknya. Pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri telah memiliki

networking sejak perusahaan dibentuk. Seperti yang dijelaskan oleh Saudari Yuni Arta pada wawancara via email pada 5 Januari 2017

“Besarnya didasari oleh pengalaman pemilik yang sebelumnya bekerja di perusahaan yang melakukan ekspor *furniture* sehingga *networking* menjadi alasan kuat pemilik memilih melakukan *start up* ke pasar global karena telah menjalin hubungan dengan para buyers dari perusahaan sebelumnya beliau bekerja.”

Pernyataan ini didukung pula oleh pernyataan dari Bapak Supriyadi pada wawancara tanggal 2 Desember 2016 pukul 10.00 WIB bahwa “Perusahaan memilih melakukan *start up* bisnis ke pasar global karena pasar kita memang dari awal adalah pasar global, pasar ekspor, ya karena memang *networking* saya di awal ada di luar semua, ada di Eropa semua pada saat itu.”

Hubungan *networking* yang telah diciptakan oleh perusahaan dan relasi pada saat pemilik melakukan *start up* bisnis berjalan sangat baik, sehingga perusahaan memanfaatkannya sebagai langkah memasuki pasar global dengan menerima tawaran kerja sama dengan perusahaan JACO Singapore sebagai *supplier* untuk produk-produk *furniture*. Dari kerja sama dengan JACO Singapore, kemudian Bapak Supriyadi selaku pemilik perusahaan pada awal *start up* menjalin hubungan baik dan menciptakan *networking* baru dengan para relasi dari JACO Singapore sehingga Bapak Supriyadi mampu memperluas jaringannya di pasar global. Atas alasan ini pula PT Kharisma Rotan Mandiri memiliki hubungan relasi yang kuat dengan salah satu perusahaan yaitu Artwood yang berada di Skandinavia. Hal ini

sesuai pula dengan pernyataan dari Bapak Supriyadi pada wawancara tanggal 2 Desember 2016

“Kalau perusahaan yang dari dulu sampai sekarang masih jadi langganan kita ya Artwood itu yang dari Swedia. Makanya Artwood jadi *buyer* reguler kita. Dari masih jaman bapaknya dulu itu yang punya sampai sekarang udah diganti sama anaknya. Artwood kan pasarnya juga luas, jadi dia tiap bulan bahkan setiap minggu ada orderan.”

Kemudian pernyataan dari Saudari Yuni Arta dalam wawancara via email tanggal 5 Januari 2017 juga memperkuat bahwa PT Kharisma Rotan Mandiri telah memiliki relasi yang kuat sejak awal hingga saat ini

“*Network* yang dibentuk di awal perusahaan tidak terlepas dari *network* yang sudah terjalin oleh pemilik sebelum mendirikan PT Kharisma Rotan Mandiri. Untuk perusahaan yang paling kuat relasinya dari dulu sampai sekarang adalah Artwood, karena hingga saat ini Artwood adalah *buyer* reguler kita.”

Serta pernyataan dari Ibu Arik dalam wawancara via email pada tanggal 27 Maret 2017 yang mengatakan bahwa

“Perusahaan dari Skandinavia yaitu Artwood adalah *buyer* reguler dari perusahaan diikuti oleh *buyers* reguler lainnya yang berasal dari Amerika, Australia, Chile, Mexico, dan Tiongkok yang dimana hal ini juga dipengaruhi oleh penambahan 6 orang di tim *Sales* sehingga jumlah pembeli menjadi lebih banyak dan bervariasi tidak terpusat pada satu atau dua negara saja.”

3. Strategi Mempertahankan *Networking* yang Telah Terbentuk dengan Mengimplementasikan *Network Strategy* dalam Menghadapi Pasar Global

Networking yang telah dibentuk oleh perusahaan tentu sangat dijaga. Karena *networking* memiliki banyak dampak bagi perusahaan, maka perusahaan perlu menjaga *networking* dengan berbagai strategi. Hal ini didukung dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak Supriyadi pada tanggal 2 Desember 2016 pukul 10.00 WIB, beliau menjelaskan dari awal membangun *networking* hingga mempertahankan *networking* tersebut. Pada strategi awal *start up* untuk membangun dan menjaga *networking*, Bapak Supriyadi menjelaskan bahwa

“Untuk strategi yang digunakan pada saat awal saya membangun perusahaan ini, saya melakukan dengan cara konvensional. Di awal kan saya tidak punya apa-apa masih terlalu kecil. Saya gak punya daya tawar. Saya belum punya uang, belum ada perusahaan masih saya kerjakan di rumah dan beberapa rumah sewa di kampung saya, kan saya gak punya daya tawar. Jadi agar *buyers* ini tidak lepas, akhirnya saya bagusin sekali servisnya. Saya ngalah, mereka mau minta apa saja saya turutin semuanya. Di awal saya benar-benar turutin mereka sampai mereka puas. Karena saya tidak boleh kelepasan mereka karena mereka adalah senjata saya untuk berkembang nantinya. Semakin banyak *buyers* maka semakin besar pula *networking* yang kita punya. Selain servis tadi, saya juga tingkatin kualitas produk saya. Kualitas sangat kita pegang bener meskipun dulu standar kualitas belum setinggi sekarang. Standar kualitas di sana juga belum seperti sekarang. Sehingga dengan begitu mereka loyal dengan saya. Produk yang berkualitas pasti jadi nilai lebih bagi mereka maka kita terapkan strategi ini.”

Selanjutnya Bapak Supriyadi menjelaskan kembali mengenai strategi yang digunakan untuk mempertahankan *networking* yang telah dibangun hingga saat ini. Beliau mengatakan bahwa

“Nah itu menyambung yang strategi awal saya tadi.. Seiring berjalannya waktu, pesaing-pesaing kan makin banyak. Karena pada saat itu rotan benar-benar peluang bisnis yang bagus. Kemudian saya berfikir bagaimana dengan kekuatan kita sebelumnya yang sudah punya *network* besar ini. Dari awal saya kasih servis yang terbaik, kemudian kualitas produk saya utamakan, tentunya saya kemudian naikkan lagi dua strategi tersebut. Kemudian yaaa di tahun 2000 itu memang *boom* sekali rotan ini. Sampai akhirnya tahun 2002-2003 mulai lesu, nah gak mungkin kan kita juga ikutan lesu. Makanya saya mulai menawarkan kepada mereka tidak hanya servis dan kualitas yang bagus saja tetapi juga menawarkan desain. Kebetulan saya memang pernah dilatih di R&D Rotan itu lama. Dari desain itu kemudian mereka tertarik dan tetap mau membeli rotan di saya. Kemudian datanglah di tahun 2005, Marie Pangestu pada saat itu, pemerintah membuka keran ekspor rotan. Bukan hasilnya yang di ekspor, tapi bahan bakunya. Nah.. mulailah rotan permintaannya berkurang sampai tahun 2007 terjadi *subprime mortgages* di Amerika sana terus 2008 kelihatan imbasnya yang menghantam kemana-mana. Sehingga di tahun 2007-2008 kita sempat tumbang juga, dari penjualan yang banyak kemudian tiba-tiba sepi. Pada saat itu ya kita bingung bagaimana harus bertahan, dan pembelinya juga banyak yang bangkrut. Yang bangkrut banyak, yang masih hidup bertahan juga jadi sedikit pemesanannya. Dari biasanya 30 kontainer, jadi hanya 7-8 kontainer. Kejatuhan saya ini juga karena pada saat itu pembeli saya banyak berasal dari Inggris. Walaupun bermacam-macam perusahaan tapi kan hanya satu negara. Begitu kena *subprime mortgages*, ya satu negara ambruk. Kemudian saya belajar dari situ bahwa saya tidak boleh hanya di satu kawasan saja. Mulai dari situ juga akhirnya saya ikut pameran di tahun 2008. Dengan ikut pameran itu mulai ada pembeli-pembeli baru. Di tahun 2009-2010 setelah ekonomi dunia jatuh, dari Amerika kemudian ke Eropa, sudah begitu bahan bakunya diekspor pula. Akhirnya pada tahun 2011, pemerintah mulai melarang mengekspor bahan baku rotan. Seiring jalannya waktu, bisnis di mebel menjadi mulai tumbuh. Orang yang awalnya bekerja biasa

kemudian melihat bahwa mebel menjadi lahan bagus. Pesaing jadi banyak sekali, oleh karena itu saya mulai berfikir untuk membuat sesuatu yang unik. Saya melakukan differensiasi, bahwa saya harus berbeda dengan perusahaan lain. Differensiasi juga saya semakin tekankan dari desainnya yang berbeda, saya gabungkan antara rotan dan kayu, pada saat itu ya hanya kita. Dengan ciri khas yang sangat unik ini akhirnya orang melihat bahwa barang kita berbeda. Lambat laun akhirnya pembeli jadi semakin banyak hingga tahun sekarang ini meningkat karena barang kita berbeda. Dan pada saat itu kita menjadi orang pertama yang melakukan differensiasi pada mebel rotan sehingga kita kembali mendapatkan loyalitas dari *buyers*.”

Pernyataan dari Bapak Supriyadi didukung pula dari pernyataan Saudari Yuni Arta pada wawancara tanggal 5 Januari 2017 via email mengenai strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan *networking* yang sudah terjalin. Saudari Yuni Arta mengatakan bahwa

“Perusahaan melakukan strategi *positioning* yaitu dengan menguatkan diri pada *buyer* level menengah. Strategi *positioning* PT KRM didukung dengan strategi differensiasi yaitu untuk menembus pasarnya perusahaan membuat sesuatu yang khas, dalam hal ini PT KRM menonjolkan desain yang unik dan melakukan kombinasi rotan dan kayu yang merupakan terobosan baru industri *furniture*.”

Selanjutnya pernyataan Ibu Arik pada wawancara via email tanggal 27 Maret 2017 mengenai strategi yang dilakukan oleh perusahaan juga mengatakan bahwa

“Untuk strategi yang dilakukan selain dengan *searching buyer*, perusahaan mengadakan pameran di dalam dan luar negeri, lalu dengan selalu meng-*update* desain produk tanpa meninggalkan ciri Kharisma yaitu *Classic Modern* dan juga menerapkan *pricing policy* untuk para *buyer* baru. Selanjutnya untuk memperluas dan mempertahankan pasar, perusahaan juga memungkinkan melakukan kunjungan ke perusahaan *buyer* agar hubungannya lebih sekedar dari pembeli dan penjual namun terdapat *emotional touch*. Kepada *buyer*

regular kami seperti yang di Skandinavia dan Tiongkok, setiap tahun 1-2 tahun sekali kami mengunjungi pembeli ke negara mereka untuk diskusi mengenai prospek bisnis atau hanya sekedar kunjungan biasa. Dan biasanya *buyer* yang di *treatment* seperti itu hubungannya akan menjadi lebih dekat dengan Kharisma dan lebih mudah berdiskusi masalah order. Kalau untuk *buyer* Australia, mereka memanfaatkan *networking* mereka sendiri untuk *men-develop* order ke Kharisma. Sebagai contoh, salah satu relasi kami merupakan *furniture franchise* di Australia. Dia *suggest/promote* ke perusahaan *franchise-franchise* yang lain untuk *place order* ke Kharisma sehingga sebagian besar *franchise* tersebut sekarang order ke Kharisma, dampaknya pun order dari Australia yang dulunya hanya sedikit sekarang menjadi meningkat.”

4. Hambatan yang Dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Mengimplementasikan *Network Strategy*

Perjalanan perusahaan dari awal melakukan *start up* hingga saat ini tidak lepas dari hambatan yang dihadapi oleh pemilik yaitu Bapak Supriyadi. Hambatan yang dihadapi berasal dari internal maupun eksternal yang sangat mempengaruhi *networking* perusahaan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Supriyadi pada wawancara yang dilakukan pada tanggal 2 Desember 2016, beliau mengatakan bahwa

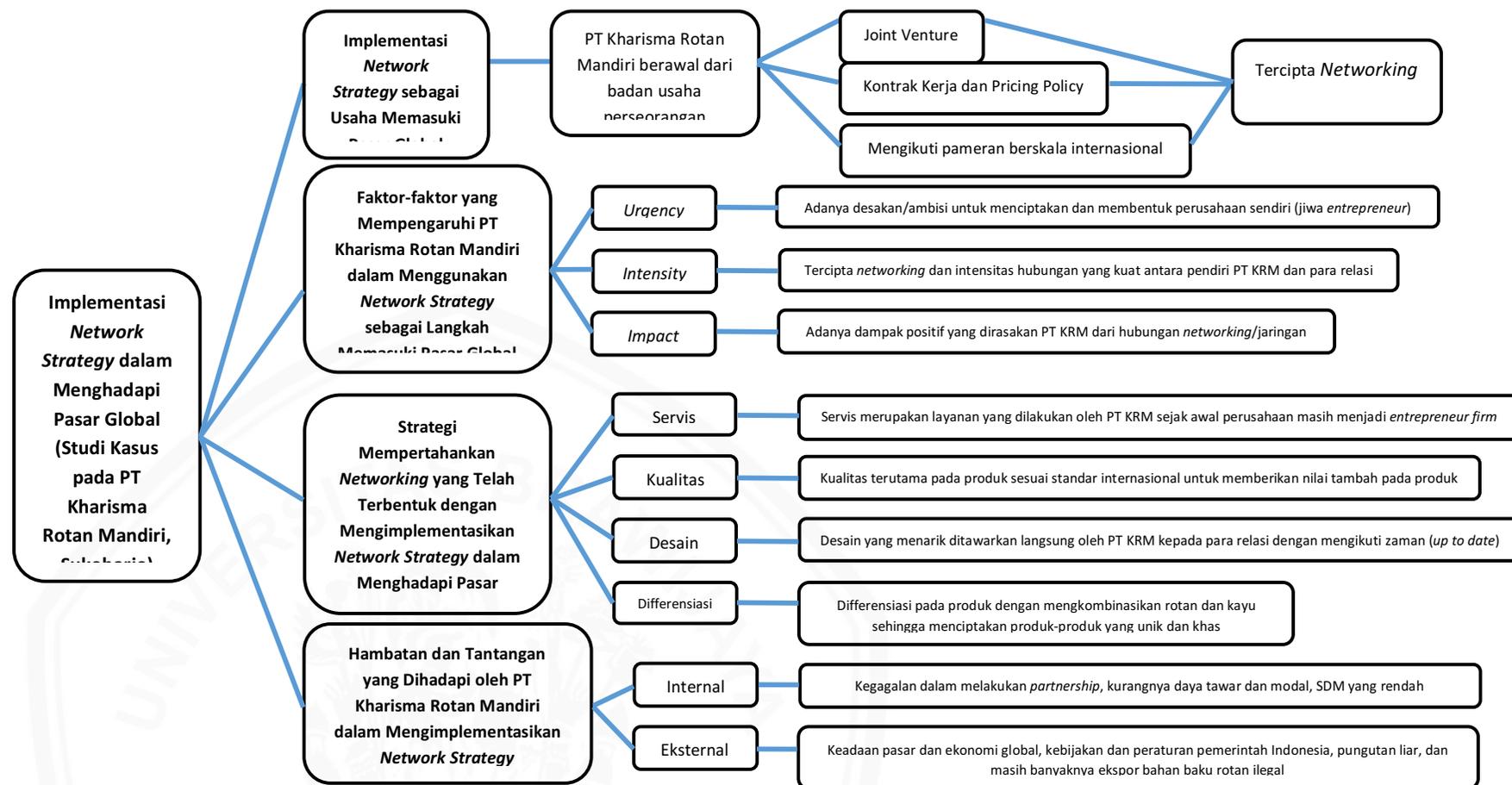
“Hambatan kita ya selain faktor internal kita gak cocok sama perusahaan lain waktu kita *partnership* dan *joint venture* yaaa yang paling terasa ya dari pemerintah kita sendiri. Apalagi waktu tahun 2005 tadi waktu pemerintah kita membuka keran ekspor bahan baku rotan, yah masih banyak lagi seperti regulasi-regulasi pemerintah yang diribetin, menyulitkan kita. Selain itu juga masih banyak pungutan liar yang merugikan kita sebagai pelaku bisnis. Yah hambatan dan tantangan kita juga kalau dari luar ya kalau ada krisis global yang kadang merugikan kita kadang juga menguntungkan kita..”

Penjelasan dari Bapak Supriyadi didukung pula dari penjelasan Saudari Yuni Arta pada wawancara melalui email tanggal 5 Januari 2017 bahwa keterbatasan sumber daya belum dapat memaksimalkan sumber daya yang ada, selain itu masih banyak peraturan dan hambatan lain oleh pemerintah yang tidak mendukung kelancaran bisnis. Pernyataan dari Ibu Arik pada wawancara via email tanggal 27 Maret 2017 juga mendukung serta menambahkan hambatan yang dihadapi perusahaan seperti yang dikatakan oleh Ibu Arik bahwa

“Untuk hambatan yang paling menyulitkan bagi kami eksportir adalah banyaknya aturan-aturan baru yang tidak berpihak pada produsen mebel baik mebel kayu ataupun rotan. Aturan-aturan tersebut bahkan berkesan membunuh industri *furniture* yang berawal dari industri kecil (UKM) karena banyaknya persyaratan dan biaya yang harus ditanggung yang mungkin tidak bisa di *cover* oleh industri kecil. Selain itu, kesulitan mencari tenaga kerja karena banyak industri lain yang sekarang banyak tumbuh di industri rotan. Meskipun upah kerja lebih tinggi di perusahaan rotan, tetapi banyak orang lebih suka bekerja di industri lain karena tidak harus mempunyai skill dan area kerja yang lebih bersih. Kemudian, saat ini banyak negara-negara pesaing di Asia yang juga mulai memproduksi *furniture* dengan kualitas yang baik dan harga jual yang lebih kompetitif. Misalkan India, Vietnam dan Myanmar. Dengan tenaga kerja yang lebih produktif dan upah buruh lebih rendah maka harga jual mereka menjadi lebih kompetitif dibandingkan produk sejenis dari Indonesia. Selain itu kebijakan negara-negara mereka sangat mendukung industri *furniture* tidak seperti di Indonesia.”

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. Pembahasan yang jelas akan didapatkan melalui penjelasan masalah penelitian, kesenjangan penelitian, isu-isu kunci dalam sebuah *coding*. Gambar 4.3 menunjukkan bagaimana kesenjangan penelitian dan isu-isu temuan yang ditemukan melalui dokumentasi, wawancara mendalam, dan triangulasi data. Kombinasi tersebut akan menghasilkan bukti, fakta, dan data yang akan memberikan pandangan baru dalam penelitian. Berikut *coding* penelitian ini pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Coding dari Implementasi *Network Strategy* dalam Menghadapi Pasar Global (Studi Kasus pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Sukoharjo)

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

1. Implementasi *Network Strategy* yang dilakukan PT Kharisma Rotan Mandiri sebagai Usaha Memasuki Pasar Global

PT Kharisma Rotan Mandiri pada saat memulai *start up* perusahaan, Bapak Supriyadi selaku pemilik sejak awal memiliki ambisi atau jiwa *entrepreneur* yang kuat sehingga mampu melihat peluang yang ada pada saat masih ikut bekerja dengan perusahaan ekspor *furniture* sebelumnya.

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 sering melihat pada peluang-peluang yang ada sehingga perusahaan akan langsung segera bertindak mengambil peluang yang ada walaupun analisis dan perencanaan belum dibentuk terlalu dalam.”

Hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri pada saat beliau akan memulai *start up* perusahaan dengan cara banyak melakukan pembelajaran dengan pemilik perusahaan pada saat beliau bekerja di dalam perusahaan tersebut dan mengikuti berbagai seminar serta kursus untuk meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Semakin kuat kemampuan yang dimiliki, memberikan peluang baru bagi Bapak Supriyadi dengan diangkatnya beliau dari hanya seorang pengrajin menjadi seorang Manajer Produksi di perusahaan beliau bekerja sehingga beliau dapat menciptakan *good relationship* dengan para *buyers* atau relasi dari perusahaan tersebut.

Pada saat perusahaan dimana Bapak Supriyadi bekerja bangkrut, beliau dapat membangun *start up* PT Kharisma Rotan Mandiri karena timbul peluang baru berupa tawaran dari *buyers* atau relasi perusahaan

sebelumnya yaitu JACO Singapore yang ingin bekerja sama dengan Bapak Supriyadi untuk menjadi *supplier* perusahaan tersebut. Karena *good relationship* yang telah diciptakan sebelumnya oleh Bapak Supriyadi pada saat menjadi Manajer Produksi, para *buyers* atau relasi tetap dari perusahaan sebelumnya tetap mencari Bapak Supriyadi walaupun perusahaan telah bangkrut sehingga tercipta *networking* antara Bapak Supriyadi dengan para *buyers* tersebut 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.

Kerja sama yang terjadi antara Bapak Supriyadi dengan JACO Singapore membawa PT Kharisma Rotan Mandiri pada saat awal mula *start up* berhasil untuk memasuki pasar global dengan menjadi *supplier* bagi JACO Singapore dengan melakukan *joint venture* serta kontrak kerja yang mengikat dengan para relasi, sehingga produk yang diekspor telah sampai ke berbagai negara terutama di Eropa. Peng (2009:168) menjelaskan mengenai cara memasuki pasar global dengan *mode non-equity* (ekspor dan perjanjian kontrak) cenderung mencerminkan komitmen yang relatif lebih kecil untuk pasar luar negeri atau global. Berdasarkan teori tersebut, PT Kharisma Rotan Mandiri pada saat awal *start up* mengalami keadaan yang sulit untuk menguasai pasar global namun perusahaan mampu berkembang

dan berhasil terus masuk dan bertahan di pasar global dengan terus memperluas jaringan perusahaan (*networking*).

Implementasi strategi yang digunakan oleh Bapak Supriyadi pada saat awal membangun PT Kharisma Rotan Mandiri memiliki beberapa persamaan dengan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai proses internasionalisasi di negara-negara selain Indonesia. Strategi yang diimplementasikan oleh Bapak Supriyadi sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang pertama yaitu dari Mejri, *et al* (2010).

Mejri, *et al* (2010) mengatakan bahwa terdapat empat faktor yang harus diperhatikan oleh *owner*/direktur perusahaan dalam melakukan usaha internasionalisasi sebuah UKM yaitu perlunya pengetahuan pasar, pengetahuan jaringan/*networking*, pengetahuan budaya, dan pengetahuan kewirausahaan.

Dari pemaparan hasil wawancara dengan Bapak Supriyadi selaku pemilik, beliau telah memperhatikan empat faktor tersebut sebelum memulai perusahaannya sendiri dengan membaca peluang pasar, menciptakan *good relationship* dengan para relasi, mempelajari budaya dari relasi serta mengoptimalkan pengetahuan kewirausahaan dengan mengikuti berbagai pelatihan dan seminar-seminar kewirausahaan.

Selain dari penelitian Mejri, implementasi strategi yang dilakukan oleh Bapak Supriyadi sesuai dengan hasil penelitian dari 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 yang akan dilakukan, dan driver utama dari proses internasionalisasi berpusat pada personil kunci (*owner*) dan kompetensi perusahaan.

Pada saat awal mula Bapak Supriyadi membangun perusahaan, relasi yang dibangun pada saat awal mula merupakan relasi yang berasal dari Eropa sehingga sejak awal mula PT Kharisma Rotan Mandiri dibangun hingga saat ini Eropa menjadi pasar utama dari perusahaan. Selanjutnya, perusahaan mampu melakukan *born global* atau internasionalisasi berkat kerja keras serta strategi-strategi yang dilakukan oleh Bapak Supriyadi selaku *owner* dari PT Kharisma Rotan Mandiri sehingga perusahaan dapat terus berkembang hingga saat ini.

Dari dua penelitian sebelumnya yang sejalan dengan strategi yang dilakukan oleh Bapak Supriyadi selaku pelaku utama dalam proses internasionalisasi UKM yang dimiliki oleh beliau, penelitian Nagy (2012) yang dilakukan di Spanyol memiliki perbedaan dengan proses internasionalisasi yang dialami oleh Bapak Supriyadi. Nagy (2012) menjelaskan bahwa tren Eropa dan Spanyol menunjukkan UKM memiliki rata-rata tiga kemungkinan untuk melakukan internasionalisasi. Pertama, UKM dapat menemukan jalan sendiri di dalam lingkungan lokal/regional dan mencoba bersaing dengan perusahaan multinasional (MNC), namun pada PT Kharisma Rotan Mandiri, Bapak Supriyadi tidak melakukan bisnisnya di dalam negeri sejak awal tetapi dengan langsung menciptakan relasi dari luar negeri pada saat beliau bekerja di perusahaan lokal yang melakukan ekspor sehingga lebih cepat dalam proses melakukan internasionalisasi UKM tanpa perlu bersaing dengan MNC di Indonesia. Kedua, UKM mencoba untuk mendapatkan skala ekonomi dengan

menjelajahi pasar dan kemungkinan dilakukannya produksi baru, dan/atau mencoba untuk mendapatkan akses ke jaringan internasional. Pada faktor yang kedua, hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Bapak Supriyadi pada saat awal memulai UKM, beliau melepaskan diri dari JACO Singapore untuk melakukan produksi sendiri agar UKM yang dimiliki beliau mendapatkan aksesnya ke jaringan internasional. Ketiga, UKM dapat berjuang sendiri namun secara perlahan-lahan atau cepat UKM akan menjadi bangkrut. Hal ini tidak sesuai dengan yang dialami oleh PT Kharisma Rotan Mandiri karena pemilik berjuang sendiri tetapi tetap memperhatikan langkah-langkah yang akan dijalani selanjutnya sehingga perusahaan terhindar dari kebangkrutan.

Keberhasilan PT Kharisma Rotan Mandiri dalam memasuki pasar global didapatkan dari implementasi *network strategy* yang baik yang dilakukan oleh Bapak Supriyadi selaku pemilik/*owner* perusahaan sejak awal *start up* yang hanya berupa UKM hingga menjadi perusahaan eksportir rotan kelas menengah di Indonesia. *Network strategy* yang dilakukan oleh Bapak Supriyadi 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. 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.

Pada kasus PT Kharisma Rotan Mandiri yang merupakan perusahaan eksportir, pengalaman masa lalu pemilik menjadi nilai lebih bagi perusahaan dalam melakukan *born global* sehingga PT Kharisma Rotan Mandiri mampu menciptakan *good relationship* dengan para relasi dan mampu membentuk jaringan yang menguntungkan dengan cara membuat kontrak kerja dengan para *buyers* reguler dan *pricing policy* bagi *buyers* baru sehingga hal ini mampu mencegah perusahaan mengalami kerugian seperti di masa lampau.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Menggunakan *Network Strategy* sebagai Langkah Memasuki Pasar Global

Peng (2009:130) mengatakan bahwa pada *networking* sebuah perusahaan UKM terdapat tiga faktor yang menyebabkan UKM perlu melakukan *network strategy* yaitu *urgency*, *intensity* dan *impact*. Dari tiga faktor yang dijelaskan, PT Kharisma Rotan Mandiri juga menggunakan *network strategy* sebagai langkah memasuki pasar global dengan tiga faktor tersebut.

a. *Urgency*

Adanya kepentingan yang mendesak pelaku usaha atau pemilik perusahaan untuk memperluas jaringannya. Semakin besar jaringan yang dimiliki maka semakin besar pula peluang perusahaan untuk

mengembangkan perusahaannya. Hubungan yang baik dengan mitra kerja dimanfaatkan dengan baik oleh pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri sehingga dapat menambah jaringannya kembali. Adanya *networking* atau jaringan perusahaan yang kuat maka perusahaan akan semakin kuat untuk berada di pasar global. Hal ini dibuktikan dengan 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 silam.

Tabel 4.2 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@javathebest.com marketing02@javathebest.com daniel@javathebest.com www.javathebest.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)

Kepentingan mendesak juga tidak lepas dari ambisi pemilik perusahaan untuk menciptakan perusahaannya sendiri. Ambisi yang dimiliki sejak masih menjadi seorang pengrajin, menjadikan pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri untuk selalu meningkatkan kapabilitasnya sehingga dapat dipercaya oleh para mitranya. Kepentingan ini menjadikan *networking* yang kuat antara pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri dengan para mitranya di berbagai negara.

Faktor kepentingan mendesak dari pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri sesuai dengan hasil penelitian dari Senik (2010) yang mengatakan bahwa lingkungan pasar domestik dan global memotivasi adanya proses internasionalisasi. Selain itu, hubungan jaringan (*networking*) menciptakan kesadaran perusahaan untuk melakukan internasionalisasi dan menyediakan jalur yang tepat dalam proses internasionalisasi sehingga hubungan jaringan (*networking*) maka akan menciptakan area strategis yang dapat ditingkatkan oleh UKM.

b. Intensity

Networking suatu perusahaan terlihat dari intensitas hubungan perusahaan dengan mitranya. Pemilik dari PT Kharisma Rotan Mandiri telah menciptakan suatu *networking* sejak awal sebelum perusahaan dibangun hingga perusahaan berdiri seperti saat ini. Intensitas dari *networking* perusahaan dengan mitranya dapat dilihat dari *list bank data buyers* perusahaan setiap tahunnya. Perusahaan dengan intensitas *weak ties* terlihat di awal mula pemilik berusaha untuk membangun

perusahaannya sendiri yaitu saat melakukan *partnertship* dengan JACO Furniture Singapore. Selain itu, perusahaan juga sempat melakukan *joint venture* dengan salah satu mitranya dari Inggris pada tahun 2000 hingga 2002. Hal ini sesuai dengan pernyataan pemilik Bapak Supriyadi pada wawancara yang dilakukan tanggal 2 Desember 2016.

“Jadi pada tahun awal 2000 rotan ini sangat *booming* lah, banyak sekali orang di bidang rotan ini. Sampai di tahun 2002-2003 pasar rotan mulai jenuh. Di tahun 2000 tersebut ada investor yang ingin masuk, dia juga salah satu *buyers* saya karena kita dianggap bagus. Karena alasan itu makanya perusahaan ini kita jadi PT, setelah adanya *joint venture* sama *buyer* saya tersebut. Mulai 2000 kemudian hanya sampai tahun 2002 karena gak cocok. Awalnya kita biasa kerja sendiri, produksi sendiri, hitung-hitungan sendiri tapi berubah.. sedikit-sedikit laporan, presentasi. Jadi di tahun 2002 saya angkat tangan “sudahlah kita akhiri saja perusahaan ini” ya terus saya akhirnya kembalikan uang yang dia masukkan kira-kira tujuh ratus juta, tapi saya kembalikan jadi 1,3 atau 1,4 M. Kemudian akhirnya perusahaan jadi milik kita sendiri dengan status PT, karena sudah PT ya sudah kita harus tetap jalankan sampai sekarang ini.”

Intensitas hubungan yang lemah (*weak ties*) tersebut tetap menjadi peluang bagi perusahaan karena terbukti mitra baru bermunculan karena juga merupakan pembeli dari mitra kerja yang hanya terjalin singkat.

Perusahaan juga memiliki banyak mitra yang sangat kuat (*strong ties*) dimulai dari sebelum perusahaan berdiri hingga saat ini. Banyaknya mitra perusahaan sejak dulu hingga sekarang yang masih loyal terhadap perusahaan ditunjukkan dari bank data *buyers* (tabel 4.3) yang masih membeli barang di PT Kharisma Rotan Mandiri. Dari awal perusahaan selain JACO Furniture Europe, perusahaan lain yang menjadi pelanggan reguler dari perusahaan adalah Artwood Skandinavia yang setiap bulan

serta setiap tahunnya selalu memesan produk kepada PT Kharisma Rotan Mandiri. Hingga November 2016, Artwood masih menjadi pelanggan setia dari PT Kharisma Rotan Mandiri. Dilanjutkan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Arik selaku koordinator *sales* perusahaan pada wawancara via email tanggal 27 Maret 2017 mengenai hubungan perusahaan dengan relasinya bahwa untuk beberapa *buyers*, strategi *networking* yang digunakan perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan penjualan terutama untuk *buyer* dari Skandinavia dan Australia. Sedangkan untuk perusahaan yang menjadi *buyers*/relasi tetap adalah perusahaan dari Skandinavia, Amerika, Australia, Chile, Mexico dan Tiongkok. Hal ini membuktikan bahwa PT Kharisma Rotan Mandiri mampu membangun *networking* dengan intensitas *strong ties*.

Tabel 4.3 Bank Data Buyers PT Kharisma Rotan Mandiri (2010-2015)

	TAHUN					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ARTWOOD	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 1	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	TJX Marshall	
H K L	ADAM FURNITURE	HADDON	V E P	JEFFAN	TJX Newton	
HADDON	A S K O	V E P	JEFFAN	P I E R 1	VEP	
HAMID JAFFAR	ISMAIL FURNITURE	EAST INDIES	PACIFIC FURNITURE	ARTESIA	Parolan	
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	
	SAGLIO	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	Pasific 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	
					Melon Wood	
					Sumber Inti (Olive Birth)	
					5 Horison	
					Nitori	
					Seven Ocean	

Sumber: PT Kharisma Rotan Mandiri

c. Impact

Kesuksesan perusahaan dalam membangun *networking* yang baik memberikan dampak yang baik pula bagi perusahaan. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Bapak Supriyadi pada wawancara 2 Desember 2016,

perusahaan memiliki dampak yang sangat signifikan dari adanya *networking* yang terbangun.

“Kalau bicara tentang dampak yang didapatkan, ya seperti yang bisa dilihat sekarang. Setiap tahun kita semakin besar dan berkembang. Penjualan kita Alhamdulillah semakin meningkat setiap tahunnya. Barang kita juga sudah berada di berbagai negara, ya hampir seluruh dunia, di banyak negara. Kita juga bisa melakukan CSR dengan baik, dan sebagai anak bangsa tentunya juga sangat berdampak bahwa saya dan perusahaan ini, kami bisa ikut menyumbangkan devisa negara. Semakin besar perusahaan ini, semakin besar pula kita bisa ciptakan lapangan pekerjaan bagi orang lain. *Networking* yang kuat dan terbangun ini berdampak sekali ke semua hal, dan ternyata sangat berguna bagi orang lain juga.”

Koordinator sales PT Kharisma Rotan Mandiri, Ibu Arik pada wawancara tanggal 27 Maret 2017 via email juga mengatakan bahwa dampak yang sangat dirasakan bagi perusahaan berkat strategi *networking* ini adalah adanya tambahan beberapa buyer baru selain *buyer* reguler yang sudah bekerja sama dengan perusahaan sehingga *buyer* menjadi bertambah dan bervariasi tidak hanya terpusat di satu sampai dua negara saja.

Pada akhirnya karena ukuran perusahaan pada saat *start up* merupakan perusahaan berskala kecil atau UKM, kontribusi pemilik dari *networking* pribadi sebelumnya cenderung memiliki dampak yang kuat pada kinerja perusahaan (Peng, 2009:130). Dampak dari *networking* yang dibangun oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dapat dilihat dari *bank data buyers* perusahaan yang hingga tahun 2015 dan 2016 silam kurang lebih berjumlah 120 perusahaan atau *buyers* seperti pada tabel 4.3

sebelumnya, dan relasi dari perusahaan setiap tahun selalu bertambah berkat *networking strategy* yang dilakukan perusahaan.

Dari tiga faktor tersebut, terbukti kuat bahwa jaringan, baik pribadi maupun organisasi, merupakan sumber daya yang signifikan dan berpeluang, serta jaringan yang sukses dapat menyebabkan kinerja UKM (Peng, 2009:130) dan PT Kharisma Rotan Mandiri mampu menciptakan *networking* yang sukses terlihat dari laporan *output* produksi PT Kharisma Rotan Mandiri di tahun 2015 hingga 2016.

3. Strategi Mempertahankan *Networking* yang Telah Terbentuk dengan Mengimplementasikan *Network Strategy* dalam Menghadapi Pasar Global

Networking dapat diibaratkan dengan rasi bintang atau aliansi strategis *multipartner*. Semakin luas jaringan atau *networking* dari sebuah perusahaan maka perusahaan semakin kuat dalam menghadapi pasar global. Cooper dalam Hitt (2002:10) menunjukkan bahwa jaringan (*networking*) dapat melayani dengan lebih kompetitif dari tujuan utama perusahaan-perusahaan *entrepreneur*/kewirausahaan. *Networking* akan menciptakan legitimasi bagi perusahaan-perusahaan *entrepreneur* ketika mereka bermitra dengan perusahaan terkenal dan dihormati. Hal ini yang terjadi pada PT Kharisma Rotan Mandiri karena dengan bermitra dengan JACO Singapore, membuka peluang bagi perusahaan untuk bermitra dengan JACO Europe, Artwood dan perusahaan lainnya.

Setelah PT Kharisma Rotan Mandiri bermitra dengan perusahaan besar seperti JACO Singapore, JACO Europe dan perusahaan yang hingga saat ini masih sangat erat yaitu Artwood, perusahaan memiliki strategi-strategi yang telah dipaparkan oleh Bapak Supriyadi selaku pendiri dan pemilik perusahaan pada wawancara 2 Desember 2016 dan Ibu Arik selaku koordinator sales perusahaan pada wawancara 27 Maret 2017. Berikut strategi-strategi perusahaan yang dilakukan:

a. Servis

Servis digunakan perusahaan sejak awal *start up* hingga saat ini. Pada saat perusahaan masih berupa UKM kecil, servis digunakan untuk mengikat para *buyers* yang menjadi mitra dari perusahaan agar tetap loyal. Servis yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan selalu menerima dengan baik keluhan dari para *buyers*. Selain itu perusahaan juga melakukan kunjungan ke perusahaan *buyer* agar hubungannya lebih dari sekedar pembeli dan penjual tetapi menimbulkan *emotional touch* antar perusahaan dan para relasi/*buyers*. *Networking* awal yang telah dimiliki oleh perusahaan dijadikan senjata utama agar perusahaan dapat berkembang.

b. Kualitas

Selain servis, kualitas produk semakin ditingkatkan oleh perusahaan. Walaupun pada saat awal *start up* standar kualitas belum seperti saat ini dan standar kualitas di negara tujuan belum tinggi. Produk yang

berkualitas akan menjadi nilai lebih bagi relasi atau *buyers* sehingga relasi akan semakin loyal dengan perusahaan.

c. Desain

Seiring berjalannya waktu, banyaknya kompetitor di industri rotan mendesak pendiri perusahaan untuk melakukan *riset and development* (R&D) dan menawarkan desain untuk produk-produk perusahaan. Berbagai desain produk yang menarik dan unik menyebabkan perusahaan tetap mampu mempertahankan *networking* yang telah terbentuk karena para mitra atau relasi tetap membeli produk rotan perusahaan walaupun kompetitor semakin merajalela.

d. Differensiasi

Kompetitor yang hadir seiring berjalannya waktu menyebabkan perusahaan harus melakukan sesuatu yang baru. Tidak hanya desain, perusahaan mulai melakukan differensiasi produk. Ide awal differensiasi dilakukan pada produk perusahaan dengan menggabungkan rotan dan kayu sehingga perusahaan menjadi pencetus pertama produk rotan yang digabungkan dengan kayu. Hal ini terjadi pada saat perusahaan pertama kali mengikuti pameran *furniture* rotan, dan pemilik menyadari bahwa produknya merupakan satu-satunya yang melakukan differensiasi dengan menggabungkan rotan dan kayu sehingga perusahaan mampu menarik perhatian *buyers* terutama *buyers* baru, sehingga berhasil menciptakan *networking* yang lebih luas.

Strategi-strategi yang telah dipaparkan oleh Bapak Supriyadi dibenarkan oleh Saudari Yuni Arta pada wawancara via email tanggal 5 Januari 2017.

Saudari Yuni Arta menjelaskan bahwa

“Perusahaan melakukan strategi *positioning* yaitu dengan menguatkan diri pada *buyer* level menengah. Strategi *positioning* PT KRM didukung dengan strategi differensiasi yaitu untuk menembus pasarnya perusahaan membuat sesuatu yang khas, dalam hal ini PT KRM menonjolkan desain yang unik dan melakukan kombinasi rotan dan kayu yang merupakan terobosan baru industri *furniture*.”

Dari strategi yang telah dipaparkan oleh para pelaku bisnis dari PT Kharisma Rotan Mandiri, 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. Pemilik, manajer, dan karyawan di suatu 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 global dan mampu mempertahankan *networking* yang telah diciptakan.

4. Hambatan yang Dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam Mengimplementasikan *Network Strategy*

Pada perjalanan perusahaan sejak awal *start up* hingga saat ini, perusahaan tidak lepas dari hambatan yang dihadapi sepanjang perjalanannya. Sesuai dengan pemaparan dari Bapak Supriyadi pada wawancara yang dilakukan tanggal 2 Desember 2016 dan Saudari Yuni Arta

pada wawancara via email yang dilakukan pada 5 Januari 2017, maka berikut hambatan yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri:

a. Internal

Hambatan yang dihadapi oleh pemilik pada saat awal membangun perusahaan ialah kegagalan *partnership* dengan JACO Furniture Singapore dan kegagalan *joint venture* dengan salah satu *buyer* dari Inggris yang terjadi hanya dalam waktu singkat. Perbedaan visi misi serta adanya ketidaksesuaian perjanjian yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian sangat besar. Selain hal tersebut, kurangnya daya tawar dan modal yang dimiliki oleh perusahaan karena masih berupa UKM yang dikerjakan secara rumahan menjadi hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan serta kurangnya sumber daya manusia yang kompeten pada saat awal membangun perusahaan dan semakin sulitnya mencari tenaga kerja saat ini karena banyaknya industri lain yang sekarang tumbuh di sentra industri rotan.

b. Eksternal

Selain faktor internal, faktor eksternal yang menjadi hambatan dan tantangan bagi perusahaan adalah keadaan pasar dan ekonomi global. Salah satu contohnya adalah terjadinya *subprime mortgages* yang terjadi di Amerika pada tahun 2007 berimbas pada semua negara di dunia sehingga menjatuhkan perusahaan dan *buyers*. Hal ini sangat berimbas bagi perusahaan karena perusahaan berada di pasar global.

Faktor eksternal lainnya adalah kebijakan-kebijakan dari pemerintah Indonesia sendiri yang menyulitkan berkembangnya perusahaan serta industri rotan di Indonesia. Kebijakan ekspor bahan baku rotan pada tahun 2005 hingga 2011 sangat berdampak pada industri rotan Indonesia karena menyebabkan industri rotan nasional kekurangan bahan baku dan munculnya pesaing-pesaing dari China, Taiwan, dan Italia yang bahan bakunya berasal dari Indonesia. Selain kebijakan tersebut, masih adanya kesulitan di regulasi sehingga menyulitkan industri rotan serta masih banyaknya pungutan liar (pungli) yang terjadi di Indonesia sehingga menyebabkan para pelaku industri rotan termasuk PT Kharisma Rotan Mandiri membutuhkan biaya lebih. Faktor eksternal yang terakhir adalah masih banyaknya ekspor bahan baku rotan ilegal yang berdampak pada produksi olahan rotan. Hambatan dan tantangan eksternal yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri sesuai dengan hasil penelitian dari Senik (2010) yang menjelaskan bahwa aspek kebijakan pemerintah, prosedur dan persyaratan internasional pun mampu menghambat proses internasionalisasi perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

F. Kesimpulan

Dari penyajian data dan pembahasan yang sudah dijelaskan terkait penerapan *networking strategy* pada PT Kharisma Rotan Mandiri yang sudah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Implementasi *network strategy* yang dilakukan PT Kharisma Rotan Mandiri berupa:
 - a. Melakukan *joint venture* dengan relasi yaitu JACO Singapore pada awal perusahaan didirikan untuk menciptakan hubungan dan memperluas jaringan dengan relasi baru.
 - b. Melakukan kontrak kerja dengan *buyers* terutama *buyers* reguler atau tetap dan menerapkan *pricing policy* untuk para *buyers* baru.
 - c. Melakukan perluasan pasar dengan mengikuti pameran-pameran skala internasional untuk menambah jaringan dengan relasi baru.
2. PT Kharisma Rotan Mandiri menggunakan *network strategy* sebagai langkah memasuki pasar global karena terdapat tiga faktor alasan sesuai dengan tinjauan teori sebelumnya yaitu:
 - a. *Urgency* atau kepentingan mendesak pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri untuk memperluas jaringannya agar dapat dan tetap bertahan di pasar global.

- b. *Intensity* atau intensitas dari sebuah *networking* antara pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri dengan relasi/mitra yang merupakan *buyers* perusahaan baik dari intensitas hubungan yang kuat (*strong ties*) ataupun lemah (*weak ties*) mempengaruhi PT Kharisma Rotan Mandiri dalam bertahan di pasar global.
 - c. *Impact* atau dampak yang menguntungkan bagi perusahaan dari terjalannya suatu *networking* antara PT Kharisma Rotan Mandiri dengan relasi/mitra yang juga merupakan *buyers* perusahaan akan menjadikan perusahaan terus bertahan dan berpeluang untuk menguasai pasar global.
3. Pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri mempertahankan *networking* yang sudah terbentuk dengan meningkatkan servis yang baik, kualitas produk sesuai dengan standar internasional, desain produk *furniture* rotan yang khas, dan melakukan differensiasi pada produk sehingga menjadi produk yang unik dan berbeda dari yang lainnya serta melakukan strategi *positioning* yaitu dengan menguatkan diri pada *buyers* level menengah.
 4. Pemilik PT Kharisma Rotan Mandiri dalam melakukan *networking strategy* untuk bertahan di pasar global memiliki hambatan secara internal dan eksternal seperti:
 - a. Internal

Kegagalan dalam melakukan *partnership* dengan JACO Furniture Singapore dan kegagalan dalam melakukan *joint venture* dengan salah satu *buyers* Inggris yang dikarenakan perbedaan visi misi dan

ketidaksesuaian perjanjian sehingga PT Kharisma Rotan Mandiri mengalami kerugian. Serta kurangnya daya tawar dan modal pada saat awal perusahaan dibangun karena masih berupa UKM dengan sumber daya manusia yang rendah.

b. Eksternal

Keadaan pasar dan ekonomi global atau dunia sangat berpengaruh bagi perusahaan karena perusahaan berada di pasar global serta kebijakan-kebijakan dari pemerintah Indonesia yang pada saat awal perusahaan dibangun hingga sekarang masih menyulitkan perusahaan serta industri rotan Indonesia untuk berkembang. Masih banyaknya pungutan liar dan ekspor bahan baku rotan ilegal turut berdampak pada produksi perusahaan.

G. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan oleh peneliti dalam kaitannya dengan penerapan *networking strategy* pada PT Kharisma Rotan Mandiri untuk memasuki dan bertahan di pasar global adalah:

1. PT Kharisma Rotan Mandiri sebaiknya memulai penjualan di dalam negeri juga untuk membuka pasar domestik karena tidak menutup kemungkinan apabila *buyers* domestik juga memiliki mitra kerja atau *networking* yang besar sehingga perusahaan dapat memperluas *networking* yang ada.
2. Pemerintah Indonesia sebaiknya lebih memperbaiki kebijakan dan regulasi yang ada khususnya di industri rotan Indonesia agar regulasi yang

menyulitkan para pelaku UKM rotan olahan maupun perusahaan lebih dimudahkan untuk membantu berkembangnya industri rotan Indonesia. Selain hal tersebut, pemerintah sebaiknya lebih memperketat kegiatan ekspor agar tidak terjadi ekspor bahan baku rotan ilegal dan memberantas pungutan liar yang terjadi saat ini. Diharapkan dengan dukungan pemerintah Indonesia kepada para pelaku industri rotan dapat membangun industri rotan Indonesia menjadi lebih baik lagi.



DAFTAR PUSTAKA

- Andersson, Svante and Felicitas Evangelista. 2006. The entrepreneur in the born global firm in australia and sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13(4). 642 659.
- Ball, Donald A., J. Michael Geringer, Michael S. Minor, dan Jeanne M. McNett. 2014. *Bisnis Internasional (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2014. *Bisnis Internasional (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2005. *Bisnis Internasional: Tantangan Persaingan Global (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bateman, Thomas S. Dan Scott A. Snell. 2014. *Manajemen, Kepemimpinan dan Kerja Sama dalam Dunia yang Kompetitif (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Boyko, SA. Gottesman, AA. 2004. "Small is Beautiful" *The International Interest*. Washington: Fall.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, Mixed Methods Approaches*. Singapore: SAGE.
- Creswell, John W. and Miller, D. L. 2000. *Determining Validity in Qualitative Inquiry. Theory into Practice*, vol.29, No.3, pp 124-131
- Hill, Charles W. L., Chow-Hou Wee dan Krishna Udayasankar. 2014. *Bisnis Internasional: Perspektif Asia (Terjemahan)*. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- 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 Management Journal*. 2(2). 479 491.
- Keegan, Warren J. Dan Mark C. Green. 2013. *Global Marketing*. Seventh Edition. England: Pearson Education Limited.
- Kristanto, Jajat. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional: Sebuah Pendekatan Strategi*. Jakarta: Erlangga.

- Kotabe, M. dan Helsen K. 2004. *Global Marketing Management*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Mejri, Kais and Katsuhiko Umemoto. 2010. Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneur*. 2010(8). 156 167.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nagy, Sandor Gyula. 2012. The internationalization of the spanish sme sector. *Society and Economy*. 35(1). 71 86.
- Peng, Mike W. 2009. *Global Strategy*. Second Edition. Canada: South-Western CENGAGE Learning.
- Senik, Zizah Che. 2010. Models, processes, and factors influencing internationalisation: the case of malaysian smes. *Thesis for the degree of Doctor of Philosophy of Murdoch University*.
- Yener, Mujdelen., Baris Dogruoglu, and Sinem Ergun. Challenges of internationalization for smes and overcoming these challenges: A case study from turkey. *International Strategic Management Conference*. 150(2). 2 11.
- Zimmerer, Thomas W., Norman M. Scarborough dan Doug Wilson. 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.

Website

- Anonim. 2014. "Jumlah UMKM Indonesia Terbanyak Dibanding Negara Lain", diakses pada 28 Februari 2016 dari <http://jejakmu.bappenas.go.id/berita/87-jumlah-umkm-indonesia-terbanyak-dibanding-negara-lain>.
- IFC. 2010. "The SME Banking Knowledge Guide", diakses pada 5 Desember 2016 dari <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4f9be0049585ff9a192b519583b6d16/SMEE.pdf?MOD=AJPERES>.
- Kemendag. 2015. "Export News: Indonesian Rattan Furniture", diakses pada 15 November 2016 dari

<http://www.itpclyon.fr/images/product/20160804112829Rattan-Furniture.pdf>.

Kemenkeu. 2008. "*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia*", diakses pada 1 Maret 2016 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2008/20TAHUN2008UU.H TM>.

Kemenperin. 2011. "*Pengembangan Industri Pengolahan Rotan Indonesia*", diakses pada 2 Desember 2016 dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/471/Pengembangan-Industri-Pengolahan-Rotan-Indonesia>.

Kemenperin. 2011. "*Kebijakan Larangan Ekspor Rotan "Berbuah Manis"*", diakses pada 2 Desember 2016 dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/3521/Kebijakan-Larangan-Ekspor-Rotan>.

Kemenperin. 2013. "*Seribu Produk UKM Telah Penuhi SNI*", diakses pada 1 Maret 2016 dari <http://kemenperin.go.id/artikel/8033/Seribu-Produk-UKM-Telah-Penuhi-SNI>.

Kemenperin. 2014. "*Industri Rotan Siap Hadapi MEA 2015*", diakses pada 28 Februari 2016 dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/10343/Industri-Rotan-Nasional-Siap-Hadapi-MEA-2015>.

Kemenperin. 2016. "*Perkembangan Ekspor Indonesia Berdasarkan Sektor*", diakses pada 5 Mei 2016 dari <http://www.kemenperin.go.id/statistik/peran.php?ekspor=1>.

Tarigan, Insaf Albert. 2013. "*UKM Indonesia Siap Berkompetisi Secara Internasional*", diakses pada 1 Maret 2016 dari http://chip.co.id/news/corporate-press_release/7419/sap_ukm_indonesia_siap_berkompetisi_secara_internasional.

LAMPIRAN

Surat Keterangan Penelitian



elegant home furniture



PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI
wood & rattan furniture manufacturer & exporter

SURAT KETERANGAN

No. : 08/A/KET/XII/16

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah saya :

N a m a : H. SUPRIYADI
Jabatan : DIREKTUR
Perusahaan : PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI
Alamat : GESINGAN RT.02/RW.09 LUWANG GATAK SUKOHARJO

Dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Dalilati Adlina
NIM : 125030307111011
Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya
Program Studi : Administrasi Bisnis
Konsentrasi / Minat : Bisnis Internasional
Judul Skripsi : Implementasi Network Strategy dalam menghadapi Pasar Global

Telah melakukan penelitian di PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI pada Tanggal pada 14 Nopember – 2 Desember 2016 berkaitan dengan judul skripsi diatas

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Sukoharjo, 5 Desember 2016
PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI

H. SUPRIYADI
Direktur

Company Profile



Gesingan RT 02 RW 09 Luwang Gatak Sukoharjo
Central Java 57557 Indonesia
www.uniquecane.com



COMPANY PROFILE - PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI

Company Name	: PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI
Brand Name	: UNIQUECANE
Address	: Gesingan Rt 02/09 Luwang Gatak Sukoharjo 57557 Solo Central Java Indonesia
Phone Nr	: +62 271 7891697 / 7891597
Fax Nr	: +62 271 783177
Contact Person	: Supriyadi +62 81 2297 1747 (Director / owner) Ari Satya : +62 81 2260 7888 Yuli Irianto : +62 81 3290 9402 4 Andrianto BS : +62 85 2286 2229 9 Fitria Mahmudah : +62 87 7348 7558 7 Lilis Suryani : +62 85 7251 2341 3 Ayu Wulandari : +62 85 6400 2224 9
Email	: info@uniquecane.com kharisमारattan@gmail.com sales.uniquecane@gmail.com kharisma_rattan@yahoo.com
Website	: www.uniquecane.com
Land Coverage	: 12.000 sqm
Business Type	: Manufacturer & Exporter
Year Established	: Since year 1998
Main Product	: Rattan Furniture & accessories
Number of Employees	: 248 personnels
Number of Quality Assurance	: 28 Personnels
Production Facility	: Integrated production warehouses (raw material, cutting, Steaming, Framimg, Sanding Binding - R&D, Finishing, Packing, Stuffing, Showroom)
Capacity	
Maximum capacity	: 20 x HC Containers / month
Annual Sales	: USD 2,800,000.00
Markets	: 70% Europe, 20% USA & 5% other countries
Certificate	: SertificateTimber Legality Assurance System (V-Legals)
Production Info	
Minimum Order Quantity	: 1x40' container (3-4 mixed items)
Order Lead-time	: 8 - 12 weeks after confirmed order
Competitive Advantages	: Only producing eco-friendly products Only using legal raw materials from responsibly-managed plantations Good & stable in quality with reasonable price Innovative in designs Integrated company with complete facilities Integrated production system Having experience more than 18 years in rattan furniture business Located at the centre of rattan industry Only 15 minutes from Solo Adisumarmo International Airport

TRANSKRIP WAWANCARA

Pewawancara : Dalilati Adlina
 Informan : Bapak H. Supriyadi
 Waktu : Jumat, 2 Desember 2016 pukul 10:00 WIB
 Lokasi : PT Kharisma Rotan Mandiri

Pewawancara	Informan
<p>Bagaimana sejarah awal mula <i>start up</i> PT Kharisma Rotan Mandiri?</p>	<p>Awal mula PT Kharisma Rotan Mandiri ini dibangun benar-benar dari nol, sebelumnya saya hanya seorang pengrajin yang ikut bekerja dengan orang lain yang kebetulan pada saat itu perusahaan itu sama di bidang <i>furniture</i>. Walaupun saya hanya pengrajin pada saat itu, saya berusaha untuk menjadi seseorang yang diperhitungkan kapabilitas saya karena saya memiliki keinginan untuk mempunyai sebuah usaha sendiri. Seiring berjalannya waktu, saya dari seorang pengrajin biasa menjadi Top Manajer di perusahaan tersebut. Berbagai pelatihan dan kursus saya ikuti untuk menunjang cita-cita saya untuk membangun sebuah <i>start up</i> usaha atau menjadi seorang <i>entrepreneur</i>.</p> <p>Pada saat saya menjadi Top Manajer di perusahaan tersebut, pada tahun 1993 perusahaan <i>collapse</i> karena imbas dari kebijakan pemerintah untuk melakukan <i>Tight Money Policy</i> (TMP) sedangkan perusahaan tersebut pada saat itu memiliki banyak sekali hutang tanpa sepengetahuan saya makanya setelah itu perusahaan bangkrut. Tetapi kan yang bangkrut perusahaannya dan saya hanya karyawannya disitu lalu pada saat itu <i>networking</i> perusahaan itu sendiri sudah terbentuk. Ada <i>buyers</i>, ada <i>supplier</i>, dan ada kita sebagai produksinya, ya rantai industrinya dari perusahaan itu. Maka setelah perusahaan tersebut <i>collapse</i> para <i>buyers</i> ini mencari saya karena saya kan pada saat itu menjadi orang yang diperhitungkan oleh perusahaan dan semua <i>buyer</i> ini mencari saya untuk memproduksi barang untuk mereka.</p> <p>Kemudian saat itu saya didatangi oleh salah satu <i>buyer</i> dari Singapura yaitu <i>Jaco furniture</i> yang ada juga di Eropa tetapi yang di Singapura ini adalah <i>sourcing</i> untuk <i>supplier</i> nya ataupun pasar baru dari <i>Jaco furniture</i> tersebut, dia bilang katanya dia gak bisa jualan karena dia kan <i>supplier</i> yang mengambil barang dari kita sebelumnya. Daripada dia repot</p>

	<p>nyari yang lain, dia mengajak kerja sama dengan saya. Waktu itu dia nawarin saya jadi anak buah dia untuk menyuplai barang ke dia. Tapi saya waktu itu tetap kekeh ingin memiliki perusahaan sendiri dari awal, ternyata dia bilang kalau saya ini belum bisa membangun sendiri karena saya masih terlalu muda dan belum mampu.</p> <p>Sehingga pada tahun 1993 itu saya berfikir bahwa saya memang belum mampu karena ilmu saya belum banyak, sehingga oke saya akan ikut kerja sama dengan dia tapi dengan beberapa syarat perhitungan saya karena saya memang tidak ingin bekerja ikut dengan orang lain lagi. Akhirnya perusahaan di Singapura tersebut <i>deal</i> dan terbangunlah relasi tersebut sehingga saya dipercaya menjadi yang memegang produksi Jaco Indonesia. Tapi kerja sama itu cuma bertahan 3 tahun hanya sampai tahun 1996 karena adanya konflik <i>intern</i> antara saya dan Jaco Singapura karena berbeda arah tujuan.</p>
<p>PT Kharisma Rotan Mandiri merupakan salah satu perusahaan eksportir <i>furniture</i> rotan yang berawal dari sebuah UKM, bagaimana strategi yang dilakukan oleh Bapak sebagai pemilik perusahaan untuk mengembangkan perusahaan di awal mula terjalannya sebuah <i>networking</i>?</p>	<p>Untuk strategi yang digunakan pada saat awal saya membangun perusahaan ini, saya melakukan dengan cara konvensional. Di awal kan saya tidak punya apa-apa masih terlalu kecil. Saya gak punya daya tawar. Saya belum punya uang, belum ada perusahaan masih saya kerjakan di rumah dan beberapa rumah sewa di kampung saya, kan saya gak punya daya tawar. Jadi agar buyers ini tidak lepas, akhirnya saya bagusin sekali servisnya. Saya ngalah, mereka mau minta apa saja saya turutin semuanya. Di awal saya benar-benar turutin mereka sampai mereka puas. Karena saya tidak boleh kelepasan mereka karena mereka adalah senjata saya untuk berkembang nantinya. Semakin banyak buyers maka semakin besar pula <i>networking</i> yang kita punya.</p> <p>Selain servis tadi, saya juga tingkatin kualitas produk saya. Kualitas sangat kita pegang bener meskipun dulu standar kualitas belum setinggi sekarang. Standar kualitas di sana juga belum seperti sekarang. Sehingga dengan begitu mereka loyal dengan saya. Produk yang berkualitas pasti jadi nilai lebih bagi mereka maka kita terapkan strategi ini.</p>
<p>Awal mula perusahaan ini dibangun, perusahaan mana saja kah yang menjalin kerja sama dengan PT Kharisma</p>	<p>Kalau yang dari dulu sampai sekarang ya Artwood itu. Kalau yang sebatas <i>partner</i> saja ya JACO Singapore itu tapi dia tetap memberikan kita keuntungan sampai sekarang ini manfaatnya masih</p>

<p>Rotan Mandiri dari awal hingga saat ini? (<i>strong ties and weak ties</i>)</p>	<p>bisa kita rasakan. Lainnya nanti bisa dilihat aja di daftar <i>buyers</i> kita, soalnya banyak sekali ada macam-macam perusahaan dari berbagai negara disana.</p>
<p>Menjalin kerja sama dengan beberapa perusahaan asing, berarti perusahaan telah memasuki pasar global. Bagaimana cara atau strategi yang dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya di pasar global dari awal hingga saat ini baik dari produk maupun kerja sama dalam <i>networking</i> yang telah diciptakan sebelumnya? Adakah strategi <i>networking</i> khusus yang dilakukan perusahaan?</p>	<p>Nah itu menyambung yang strategi awal saya tadi.. Seiring berjalannya waktu, pesaing-pesaing kan makin banyak. Karena pada saat itu rotan benar-benar peluang bisnis yang bagus. Kemudian saya berfikir bagaimana dengan kekuatan kita sebelumnya yang sudah punya <i>network</i> besar ini. Dari awal saya kasih servis yang terbaik, kemudian kualitas produk saya utamakan, tentunya saya kemudian naikan lagi dua strategi tersebut. Kemudian yaaa di tahun 2000 itu memang boom sekali rotan ini. Sampai akhirnya tahun 2002-2003 mulai lesu, nah gak mungkin kan kita juga ikutan lesu. Makanya saya mulai menawarkan kepada mereka tidak hanya servis dan kualitas yang bagus saja tetapi juga menawarkan desain. Kebetulan saya memang pernah dilatih di R&D Rotan itu lama. Dari desain itu kemudian mereka tertarik dan tetap mau membeli rotan di saya. Kemudian datanglah di tahun 2005, Marie Pangestu pada saat itu, pemerintah membuka keran ekspor rotan. Bukan hasilnya yang di ekspor, tapi bahan bakunya. Nah.. mulailah rotan permintaannya berkurang sampai tahun 2007 terjadi <i>subprime mortgages</i> di Amerika sana terus 2008 kelihatan imbasnya yang menghantam kemana-mana. Sehingga di tahun 2007-2008 kita sempat tumbang juga, dari penjualan yang banyak kemudian tiba-tiba sepi. Pada saat itu ya kita bingung bagaimana harus bertahan, dan pembelinya juga banyak yang bangkrut. Yang bangkrut banyak, yang masih hidup bertahan juga jadi sedikit pemesanannya. Dari biasanya 30 kontainer, jadi hanya 7-8 kontainer. Kejatuhan saya ini juga karena pada saat itu pembeli saya banyak berasal dari Inggris. Walaupun bermacam-macam perusahaan tapi kan hanya satu negara. Begitu kena <i>subprime mortgages</i>, ya satu negara ambruk. Kemudian saya belajar dari situ bahwa saya tidak boleh hanya di satu kawasan saja. Mulai dari situ juga akhirnya saya ikut pameran di tahun 2008. Dengan ikut pameran itu mulai ada pembeli-pembeli baru. Di tahun 2009-2010 setelah ekonomi dunia jatuh, dari Amerika kemudian ke</p>

	<p>Eropa, sudah begitu bahan bakunya diekspor pula. Akhirnya pada tahun 2011, pemerintah mulai melarang mengekspor bahan baku rotan. Seiring jalannya waktu bisnis di mebel menjadi mulai tumbuh. Orang yang awalnya bekerja biasa kemudian melihat bahwa mebel menjadi lahan bagus. Pesaing jadi banyak sekali, oleh karena itu saya mulai berfikir untuk membuat sesuatu yang unik. Saya melakukan differensiasi, bahwa saya harus berbeda dengan perusahaan lain.</p> <p>Differensiasi juga saya semakin tekankan dari desainnya yang berbeda, saya gabungkan antara rotan dan kayu pada saat itu ya hanya kita. Dengan ciri khas yang sangat unik ini akhirnya orang melihat bahwa barang kita berbeda. Lambat laun akhirnya pembeli jadi semakin banyak hingga tahun sekarang ini meningkat karena barang kita berbeda. Dan pada saat itu kita menjadi orang pertama yang melakukan differensiasi pada mebel rotan sehingga kita kembali mendapatkan loyalitas dari <i>buyers</i>.</p>
<p>Mengapa perusahaan lebih memilih untuk melakukan <i>start up</i> bisnis ke pasar global daripada pasar domestik? Apakah faktor <i>networking</i> mempengaruhi alasan perusahaan untuk lebih ke arah pasar global?</p>	<p>Ya betul sekali, pasar kita memang dari awal pasar global, pasar ekspor, ya karena memang <i>networking</i> saya di awal ada di luar semua, ada di Eropa semua pada saat itu.</p>
<p>Melihat pasar global yang dihadapi sejak awal perusahaan berdiri hingga saat ini, apa saja hambatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan di pasar global?</p>	<p>Hambatan dan tantangan kita ya selain faktor internal kita gak cocok sama perusahaan lain waktu kita <i>partnership</i> dan <i>joint venture</i> yaaa yang paling terasa ya dari pemerintah kita sendiri. Apalagi waktu tahun 2005 tadi waktu pemerintah kita membuka keran ekspor bahan baku rotan, yah masih banyak lagi seperti regulasi-regulasi pemerintah yang diribetin, menyulitkan kita. Selain itu juga masih banyak pungutan liar yang merugikan kita sebagai pelaku bisnis. Yah hambatan dan tantangan kita juga kalau dari luar ya kalau ada krisis global yang kadang merugikan kita kadang juga menguntungkan kita..</p>
<p>Bagaimana dengan hambatan dan tantangan perusahaan dalam</p>	<p>Seperti yang saya bilang tadi... Kalau hambatan sewaktu <i>networking</i> ini yaaa bisa dibilang hampir tidak ada, hambatannya hanya pada saat perusahaan</p>

<p>mengimplementasikan <i>networking strategy</i> dengan perusahaan-perusahaan lain? Dan apa yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi hal tersebut?</p>	<p>ini melakukan <i>partnership</i> dan <i>joint venture</i>, ada ketidakcocokan karena kita biasa kerja sendiri jadi beda visi, misi, kebiasaan. Kalau untuk <i>networking</i> biasa dengan para buyers ya hampir tidak ada karena mereka sudah menjadi loyal dengan Kharisma karena sudah saya gunakan strategi diawal tadi.... jadi mereka puas, mereka loyal.</p>
<p>Apakah dampak yang paling dirasakan oleh Bapak sebagai pendiri <i>start up</i> bisnis dari sebuah UKM hingga menjadi sebuah perusahaan perseroan terbatas (PT) dari adanya sebuah hubungan <i>networking/jaringan</i>?</p>	<p>Dampaknya yang saya rasakan pertama, Alhamdulillah saya bisa bermanfaat bagi orang lain. Mengapa bermanfaat, karena setelah perusahaan ini jadi semakin besar dan terus berkembang, kita bisa ciptakan lapangan pekerjaan bagi orang lain. Selain itu, semakin besar juga maka kita juga harus melakukan CSR agar perusahaan tetap diterima di masyarakat, dengan kita CSR ya kita membantu warga disekitar sini. Selain itu juga sebagai anak bangsa, tentunya saya bangga karena bisa membantu memberikan devisa untuk negara. Yah yang secara umum pastinya penjualan meningkat, pasar semakin luas, dan perusahaan ini... Kharisma Rotan Mandiri semakin dikenal di pasar global.</p>

TRANSKRIP WAWANCARA

Pewawancara : Dalilati Adlina
 Informan : Sdri. Yuni Arta Brilliani, S.AB
 Waktu : 5 Januari 2017
 Lokasi : Via Email

Pewawancara	Informan
Sebagai anak pemilik dari PT Kharisma Rotan Mandiri, bagaimana sepengetahuan anda mengenai <i>start up</i> dari PT Kharisma Rotan Mandiri?	PT KRM dibentuk berdasarkan panggilan dari diri sendiri pemilik yang memang ingin bekerja untuk diri sendiri dan menjadi seorang <i>entrepreneur</i> .
Sejak perusahaan melakukan <i>start up</i> hingga saat ini, strategi apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan wilayah pasarnya terutama di pasar global?	Perusahaan melakukan strategi <i>positioning</i> yaitu dengan menguatkan diri pada <i>buyer</i> level menengah. Strategi <i>positioning</i> PT KRM didukung dengan strategi differensiasi yaitu untuk menembus pasarnya perusahaan membuat sesuatu yang khas, dalam hal ini PT KRM menonjolkan desain yang unik dan melakukan kombinasi rotan dan kayu yang merupakan terobosan baru industri <i>furniture</i> .
Mengapa perusahaan lebih memilih melakukan <i>start up</i> bisnis ke pasar global daripada pasar domestik? Apakah faktor <i>networking</i> mempengaruhi alasan perusahaan untuk lebih ke arah pasar global?	Hal itu besar didasari oleh pengalaman pemilik yang sebelumnya bekerja di perusahaan yang melakukan ekspor <i>furniture</i> sehingga <i>networking</i> menjadi alasan kuat pemilik memilih melakukan <i>start up</i> ke pasar global karena telah menjalin hubungan dengan para <i>buyers</i> dari perusahaan sebelumnya beliau bekerja.
Bagaimana hubungan <i>networking</i> yang dilakukan oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dengan para relasinya dari awal perusahaan berdiri hingga saat ini? Perusahaan mana saja yang menjadi relasi dari PT Kharisma Rotan Mandiri?	<i>Network</i> yang dibentuk di awal perusahaan tidak terlepas dari <i>networking</i> yang sudah terjalin oleh pemilik sebelum mendirikan PT KRM. Untuk perusahaan apa saja yang menjadi relasi, yang paling kuat relasinya sampai sekarang adalah Artwood, karena hingga saat ini Artwood adalah <i>buyer</i> reguler kita.
Bagaimana perusahaan menjaga <i>networking relationship</i> yang telah dibentuk sejak awal mula perusahaan berdiri hingga	Perusahaan selalu menjaga kepercayaan relasi dengan berusaha mewujudkan ekspektasi relasi akan produk yang berkualitas. Prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> utamanya kejujuran menjadi landasan bertindak PT KRM yang ingin

<p>saat ini? Adakah strategi khusus yang dilakukan oleh perusahaan?</p>	<p>selalu mewujudkan hubungan simbiosis mutualisme yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat, terutama relasi. Membuat perusahaan selalu prima dari segala sisi (desain, pelayanan, dll) agar selalu menarik relasi agar terus menjalin hubungan bisnis yang awet.</p>
<p>Apa saja hambatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan pada saat awal perusahaan berdiri hingga saat ini?</p>	<p>Keterbatasan sumber daya maupun belum dapat memaksimalkan sumber daya yang ada. Selain itu masih banyak peraturan dan hambatan lain oleh pemerintah yang tidak mendukung kelancaran bisnis.</p>
<p>Bagaimana dengan hambatan dan tantangan perusahaan dalam mengimplementasikan <i>network strategy</i> dengan perusahaan-perusahaan relasi? Dan apa yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi hambatan dan tantangan ini?</p>	<p>Cara perusahaan industri dalam menjaga relasi yaitu harus selalu memberikan produk terbaik yaitu dengan kualitas dan desain terbaik, agar <i>buyer</i> merasa puas sesuai dengan yang dibayarkan.</p>
<p>Melihat keadaan PT Kharisma Rotan Mandiri saat ini, bagaimana tanggapan anda dengan strategi yang telah dilakukan oleh pemilik pada saat beliau mendirikan perusahaan ini? Apakah strategi yang digunakan telah dilakukan dengan baik dan <i>networking</i> yang terjalin hingga saat ini memberikan dampak yang sangat berarti bagi perusahaan?</p>	<p>Strategi perusahaan yang telah diterapkan dirasa telah berhasil dengan bukti sudah adanya <i>buyer</i> reguler dan benih-benih calon <i>buyer</i> reguler baru. Peningkatan penjualan juga menjadi dampak yang terasa bagi kami.</p>

TRANSKRIP WAWANCARA

Pewawancara : Dalilati Adlina
 Informan : *Sales Coordinator*, Ibu Arik
 Waktu : 27 Maret 2017
 Lokasi : Via Email

Pewawancara	Informan
Sejak tahun berapa Ibu bekerja di PT Kharisma Rotan Mandiri dan sejak kapan Ibu menjabat sebagai Manajer <i>Sales</i> di perusahaan ini?	Bekerja sejak thn 2004 & menjadi Sales Coordinator sejak 2016
Bagaimana sejarah awal <i>start up</i> PT Kharisma Rotan Mandiri sepengetahuan Ibu sebagai Manajer <i>Sales</i> perusahaan?	Untuk sejarah awal, bisa langsung dilihat dari buku profile Kharisma yang sudah saya lampirkan karena yang mengetahui pasti adalah Bapak Supriyadi selaku pemilik perusahaan dan sudah tertuang di buku tersebut
Bagaimana perkembangan PT Kharisma Rotan Mandiri terutama pada bagian penjualan sejak Ibu bekerja di perusahaan hingga saat ini?	Ada tambahan beberapa buyer baru selain buyer regular yg sudah dimiliki perusahaan pada saat itu, tetapi memang tidak sebanyak saat ini.
Bagaimana pula perkembangan jumlah <i>buyers</i> dan relasi yang bekerja sama dengan perusahaan?	Dgn adanya perekrutan team Sales baru sebanyak 6 orang jumlah pembeli menjadi lebih banyak & bervariasi tidak terpusat pada 1-2 negara saja.
Strategi-strategi apakah yang digunakan oleh perusahaan untuk selalu meningkatkan penjualan dan jumlah <i>buyers</i> /relasi?	Selain searching buyer, mengadakan pameran di dalam & LN, selalu update disain produk tanpa meninggalkan ciri Kharisma yaitu Classic Modern & juga Pricing Policy utk buyer2 baru
Apakah strategi <i>networking</i> atau menjalin hubungan dengan para relasi juga dilakukan oleh perusahaan untuk memperluas pasar dan meningkatkan penjualan?	Ya, perusahaan menjalin hubungan yg lebih intens dengan pembeli sehingga hubungannya tdk hanya sebatas pembeli & penjual, kami memang melakukan yg spt itu. Setiap tahun 1-2 kali kami mengunjungi pembeli ke negara mereka untuk diskusi mengenai prospek bisnis atau hanya sekedar kunjungan biasa. Dan biasanya buyer yg di-treatment seperti itu hub'nya lebih dekat dengan Kharisma & lebih mudah berdiskusi masalah order jadi membuat perusahaan

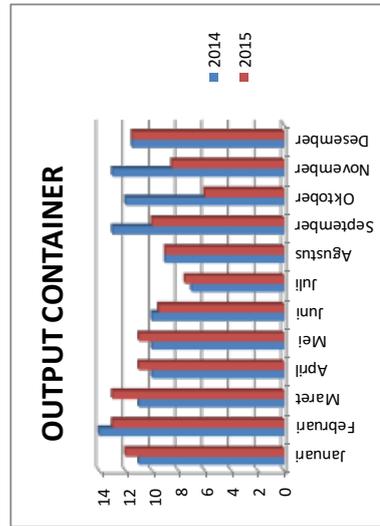
	<p>memiliki emotional touch dengan buyers. Yang spt ini kami lakukan pada regular customer kami di Skandinavia & China.</p> <p>Untuk buyer Australia, mereka memanfaatkan networking mrk sendiri untuk develop order ke Kharisma. Sebagai contoh, satu customer kami merupakan furniture franchise di Australia. Dia suggest/promote ke franchise2 yg lain untuk place order ke Kharisma sehingga sebagian besar franchise tsb sekarang order ke Kharisma, dampaknya order dari Australia yg dulunya hanya sedikit sekarang meningkat.</p>
<p>Jika iya, apakah strategi <i>networking</i> sangat berpengaruh besar terhadap penjualan dan pasar perusahaan di pasar global selain strategi-strategi lain yang diterapkan oleh perusahaan? Dan bagaimana dampak dari penggunaan strategi <i>networking</i> pada perusahaan ini?</p>	<p>Untuk beberapa buyer strategi <i>networking</i> berpengaruh thd peningkatan penjualan terutama utk buyer Skandinavia, & Australia.</p>
<p>Sejak dahulu hingga saat ini, perusahaan-perusahaan mana sajakah yang menjadi <i>buyers</i>/relasi tetap dari PT Kharisma Rotan Mandiri?</p>	<p>Perusahaan dari Skandinavia, Amerika, Australia, Chile, Mexico, China</p>
<p>Apa saja hambatan yang dihadapi oleh PT Kharisma Rotan Mandiri dalam menghadapi pasar global?</p>	<p>Untuk kendala, yang paling menyulitkan bagi exporter adalah banyaknya aturan2 baru yg tidak berpihak pada produsen mebel baik mebel kayu ataupun rotan. Aturan2 tsb bahkan berkesan membunuh industri furniture berawal dari industri kecil (UKM) karena banyaknya persyaratan & biaya yang harus di tanggung yg mungkin tidak bisa di cover oleh industri kecil.</p> <p>Selain itu, kesulitan mencari tenaga kerja karena banyak industri lain yg sekarang banyak tumbuh di sentra industri rotan. Meskipun upah kerja lebih tinggi di perusahaan rotan, tetapi banyak org lebih suka bekerja di industri lain krn tidak harus punya Skill & area kerja lebih bersih.</p> <p>Selain itu, saat ini banyak negara2 pesaing di ASIA yg juga mulai memproduksi furniture dengan kualitas yg baik & harga jual yg lebih</p>

	<p>kompetitif. Misalkan India, Vietnam, Myanmar. Dengan tenaga kerja lebih produktif & upah buruh lebih rendah maka harga jual mereka menjadi lebih kompetitif dibandingkan produk sejenis dari Indonesia. Selain itu kebijakan negara2 mereka sangat mendukung Industri furniture.</p>
--	---



**LAPORAN OUTPUT PRODUKSI 2015
PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI**

BULAN	OUTPUT CONTAINER	
	2014	2015
Januari	11	12
Februari	14	13
Maret	11	13
April	10	11
Mei	10	11
Juni	10	9.5
Juli	7	7.5
Agustus	9	9
September	13	10
Oktober	12	6
November	13	8.5
Desember	11.5	11.5
	131.5	122



Selisih (Cont):

131.5 122
9.5

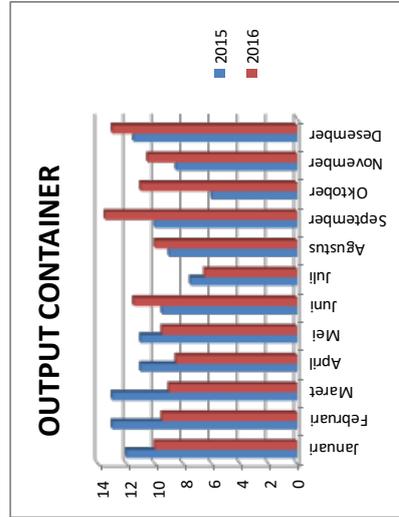
2015 BULAN	KIRIM			Ekspedisi Lokal			
	Export	Lokal		Tronth	Fuso	Truck	L300
Januari	12	2		-	2	-	-
Februari	13			-	-	-	-
Maret	13	7		1	1	5	-
April	11	3		-	-	2	1
Mei	11	4		-	1	3	-
Juni	9.5	4		-	-	4	-
Juli	7.5	2		-	-	1	1
Agustus	9	1				1	
September	10	2		1		1	
Oktober	6						
November	8.5	6			1	2	3
Desember	11.5	2				2	
total	122	33		2	5	21	5

1.5 2.5 5.25 1.25
10.5

LAPORAN OUTPUT PRODUKSI 2016
PT. KHARISMA ROTAN MANDIRI

BULAN	OUTPUT CONTAINER	
	TAHUN 2015	2016
Januari	12	10
Februari	13	9.5
Maret	13	9
April	11	8.5
Mei	11	9.5
Juni	9.5	11.5
Juli	7.5	6.5
Agustus	9	10
September	10	13.5
Oktober	6	11
November	8.5	10.5
Desember	11.5	13
	122	122.5

Selisih 0.5



2016 BULAN	KIRIM		Ekspedisi Lokal		< 12 CBM
	Export	Lokal	Fuso	Truck	
Januari	10	1	0	0	1
Februari	9.5	5	1	2	2
Maret	9	2	0	2	0
April	8.5	7	1	3	3
Mei	9.5	4	0	3	1
Juni	11.5	2	0	2	0
Juli	6.5	0	0	0	0
Agustus	10	2	0	1	0
September	13.5	3	1	2	0
Oktober	11	2	0	1	0
November	10.5	4	0	3	1
Desember	13	3	0	2	1
total	122.5	35	3	.19	8

2.25 2.5 4.75
11.5

Languages

English (Fluent)

Skills

- MS. Office
- Adobe Photoshop
- Adobe Premier Pro
- Final Cut Pro











