repository.ub.ac.id

ANALISIS STRATEGI USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DALAM MEMASUKI PASAR LUAR NEGERI

(STUDI KASUS PADA CV. ARJUNA 999 KOTA BATU)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

NARWINTIKA BRENDA MS
NIM. 125030300111018

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT KHUSUS BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2019

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah penguasa seluruh jagat raya yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya. Atas berkat ridhloNyalah, penulis dapat menyelesaikanskripsi ini. Tentunya dalam proses perkuliahan hingga mampu menyelesaikan karya kecil ini, penulis banyak dibantu oleh berbagai pihak yang sekiranya perlu untuk disebutkan di antaranya:

1. Kedua orang tua saya yaitu Bapak Gunarto Budi Prayitno dan Ibu P. Triwik Winarni ,yang merupakan sumber inspirasi, motivasi dan teladan bagi penulis dalam menggapai cita- cita.
2. Keluarga kecil saya, Suami Tercinta Dwi Risza Budi Raharja dan anak perempuanku Adiva Irasha Putri Azzahra yang sudah memberikan semangat, dukungan dan cinta kasih agar karya kecil ini berjalan dengan lancar.
3. Keluarga besar Panut Budi Prayitno dan Keluarga besar Abdullah Marsim.
4. Sahabat-sahabat saya : Tanti, Aga, Reza, Dwi Enggal, Nurullita, Pungky, Egga.
5. Teman-teman Bisnis Internasional FIA UB 2012 : Dalil, Eka, Cindy, Brilly, Vega, Gabriella, Yolanda, Nona, Dewinta , Reva, Putri dan rekan-rekan yang lain yang belum tersebut diatas.
6. Teman-teman Organisasi World Merit Malang
7. Dan Saudara-saudara saya yang belum saya sebutkan di atas.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

MOTTO

Lakukanlah sekarang!

Terkadang "**nanti**" bisa jadi "**tidak pernah**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS STRATEGI USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DALAM MEMASUKI PASAR LUAR NEGERI (STUDI KASUS PADA CV. ARJUNA 999 KOTA BATU)

Disusun oleh : Narwintika Brenda MS

NIM : 125030300111018

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Minat Khusus : Bisnis Internasional

Malang, 29 Maret 2019

Komisi Pembimbing,

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

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Senin

Tanggal : 27 Mei 2019

Jam : 12.00 - 13.00 WIB

Skripsi atas nama : Narwindika Brenda MS

Judul : Analisis Strategi Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Menembus Pasar Luar Negeri (Studi Kasus pada CV. Aruna 999 Kota Batu)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D
NIP. 19751220 200801 1 002

Anggota

Supriono, S.Sos.,M.AB
2011078404271001

Anggota

Aniesa Samira Bafadhal, SAB, MA
NIP. 19880706 201803 2 001

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

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 pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No.20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 29 Maret 2019

Narwintika Brenda MS
NIM. 125030300111018

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Narwintika Brenda MS, 2019, **Analisis Strategi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Dalam Memasuki Pasar Luar Negeri (Studi Kasus pada CV. Arjuna 999 Kota Batu).** M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D, 76 hal + xiv

Penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran strategi dan tahapan UMKM dalam memasuki pasar luar negeri. Kerangka konseptual yang dirumuskan adalah *Internationalization Phase* (*Domestic Focus, Pre-export Stage*, *Experimental Involvement* dan *Basic Export*) dan *Mode of Entry.*

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan tipe studi kasus tunggal. Unit observasi yang digunakan adalah CV. ARJUNA 999 Kota Batu. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan kualitatif.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pada fase *domestic focus,* CV Arjuna 999 berusaha mengoptimalkan pangsa pasarnya di wilayah Malang, Pasuruan dan Surabaya dengan strategi *digital marketing* dan promosi berjejaring dengan toko oleh-oleh. Pada Fase *Pre-Export Stage*, CV. Arjuna 999 mulai mendapatkan pesanan dari pembeli luar negeri, di fase ini CV Arjuna 999 melakukan analisis kelayakan untuk mengembangkan skala bisnis. Pada fase *experimental involvement*, CV. Arjuna 999 semakin meningkatkan aktivitas internasionalnya ke Hong Kong, Taiwan dan Korea Selatan. Strategi yang diterapkan adalah bekerja sama dengan Kementrian Koperasi dan UMKM dalam bentuk promosi produk di pameran makanan internasional. Ada tiga faktor yang menjadi hambatan CV Arjuna 999 yaitu kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia, spesifikasi produk permintaan pelanggan dan kapasitas produksi. Strategi CV. Arjuna dalam memasuki pasar luar negeri adalah dengan memilih ekspor sebagai *mode of entry*-nya. Jenis ekspor yang dilakukan adalah ekspor langsung.

Kata kunci: ***Internationalization Fase, Mode of Entry, Ekspor***

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

SUMMARY

Narwintika Brenda MS, 2019, **Analysis of Strategy for Micro, Small and Medium Enterprises in Entering Foreign Markets (Case Study on CV. Arjuna 999 Batu City**). M. Kholid Mawardi, S.Sos, MAB, Ph.D, 76 pages + xiv

This study aims to see describe the strategies and stages of SMEs in entering foreign markets. The conceptual framework formulated is Internationalization Phase (Domestic Focus, Pre-export Stage, Experimental Involvement and Basic Export) and Mode of Entry.

The type of research used is descriptive qualitative with a single case study type. The observation unit used is CV. ARJUNA 999 Batu City. Data was collected through in-depth interview techniques, observation and documentation. The analytical method used is descriptive and qualitative analysis.

The results of the study show that in the domestic focus phase, CV Arjuna 999 seeks to optimize its market share in the regions of Malang, Pasuruan and Surabaya with digital marketing strategies and networking promotions with gift shops. At the Pre-Export Stage Phase, CV. Arjuna 999 began to get orders from overseas buyers, in this phase CV Arjuna 999 conducted a feasibility analysis to develop the business scale. In the phase of experimental involvement, CV. Arjuna 999 is increasingly increasing its international activities to Hong Kong, Taiwan and South Korea. The strategy implemented is to work with the Ministry of Cooperatives and MSMEs in the form of product promotions at international food fairs. There are three factors that become obstacles for CV Arjuna 999, namely the quality and quantity of human resources, product specifications, customer demand and production capacity. CV Strategy. Arjuna in entering foreign markets is by choosing exports as his mode of entry. The type of export carried out is direct export.

Keywords: ***Internationalization Fase, Mode of Entry, Ekspor***

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skirpsi yang berjudul **"Analisis Strategi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Dalam Memasuki Pasar Luar Negeri (Studi Kasus pada CV Arjuna 999)"**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak M. Kholid Mawardi, Ph.D selaku Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Nila Firdausi, S.Sos, MSi, PhD selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Adminstrasi Universitas Brawijaya
5. Kedua orang tuaku Bapak Gunarto Budi Prayitno dan Ibu P. Triwik Winarrni yang selalu menyokong dan mendukung.
6. Keluarga kecil saya, suami tercinta Dwi Risza Budi Raharja dan anakku Adiva Irasha Putri Azzahra yang sudah mendukung dan memberikan cinta kasih.
7. Sahabat-sahabat saya Tanti, Aga, Reza, Nurullita, Dwi Enngal, Pungky dan Egga.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

8. Sahabat seperjuangan Dalil, Vega, Brilly, Eka, Yolanda, Nona, Dewinta, Reva dan keluarga besar Bisnis Internasional yang telah banyak membantu.
9. Seluruh dosen pengajar, staff serta seluruh pihak Ilmu Administrasi yang telah memberikan bantuan berupa fasilitas dan informasi yang dapat membantu penyusunan skripsi.
10. Kepada pihak-pihak dari CV. Arjuna 999 yang telah membantu saya dalam penelitian dan informasi sebaga iobjek penelitian.
11. Serta pihak lainnya yang telah turut membantu penulis dalam pengerjaan tugas akhir skripsi.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 29 Maret 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
LEMBAR PERSEMBAHAN ..... **ii**
MOTTO ..... **iii**
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI ..... **iv**
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI ..... **v**
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI ..... **vi**
RINGKASAN ..... **vii**
SUMMARY ..... **viii**
KATA PENGANTAR ..... **ix**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 7
C. Tujuan Penelitian 8
D. Kontribusi Penelitian 8
E. Sistematika Penulisan 8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **10**
A. Penelitian Terdahulu 10
B. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah 15
C. Internasionalisasi 19
D. Strategi Memasuki Pasar Internasional 26
E. Entry Mode Pasar Asing 27
BAB III METODE PENELITIAN **32**
A. Jenis Penelitian 32
B. Fokus Penelitian 33
C. Lokasi dan Situs Penelitian 35
D. Jenis dan Sumber Data 36
E. Teknik Pengumpulan Data 37

F. Instrumen Penelitian 39
G. Teknik Pengumpulan Data.....40
H. Teknik Analisis Data.....41
I. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 45
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian 45
B. Tahapan CV. Arjuna 999 dalam Melakukan Internasionalisasi 47
C. Hambatan CV. Arjuna 999 dalam Melakukan Ekspor 56
D. Strategi UMKM dalam Memasuki Pasar Luar Negeri.....59
BAB V PENUTUP.....62
A. Kesimpulan 62
B. Saran 63
DAFTAR PUSTAKA.....65
DAFTAR LAMPIRAN.....68

repository.ub.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Ekspor UMKM dan UB Tahun 2012-2013 4

Tabel 1.2. Data UMKM Berpotensi Ekspor Kota Batu 6

Tabel 2.1. Kriteria Definisi UMKM 16

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kontribusi UMKM terhadap Perekonomian Nasional Tahun 2013 .. 3

Gambar 2.1. Tahapan Internasionalisasi 21

Gambar 3.1. Tipe Studi Kasus 33

Gambar 4.1. Struktur Organisasi CV. Arjuna 999 47

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) telah diakui memegang peran yang penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya di negara-negara berkembang (*developing country*) tapi juga di negara-negara maju (*developed country*). Sebagai contoh, laporan yang dipublikasikan USITC (2010) mengatakan bahwa 50,2% atau sekitar 60 juta orang di Amerika Serikat bekerja di perusahaan yang mempekerjakan kurang dari 500 orang, yang di negara tersebut disebut UMKM. Hasil studi Lukacs (2005) menyatakan bahwa 93% dari sekitar 20,5 juta perusahaan Eropa yang menyediakan lapangan kerja bagi 122 juta orang. Sebanyak 93% dari perusahaan tersebut adalah mikro (0-9 karyawan), 6% kecil (10-49), kurang dari 1% berukuran sedang (50-249) dan hanya 0,2% yang termasuk perusahaan besar (250+).

Bagi negara berkembang seperti Indonesia, UMKM merupakan bagian mendasar dari struktur ekonomi yang memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi khususnya penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan kelompok miskin. Di samping itu, UMKM merupakan entitas bisnis yang dinamis dan mempunyai tingkat *survivability* tinggi dari terpaan krisis ekonomi, sehingga dapat dijadikan sebagai pondasi ekonomi negara berkembang yang berkelanjutan (Dalberg, 2011).

Di Indonesia, UMKM adalah perusahaan yang mempekerjakan kurang dari 100 pekerja. Secara historis, UMKM menjadi pemain utama dalam kegiatan

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

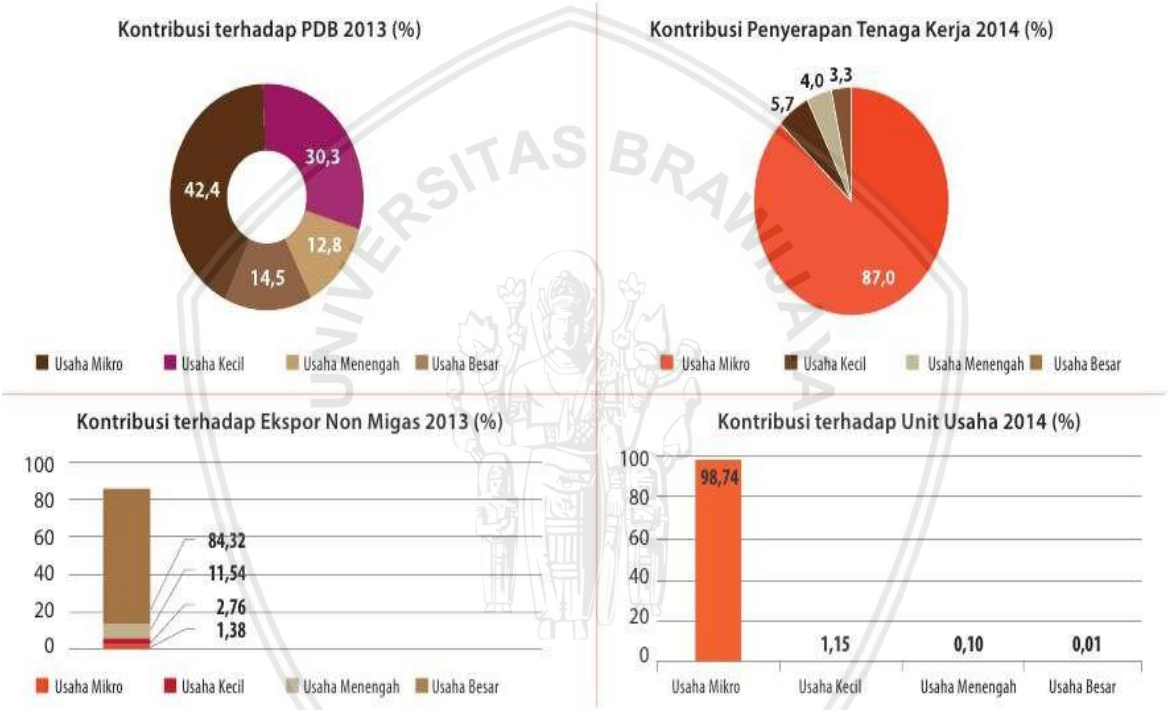
ekonomi domestik, terutama sebagai penyedia lapangan kerja yang besar, dan karenanya merupakan sumber pendapatan primer atau sekunder untuk banyak rumah tangga Biasanya, UKM di Indonesia menyumbang lebih dari 90% dari semua perusahaan di luar sektor pertanian, dan dengan demikian merupakan sumber pekerjaan terbesar, memberikan penghidupan bagi lebih dari 90% angkatan kerja, terutama wanita dan kaum muda. Mayoritas UKM, terutama usaha mikro dan usaha kecil, tersebar luas di seluruh wilayah pedesaan dan oleh karena itu mereka memainkan peran penting sebagai titik awal pengembangan ekonomi masyarakat desa (Tambunan, 2008a).

Pada masa krisis ekonomi yang berkepanjangan, usaha kecil dapat bertahan dan mempunyai potensi untuk berkembang. Dengan demikian, usaha kecil dapat dijadikan andalan untuk masa yang akan datang dan harus didukung dengan kebijakan-kebijakan yang kondusif, serta persoalan-persoalan yang menghambat usaha-usaha pemberdayaan usaha kecil harus dihilangkan (Tim Bisnis UKM,2010).

Sedangkan menurut Tambunan (2003), kemampuan UKM untuk bertahan dalam kondisi krisis terjadi karena beberapa faktor. *Pertama*, kandungan lokal yang tinggi pada input produksinya. *Local content* yang tinggi tidak semata-mata menghindarkan keterpurukan akibat depresiasi rupiah yang menyebabkan meningkatnya biaya produksi pada usaha yang banyak menggunakan input impor. *Kedua*, tidak banyak utang ke perbankan karena mereka dianggap *unbankable*. *Ketiga*, menggunakan input lokal. *Keempat*, berorientasi ekspor (Mudradjad Kuncoro, 2008).

Kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia dapat dikatakan

cukup bagus. Menurut data dari Kementerian Koperasi dan UMKM (2013) menyatakan bahwa UMKM mampu menyumbangkan 5.440 triliun rupiah (atas dasar harga berlaku) terhadap PDB Nasional, menyerap tenaga kerja 114,14 juta orang dan menarik 1.655,2 triliun rupiah investasi, dengan total jumlah usaha sebanyak 57,8 juta unit.



Gambar 1.1 Kontribusi UMKM terhadap Perekonomian Nasional Tahun 2013
Sumber: Kementrian Koperasi dan UMKM (*diolah*, 2017)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa kontribusi UMKM terhadap PDB nasional pada tahun 2013 adalah 57,6 persen, dimana 30,3 persen berasal dari usaha mikro; 12,8 persen dari usaha kecil; dan 14,5 persen berasal dari usaha menengah. Apabila UMKM diperbandingkan dengan usaha skala besar maka gap-nya sangat besar. Dengan jumlah usaha skala besar hanya 0.11 persen dari total usaha nasional, usaha besar mampu berkontribusi sebesar 42,4 persen terhadap PDB.

Tabel 1.1. Data Ekspor UMKM dan UB Tahun 2012-2013

Jenis Usaha		Satuan	Tahun 2012		Tahun 2013	
			Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)
A.	**Usaha Mikro Kecil Menengah**	**(Rp Milyar)**	**166,626.5**	**14.06**	**182,112.7**	**15.68**
	1. Usaha Mikro	(Rp Milyar)	15,235.2	1.29	15,989.5	1.38
	2. Usaha Kecil	(Rp Milyar)	32,508.8	2.74	32,051.8	2.76
	3. Usaha Menengah	(Rp Milyar)	118,882.4	10.03	134,071.4	11.54
B.	**Usaha Besar**	**(Rp Milyar)**	**1,018,764.5**	**85.94**	**979,214.8**	**84.32**

Sumber: Kementrian Koperasi dan UMKM (*diolah*, 2017)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa partisipasi UMKM dalam ekspor tahun 2013 masih relatif rendah. Usaha skala besar masih mendominasi ekspor non migas, dimana sekitar 84,32 persen ekspor non migas disumbangkan oleh usaha besar sementara usaha mikro hanya menyumbang 1,38 persen, usaha kecil 2,76 persen, dan usaha menengah sebesar 11,54 persen. Data tersebut mengindikasikan bahwa ada ketimpangan antara jumlah unit usaha UMKM dan kontribusinya terhadap ekspor. Kondisi ini semakin memperlihatkan perbedaan mencolok kinerja UMKM di Indonesia dengan UMKM di negara maju.

Beberapa studi terdahulu telah menemukan jawaban mengapa kinerja UMKM di Indonesia rendah khususnya partisipasi terkait ekspor. Misalnya Tambunan (2008b) menjelaskan faktor utama yang menjadi hambatan UMKM menembus pasar ekspor adalah daya saing yang rendah, sehingga kelompok usaha tersebut mengalami kesulitan dalam meningkatkan outputnya karena kalah bersaing, baik dengan produk-produk serupa yang dibuat oleh Usaha Besar di

dalam negeri maupun dengan barang-barang impor. Dan, tingkat daya saing sangat dipengaruhi, selain oleh banyak faktor lainnya, juga oleh tingkat produktivitas.

Sementara menurut Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK (2006) menyebutkan bahwa hambatan ekspor terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari aspek aksesibilitas terhadap sumberdaya produktif, spesifikasi produk dan kapasitas produksi. Sedangkan faktor eksternal yang merupakan faktor lingkungan yang erat kaitannya dengan UMKM dalam kegiatan ekspor, meliputi aspek dokumen ekspor dan biaya kegiatan ekspor.

Hasil penelitian Samosir (2000) dalam Ivada dkk. (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor penghambat bagi UMKM *Eksporter* dan UMKM *Indirect Exporter* dalam melakukan ekspor pada saat krisis dipengaruhi oleh dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal yang cukup mempengaruhi kinerja ekspor UMKM antara lain: (i) manajemen yang bersifat tradisional atau manajemen keluarga, (ii) likuiditas atau modal kerja yang cenderung menurun akibat krisis ekonomi, dan (iii) upah tenaga kerja yang didominasi adanya kenaikan inflasi dan kenaikan harga-harga kebutuhan pokok.

Di sisi lain, faktor eksternal yang sangat mempengaruhi kinerja ekspor UKM adalah: (i) kenaikan suku bunga perbankan yang cukup tinggi mengakibatkan kelangkaan modal tambahan untuk memproduksi barang, (ii) kenaikan harga baku lebih dipengaruhi adanya sebagian bahan baku terutama dalam *finishing* masih diimpor, (iii) kurangnya informasi pasar baik itu negara-negara yang menjadi orientasi pasar produk UKM maupun disain produk yang belum mengikuti keinginan pasar (*up to date*), dan (iv) kurangnya dukungan pemerintah dan

rendahnya koordinasi antar instansi terkait dalam melakukan pembinaan UMKM setempat.

Penelitian ini mengambil studi kasus pada UMKM yang berada di Kota Batu. Alasan utama yang dapat dijelakan adalah karena Kota Batu merupakan wilayah yang potensial untuk menjalankan bisnis mulai dari usaha kecil sebagai pedagang kaki lima hingga usaha berskala besar. Menurut Data Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu (2016) Jumlah UMKM yang ada di Kota Batu sebanyak 365 terdaftar dan sudah memiliki SIUP-TDP. Dari jumlah tersebut, ada sekitar 48 UMKM yang memiliki potensi melakukan ekspor dan mengembangkan bisnisnya berdasarkan data Unit Pelaksana Teknis Pendidikan Pelatihan dan Promosi Ekspor (UPT P3E) Surabaya seperti berikut.

Tabel 1.2. Data UMKM Berpotensi Ekspor Kota Batu

No	**Kategori**	**Jumlah**
1	Makanan dan Minuman (produk olahan buah dan sayur)	30
2	Kerajinan dan Lainnya	18
Total		48

Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu (2016)

Data di atas menunjukkan bahwa pelaku industri kecil yang menggunakan bahan baku buah dan sayur lebih banyak dibanding kategori yang lain. Sayur dan buah merupakan salah satu komoditas unggulan Kota Batu di sektor pertanian terutama apel, wortel dan strawberry. Kemudahan pasokan bahan baku produk olahan di Kota Batu menjadi peluang bagi pelaku usaha untuk produksi dan memenuhi permintaan pasar.

Laporan UPT P3E menunjukkan bahwa hanya enam UMKM yang telah berhasil melakukan ekspor ke beberapa negara seperti Hongkong, Jepang, Amerika, Malaysia dan Jerman.

Dari keenam tersebut, diketahui tiga UMKM melakukan ekspor produk makanan dan minuman olahan yaitu CV. Arjuna 999; Dua "R"; dan UD. Harum Manis. Dalam penelitian ini, CV Arjuna 999 dipilih sebagai unit observasi karena CV Arjuna 999 memiliki nilai transaksi tertinggi dibanding dua UMKM sejenis yaitu sebesar Rp. 170.000.000,- per bulan.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti CV. Arjuna sebagai potret ideal sebuah UMKM yang telah berhasil melakukan internasionalisasi. Tujuannya adalah agar didapatkan *good practice* dari UMKM yang berhasil *go international*. Oleh karena itu judul penelitian ini adalah "**ANALISIS STRATEGI UMKM DALAM MEMASUKI PASAR LUAR NEGERI (Studi Kasus Pada CV. Arjuna 999 Kota Batu)".**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses dan tahapan internasionalisasi yang dilalui oleh CV. Arjuna 999?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung CV. Arjuna 999 dalam melakukan internasionalisasi?
3. Strategi apakah yang digunakan CV. Arjuna 999 untuk memasuki pasar luar negeri?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses dan tahapan internasionalisasi yang dilalui oleh CV. Arjuna 999.
2. Mengetahui dan mendeskripsikan faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung CV. Arjuna 999 dalam melakukan internasionalisasi.
3. Mengetahui strategi apakah yang digunakan CV. Arjuna 999 untuk memasuki pasar luar negeri.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

   Sebagai bahan informasi dan pengayaan bagi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen bisnis internasional

2. Kontribusi Praktis

   Sebagai pertimbangan bagi pemerintah dan praktisi UMKM mengenai strategi peningkatan daya saing UMKM di pasar internasional. Dan juga secara spesifik, sebagai evaluasi dan rekomendasi kepada CV. Arjuna terkait strategi peningkatan dan pengembangan produk di pasar luar negeri yang telah dilaksanakan.

E. Sistematika Penulisan

Skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab yang sistematika dan alur pembahasannya dikemukakan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian dan Kontribusi Penelitian, serta Sistematika Penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang kajian empiris yaitu beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan menguraikan teori atau konsep yang berkaitan dengan topik penelitian yang meliputi: definisi UMKM, Teori Internasionalisasi, Manajemen Bisnis Internasional yang meliputi pengambilan keputusan, jenis mode masuk, hambatan ekspor dan strategi ekspor.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang tipe penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan analisis pembahasan berdasarkan teori dan konsep serta penelitian terdahulu.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan yang ditarik dari pembahasan dan rekomendasi atas hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Kusumaastuti dkk. (2015)

Judul penelitian ini adalah "Strategi Dan Langkah-Langkah Umkm Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2015". Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi masalah-masalah yang dihadapi oleh UMKM di Kabupaten Banyumas. Setelah itu dapat dirumuskan strategi dan langkah-langkah UMKM dalam menyongsong era MEA 2015. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Pengambilan data dilakukan melalui interview dengan 8 orang pemilik usaha tahu kalisari Kecamatan Cilongok untuk menggali lebih dalam terkait hambatan-hambatan UMKM dalam melakukan ekspor.

Setelah itu, kemudian dirumuskan langkah-langkah strategis dan upaya-upaya meningkatkan daya saing UMKM dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sebagai berikut:

1. Perlu meningkatkan jaringan pasar dan akses informasi bisnis serta penggunaan teknologi yang lebih canggih.
2. Meningkatkan kerjasama antara UMKM dan pemerintah untuk memperkuat Jaringan dalam menghadapi persaingan MEA, termasuk memenuhi kuota barang (jumlah pesanan).
3. Meningkatkan mutu produk dan *quality control* yang lebih ketat.

4. Meningkatkan keunggulan kompetitif dan melakukan inovasi dalam pengolahan tahu, misalnya dengan membuat kerupuk tahu agar bisa dipasarkan ke luar negeri.
5. Meningkatkan kemampuan wirausaha atau sumber daya manusia dan memanfaatkan berbagai kesempatan usaha seperti pameran dagang, temu usaha, bursa dagang, workshop dan peningkatan keterampilan.
6. Perlu adanya dukungan pemerintah pusat, pemerintah daerah, instansi terkait dan pengusaha agar dapat memenangkan persaingan MEA.

2. Rusli dan Andadari (2015)

Penelitian ini berjudul "Internasionalisasi Perusahaan Jamu (Studi Kasus pada PT. Sido Muncul Tbk.)". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses internasionalisasi perusahaan jamu, motivasi perusahaan terlibat aktivitas internasional, dan hambatan internasionalisasi. Penelitian ini mengangkat kasus PT. Sido Muncul Tbk. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan beberapa pihak internal PT. Sido Muncul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Sido Muncul saat ini berada pada tahap *pre-export*, keterlibatan dalam aktivitas internasional terjadi secara tidak disengaja melalui *indirect export*. Keinginan perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar luar negeri, keinginan meningkatkan pendapatan, ambisi menjadi perusahaan obat herbal yang mendunia, serta respon perusahaan terhadap pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN menjadi motif perusahaan untuk terlibat dalam aktivitas internasional. Seperti halnya pada usaha kecil dan menengah, internasionalisasi tetap tidak mudah dilakukan oleh

perusahaan jamu skala besar seperti PT. Sido Muncul. Keterbatasan perusahaan mengetahui kondisi pasar luar negeri, kesulitan memenuhi persyaratan pendaftaran dan perizinan produk di luar negeri yang berbeda, serta banyaknya negara yang tidak memiliki regulasi untuk kategorisasi produk jamu menjadi hambatan perusahaan untuk bergeser menjadi eksporter penuh.

3. Adidarma (2015)

Penelitian di bidang ekspor telah dikhususkan untuk meneliti masalah yang berkaitan dengan mengekspor, beberapa penelitian juga telah dilakukan untuk mengeksplorasi hambatan ekspor bagi UKM di Indonesia. Dengan judul "Strategi Produk Untuk Mengatasi Hambatan Ekspor UKM Industri Kerajinan Indonesia". Studi ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara hambatan ekspor, strategi produk dan kinerja ekspor.

Hasil penelitian berdasarkan analisis kualitatif menunjukkan bahwa hanya hambatan produk yang secara positif mempengaruhi strategi kualitas produk. Hambatan hukum atau peraturan secara tidak terduga mempengaruhi strategi adaptasi produk secara negatif. Studi ini juga menemukan dampak negatif dari *customer barrier* terhadap kualitas produk. Tidak satu pun hambatan ekspor lainnya yang secara signifikan mempengaruhi strategi produk. Sementara itu, secara tak terduga tidak satupun dari ketiga strategi produk tersebut mempengaruhi kinerja ekspor.

4. Mizar dkk. (2014)

Studi ini berjudul "Pengembangan Industri Kreatif Berbasis Bahan Baku Kayu di Malang-Jatim". Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi Program

Ipteks bagi Produk Ekspor (IbPE) bagi pelaku UKM. Studi kasus pada penelitian ini adalah CV. NS. MAKMUR JAYA ABADI (Kab. Malang) dan UD. ADI ANUGERAH (Kota Batu). Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan UKM mitra dalam program IbPE ini adalah peningkatan kualitas desain produk, peningkatan kapasitas produksi dan kualitas produk sesuai dengan persyaratan produk, penajaman visi produksi (selalu berorientasi pada kebutuhan pasar), peningkatan *technical skill* dan *management skill*, serta penataan *lay-out* produksi, peningkatan keselamatan dan kenyamanan kerja. Dari hasil program IbPE ini didapatkan luaran berupa: (1) penerapan Ipteks melalui rekayasa, manufaktur dan pengadaan mesin *planner*, perangkat *finishing* produk, dan mesin *sender*, (2) implementasi Iptek melalui pengembangan produk berpotensi pasar nasional dan ekspor, (3) pendampingan kepada para pengusaha guna peningkatan kualitas desain, kualitas produk, peningkatan kapasitas produksi, dan manajemen usaha, (4) penataan *lay out* mesin/peralatan produksi dan penataan manajemen, (5) perluasan pangsa pasar, (6) terjadi peningkatan jumlah karyawan dan peningkatan omzet sebesar 20%.

5. Jane (2012)

Judul penelitian ini adalah "Proses Internasionalisasi Perusahaan: Desain Strategi & Organisasi (Studi kasus UKM di Kota Bandung)". Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi proses internasionalisasi sebuah perusahaan, khususnya Usaha Kecil dan Menengah di Bandung yang sedang dalam pertumbuhan bisnisnya, yaitu PT. Bumbu Desa. PT. Bumbu Desa berencana memperluas jangkauan pasarnya di kancah internasional, khususnya Amerika

Serikat dan wilayah negara-negara ASEAN. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji berbagai literatur mengenai proses internasionalisasi terkait dengan strategi dan desain organisasinya.

Berdasarkan data yang terkumpul melalui proses wawancara teridentifikasi bahwa PT. Bumbu Desa menggunakan moda *franchising* yang termasuk dalam *non-equity mode of entry* dalam usahanya memasuki pasar luar negeri. Sementara itu, evolusi perusahaan melalui tahapan: (1) internasionalisasi dengan menggunakan moda ekspor dan strategi *home replication*, (2) *multicountry* melalui *joint venture* dan strategi *multidomestic* dan (3) global melalui *wholly owned subsidiary* dengan strategi global dan transnational.

5. Mawardi dkk. (2011)

Penelitian ini berjudul "*The Factors of SME Cluster Developments in a Developing Country: the case of Indonesian clusters*". Karena faktor pengembangan cluster menjadi isu penting dalam perdebatan literatur klaster industri, Beberapa ilmuwan telah berusaha untuk mencari variabel yang mempengaruhi pertumbuhan cluster. Penelitian ini menyajikan kasus klaster mebel kayu Bukir-Indonesia untuk menjelaskan pengembangan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kelompok UKM. Model yang digunakan untuk analisis adalah Parrilli (2009) yang mencakup efisiensi kolektif, modal sosial, dan variabel kebijakan untuk mengeksplorasi faktor pendorong pertumbuhan klaster ini.

Berdasarkan pendekatan kualitatif, studi kasus ini menemukan bahwa efisiensi kolektif dan modal sosial berpengaruh terhadap pengembangan cluster

UKM di Pasuruan, sementara dorongan kebijakan memberikan kontribusi terbatas terhadap pertumbuhan klaster ini. Tersedianya tenaga kerja terampil, bahan baku dan permintaan pasar dalam negeri memicu masuknya ekonomi eksternal ke daerah ini. Sementara aksi bersama antara pelaku klaster dalam bentuk pembagian pesanan dan penempatan antara UKM dan pengecer menambah efisiensi kolektif. Selanjutnya, modal sosial sebagai nilai bersama berpengaruh dalam mengikat persatuan antar pelaku dalam persaingan yang bersahabat. Namun, dorongan kebijakan yang merangsang pengembangan klaster ini berdampak terbatas karena tidak ada tindakan deliberatif serius yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Pasuruan.

B. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

1. Definisi

Ada beragam definisi terkait Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang berbeda berdasarkan negara asalnya. Kushnir (2010) mengungkapkan bahwa definisi UMKM dapat bergantung pada beberapa faktor seperti budaya bisnis, ukuran populasi negara, industri, dan tingkat integrasi internasional dan ekonomi. atau bisa juga definisi tersebut merupakan hasil dari lobi bisnis untuk definisi tertentu supaya perusahaan mereka berkualifikasi dalam program dukungan pemerintah.

Beberapa definisi UMKM yang ada misalnya OECD (2005:17) menjelaskan definisi UMKM sebagai, perusahaan tidak bercabang, independen, yang mempekerjakan kurang dari jumlah tertentu karyawan. Usaha Menengah adalah perusahaan dengan 50-249 pekerja yang memiliki omzet tidak lebih dari

10 juta euro. Sedangkan yang termasuk Usaha Kecil adalah perusahaan yang memiliki 10-49 orang pekerja dan omzet tidak melebihi dari 10 juta euro. APEC mengatakan bahwa definisi UMKM dapat berdasarkan beberapa kriteria. Tidak ada satu definisi yang sama yang diadopsi oleh negara-negara anggota APEC. Krirteria definisi UMKM lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1. Kriteria Definisi UMKM

No	*Country*	*Number of Employees*	*Income*	*Asset*	*Capital*	*Sector*
1	Australia	X				
2	Brunei Darussalam	X				
3	Canada	X	X			X
4	Chile	X	X			
5	China	X	X	X		X
6	Hongkong	X				X
7	Indonesia	X	X	X		
8	Japan	X			X	X
9	Korea	X	X		X	X
10	Malaysia	X	X			
11	Mexico	X				X
12	New Zealand	X				
13	Papua New Guinea				X	
14	Peru	X	X			
15	Philippines	X		X		
16	Russia	X	X			
17	Singapore	X		X		X
18	Chinese Taipei	X	X		X	X
19	Thailand	X		X		X
20	United States	X	X			X
21	Vietnam	X			X	

Sumber: APEC (2010)

Di Indonesia sendiri, juga banyak definisi UMKM yang dikeluarkan oleh pemerintah. Menurut Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah

(Menegkop dan UMKM), yang dimaksud dengan Usaha Kecil (termasuk Usaha Mikro) adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 (tidak termasuk tanah dan bahan bangunan tempat usaha). Sementara yang dimaksud dengan Usaha Menengah adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 - Rp 10.000.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan). Sedangkan menurut BPS (2009), UMKM diklasifikasikan berdasarkan jumlah tenaga kerja *fulltime*.

Bila suatu usaha memiliki 5-19 karyawan disebut sebagai Usaha Kecil, dan lebih dari 20 sampai 99 karyawan masuk dalam kategori Usaha Menengah. UU RI No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (2008) menyatakan:

1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang yaitu:
   a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
   b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

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:
   a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
   b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan

Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini yaitu:

a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa Usaha Mikro adalah:

1) Usaha produktif berdiri sendiri, milik perorangan atau badan usaha perorangan.
2) Memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 50.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan).
3) Penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000.

Lalu yang termasuk ke dalam kategori Usaha Kecil adalah usaha sebagai berikut:

1) Usaha produktif berdiri sendiri, milik perorangan atau badan usaha perorangan
2) yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang dari Usaha Menengah maupun Usaha Besar.
3) Memiliki kekayaan bersih Rp 50.000.000 - Rp 500.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan).
4) Memiliki jumlah tenaga kerja 5 - 19 orang.
5) Penjualan tahunan Rp 300.000.000 - Rp 2.500.000.000.

Sedangkan yang termasuk ke dalam Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

1) Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri milik perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang dari Usaha Kecil atau Usaha Besar.
2) Memiliki kekayaan bersih Rp 500.000.000 - Rp 10.000.000.000. (tidak termasuk tanah dan bangunan)
3) Memiliki jumlah tenaga kerja 20 - 99 orang.
4) Memiliki penjualan tahunan Rp 2.500.000.000 - Rp 50.000.000.000.

C. Internasionalisasi

1. Definisis Internasionalisasi

Menurut Chelliah (2010) internasionalisasi adalah sejauh mana sebuah perusahaan terlibat dalam kegiatan bisnis internasional. Contohnya seperti ekspor, *joint venture*, aliansi strategis, merger dan akuisisi. Sedangkan Hollensen (2011:6) menjelaskan bahwa internasionalisasi berarti melakukan bisnis di beberapa negara di dunia. Internasionalisasi juga didefinisikan sebagai proses di mana perusahaan meningkatkan kertelibatannya pada proses internasional.

Lebih lanjut, Hollensen (2011: 6) menjelaskan berdasarkan pendekatan orientasi keputusan (*decision-oriented approach*) bahwa tahap internasionalisasi suatu perusahaan diidentifikasikan menjadi 5 proses yaitu:

1. Keputusan melakukan internasionalisasi
2. Memutuskan pasar mana yang akan dimasuki
3. Strategi masuk pasar

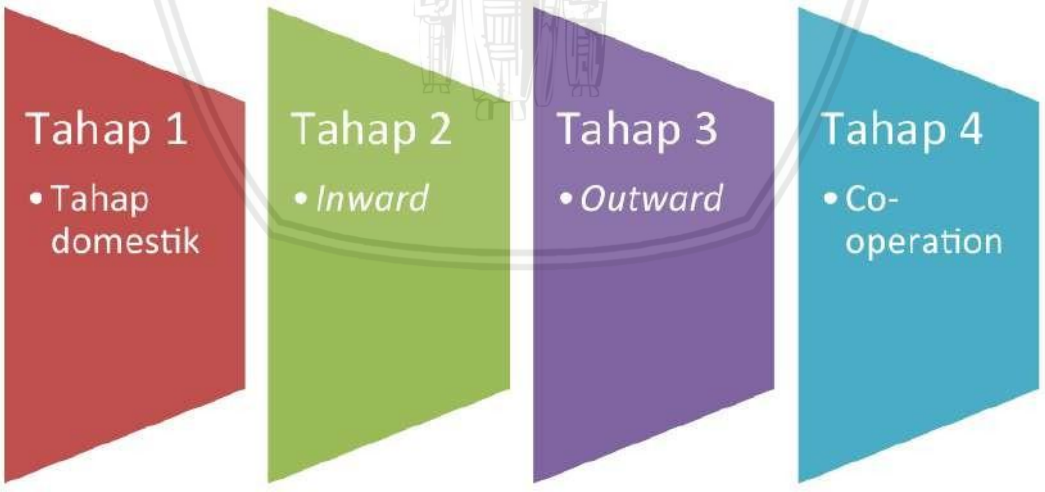
4. Mendesain program pemasaran global
5. Implementasi dan koordinasi program pemasaran global

Keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada hasil dari kelima proses di atas yang disebut Hollensen (2011:38) sebagai perencanaan pemasaran global. Tujuan dari perencanaan pemasaran global ini adalah menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pasar global. Normalnya perusahaan melewati proses yang rumit untuk mengembangkan rencana pemasaran global. Namun, pada UMKM prosesnya lebih informal, namun pada organisasi yang lebih besar proses yang dilewati lebih sistematis. UMKM seringkali dikarakteristikan sebagai *entrepreneurial* dan model pembuat keputusan berorientasi pada tindakan di mana memungkinkan perubahan drastis pada strategi karena pembuat keputusannya intuitif, sporadis dan tidak terstruktur. Dengan kata lain, UMKM lebih fleksibel dibandingkan perusahaan skala besar dan mampu bereaksi lebih cepat terhadap perubahan lingkungan internasional yang tiba-tiba (Hollensen, 2011: 38).

2. Tahapan Internasionalisasi

Teori internasionalisasi dapat dikelompokkan menjadi *stage theories* dan *non-stage theories*. *Stage theories* memandang internasionalisasi sebagai suatu proses berkesinambungan yang terjadi secara perlahan, bertahap, dan berurutan, meningkat aktivitasnya ke lingkup internasional (Andadari, 2008). Model internasionalisasi *holistic approach* (Loustarinen & Hellman, 1993) dan (Cavusgil dkk., 2008) merupakan contoh *stage theories*. Sedangkan *non-stage theories* memandang internasionalisasi bukan sebagai proses yang terjadi secara bertahap. Teori *eclectic modeling* merupakan bagian dari *non-stage theories*.

Model internasionalisasi *holistic approach* dibagi ke dalam empat tahapan. *Tahap pertama* adalah tahap domestik, tahap dimana perusahaan belum memiliki aktivitas internasional sama sekali. *Tahap kedua* adalah tahap *inward stage*. Pada tahap ini aktivitas internasional hanya terbatas pada transfer teknologi atau impor bahan-bahan baku atau komponen. *Tahap ketiga*, tahap *outward stage* merupakan tahap di mana perusahaan sudah mulai melakukan kegiatan ekspor atau memiliki cabang penjualan atau pabrik di luar negeri, subkontrak atau kontrak pabrikan dan lisensi. *Tahap keempat* merupakan tahap kerjasama (*co-operation*), perusahaan kemungkinan memiliki perjanjiaan kerjasama pada beberapa kegiatan seperti produksi, pembelian atau penelitian pengembangan (Analia dan Emilia, 2009). Keempat tahapan tersebut digambarkan dalam gambar 2.1.



Gambar 2.1. Tahapan Internasionalisasi
Sumber: Analia dan Emilia (2009)

Cavusgil dkk. (2008) menjelaskan proses internasionalisasi dalam tahapan yang sedikit berbeda. *Pertama*, fase *domestic focus*. Pada fase ini perusahaan

masih belum mampu dan belum mau untuk terlibat dalam bisnis internasional karena perusahaan belum siap dan belum mampu mengatasi hambatan di pasar internasional. Oleh karena itu, perusahaan mengawali dengan fokus pada pengembangan pasar domestik untuk mendapatkan posisi strategis di dalam negeri (*home market*). *Kedua*, fase *pre-export stage*, perusahaan mengalami perkembangan dan mendapatkan pesanan dari luar negeri. Perusahaan mulai menganalisis kelayakan usahanya untuk dapat terlibat dan melaksanakan aktivitas internasional.

Ketiga, fase *experimental involvement*, aktivitas internasionalisasi perusahaan di luar negeri masih sangat terbatas. Aktivitas internasionalisasi perusahaan masih berupa *basic export*. *Keempat*, fase *active involvement*, perusahaan mulai menarget pasar asing dan melakukan peningkatan aktivitas di luar negeri melalui eksploitasi yang sistematis dari pilihan internasionalisasi dan komitmen dari manajemen puncak serta sumber daya untuk mencapai kesuksesan internasional. Dalam tahap ini biasanya *mode of entry* yang digunakan berupa *licensing* atau *join ventures*. Terakhir fase *committed involvement*, perusahaan yang telah berada pada fase ini memiliki niatan tulus dan komitmen dari sumber daya untuk membuat bisnis internasional sebagai kunci utama bagi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan aktivitas rantai nilai. *Entry mode* dalam fase ini menggunakan *foreign direct investment* (FDI).

Sementara itu, teori *eclectic modeling* berfokus pada frekuensi transaksi, ketidakpastian dan *asset specificity* (aset yang harus diinvestasikan dalam suatu

transaksi) yang timbul dari pertukaran sumber daya antara pihak pembeli dan penjual. Teori ini melihat hubungan yang positif antara *asset specificity* dan keinginan perusahaan untuk menggunakan *high-control entry market*. Jadi, semakin besar investasi yang dilakukan untuk suatu tansaksi bisnis, maka semakin besar pula kecenderungan pasar untuk memilih bentuk *mode of entry* di mana perusahaan memiliki kendali yang lebih besar atas transaksi tersebut (Welch & Paavilaninen, 2014). Cavusgil et al. (2008) menjelaskan, dalam teori ini terdapat 3 kondisi yang menentukan perusahaan akan melakukan internasionalisasi melalui FDI, yaitu *ownership-specific advantages*, *location-specific advantage* dan *internalization advantages*.

3. Motivasi Melakukan Internasionalisasi

Jane (2012) menyatakan bahwa internasionalisasi dapat terjadi karena adanya faktor pendorong yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal terdiri dari, ukuran perusahaan, usia perusahaan, pengalaman dan kinerja perusahaan di pasar internasional, serta karakteristik manajemen dan organisasi perusahaan (Zaiem & Zghidi, 2011).

Contohnya: 1) Adanya komitmen perusahaan untuk terjun ke arena pasar global; 2) Upaya perusahaan untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan sebagai pemain global; 3) Keinginan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar; 4) Upaya perusahaan dalam memperoleh faktor-faktor produksi yang lebih murah, misalnya tenaga kerja dan bahan baku untuk meningkatkan daya saing, dan sebagainya.

Sedangkan faktor eksternal meliputi pesaing, ekonomi, teknologi, politik dan hukum, sosial, serta budaya (Zaiem & Zghidi, 2011). Contohnya: 1) Tindakan perusahaan dalam mengatasi penurunan penjualan akibat pengaruh perubahan variabel demografis di dalam negeri, seperti pertumbuhan penduduk yang melambat; 2) Upaya perusahaan menghindari resesi ekonomi di pasar domestik; 3) Memanfaatkan kemudahan regulasi ekspor yang diberikan oleh pemerintah untuk mendorong ekspor; 4) Upaya perusahaan memperpanjang daur hidup produk perusahaan yang telah memasuki fase jenuh di pasar domestik, dan lain sebagainya.

4. Adaptasi Internasional

Keegan & Green (2013) menjelaskan, sensitivitas lingkungan (*environmental sensitivity*) menunjukkan sejauh mana suatu produk harus diadaptasi sesuai dengan *culture-specific needs* dari pasar nasional yang berbeda. Semakin besar *environmental sensitivity* dari suatu produk, maka semakin besar pula usaha yang diperlukan oleh perusahaan untuk mengatasi ekonomi, peraturan, teknologi, sosial dan kondisi lingkungan budaya yang spesifik dari suatu negara (Keegan & Green, 2013).

Srategi adaptasi meliputi adanya perubahan elemen produk seperti, desain, fungsi, atau kemasan, serta cara perusahaan dalam melakukan pemasaran, sebagai respon terhadap kebutuhan atau kondisi dari pasar negara tujuan internasionalisasi. Adaptasi yang dilakukan dapat menjadikan produk lebih menarik dan diterima oleh target pasar.

5. Hambatan Internasionalisasi

Nicolescu (2009) menunjukkan bahwa kemampuan UMKM untuk dapat melakukan ekspansi ke luar negeri tergantung pada faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti skala usaha, *stakeholder personality*, sumberdaya manusia dan budaya perusahaan yang dapat mempengaruhi tingkat produktivitas dan inovasi perusahaan. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor di luar perusahaan seperti akses terhadap permodalan dan lingkungan kebijakan, baik kebijakan pemerintah ataupun kondisi ekonomi suatu negara.

Sedangkan Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia (2016) merinci faktor-faktor yang menjadi hambatan UMKM dalam melakukan ekspor sebagai berikut.

1) Kualitas sumberdaya manusia yang masih rendah sehingga berpengaruh terhadap produktivitas dan inovasi UMKM
2) Aksesibiltas terhadap sumberdaya produktif adalah pembiayaan dan pemasaran, jaringan bisnis, dan teknologi;
3) Spesifikasi produk adalah desain, kemasan, warna, dan bentuk;
4) Kapasitas produksi adalah ketersediaan modal, ketersedian mesin/peralatan dan penguasaan teknologi, ketersediaan bahan baku, dan ketersediaan tenaga kerja terampil;
5) Regulasi usaha yang relatif rumit, seperti sertifikasi produk, *letter of credit*, dan NPWP; dan
6) Biaya kegiatan ekspor adalah komponen biaya siluman, perizinan dan transportasi, serta risiko/jaminan produk sesuai pesanan.

D. Strategi Memasuki Pasar Internasional

Entry mode pasar asing adalah proses internasionalisasi di mana suatu entitas perusahaan yang awalnya skala nasional kemudian memperluas pasar mencapai area internasional dengan medium ekspor yang kemudian mengarah pada *joint venture* atau kemudian menjadi *wholly owned subsidiary*. *Entry mode* menurut Hollensen (2011: 320) adalah suatu pengaturan institusional masuknya produk dan jasa perusahaan ke pasar luar negeri baru.

Dalam memilih strategi *entry mode*, Hollensen (2011:320) menyatakan ada tiga aturan yaitu:

1. Aturan naif

Pembuat keputusan menggunakan semua *entry mode* yang sama untuk semua pasar asing. Aturan ini mengabaikan heterogenitas dari pasar asing.

2. Aturan pragmatis

Pembuat keputusan menggunakan *entry mode* yang dapat bekerja untuk setiap pasar asing. Perusahaan akan mencari alternatif *entry mode* lain jika *entry mode* awal tidak menguntungkan. Pada kasus ini, tidak semua alternatif potensial diinvestigasi, dan *entry mode* yang bisa diterapkan belum tentu yang terbaik.

3. Aturan strategis

Pendekatan ini membandingkan dan mengevaluasi semua alternatif *entry mode* secara sistematis sebelum keputusan dibuat. Aplikasi aturan ini akan memilih *entry mode* yang dapat memaksimalkan kontribusi profit selama periode perencanaan strategis

Hollensen (2011:320) juga mengatakan bahwa dari semua aturan di atas, UMKM mungkin memilih aturan pragmatis atau malah aturan naif. Berhubung UMKM menghadapi keterbatasan sumber daya dalam bentuk keuangan, informasi dan kapasitas manajemen yang lebih tinggi serta juga hambatan eksternal seperti ketidaksempurnaan pasar dan regulasi, mereka cenderung terpaksa untuk mengambil bentuk internasionalisasi yang tidak membutuhkan komitmen tinggi. Hal ini menjelaskan mengapa ekspor masih merupakan jenis yang paling sering aktivitas internasionalnya. Untuk alasan yang sama, UMKM memilih perjanjian kontrak lebih sering daripada perusahaan besar dan lebih memilih saham minoritas dengan kepemilikan penuh (Marshall, 2014).

E. *Entry Mode* Pasar Asing

Menurut Hollensen (2008: 215) ada banyak cara memasuki pasar asing yang kemudian dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu mode ekspor (*export modes*), mode menengah (*intermediate modes*) dan mode hirarkis (*hierarchical modes*).

1. Ekspor

Ekspor adalah usaha suatu perusahaan memasuki pasar asing dengan cara menjual barang yang diproduksi di negara perusahaan tersebut berasal (Kotler dan Armstrong, 2012:562). Sementara itu, Daniels dkk. (2015:566) mendefinisikan ekspor sebagai kegiatan penjualan barang/jasa yang diproduksi oleh perusahaan di satu negara kepada konsumen yang tinggal di negara lain.

Ekspor biasanya pilihan strategi masuk pasar asing paling umum bagi perusahaan-perusahaan yang berada di langkah awal mereka untuk internasionalisasi. Langkah ini dipilih karena terbatasnya pengetahuan tentang

pasar luar negeri dan transaksi, biaya lebih rendah, sangat fleksibel, dan risiko tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan investasi asing langsung alias *foreign direct investment* (FDI) atau usaha patungan (*joint venture*). Alasan tersebut menjelaskan mengapa perusahaan lokal melakukan kegiatan manufakturnya di pasar dalam negeri, tetapi kegiatan pemasaran, distribusi, dan penjualan dikelola di pasar ekspor, biasanya bersama perantara seperti agen atau distributor (Cavusgil et al., 2012: 406-407).

Ada beberapa saluran ekspor yang tersedia bagi perusahaan. Saluran tersebut dapat dibagi menjadi tiga golongan: ekspor langsung, ekspor tidak langsung dan ekspor kooperatif (Hollensen, 2008: 216).

a. Ekspor langsung (*direct export*)

Ekspor langsung mengacu pada penjualan produk dan atau jasa langsung kepada perantara independen, yang dapat berupa agen atau distributor terletak di target pasar asing. Agen dan distributor adalah perantara independen dalam rantai pasokan internasional (Hollensen, 2008:222). *Direct exporting* adalah pendekatan ambisius di mana membutuhkan keterlibatan perusahaan dalam mengelola proses ekspor dan memikirkan berbagai aspek seperti bagaimana memasarkan produk ke pembeli luar negeri (Daniels et al., 2015: 576).

Jadi dengan kata lain, tugas utama agen adalah untuk menemukan pelanggan untuk eksportir serta menjual produk mereka, dan tergantung pada kinerja, ukuran pasar dan kepentingannya, dan persaingan di antara agen dan eksportir, dan penerimaan komisi. Perusahaan agen tidak khawatir tentang

pembiayaan, promosi, atau harga jual karena hal itu telah dilakukan antara eksportir dan pelanggan. Seorang distributor membeli produk dari eksportir untuk diri sendiri, menyimpannya dan menjualnya untuk harga yang dianggap paling menguntungkan bagi mereka.

b. Ekspor tidak langsung (*indirect export*)

Ekspor tidak langsung terjadi ketika eksportir menggunakan organisasi ekspor independen yang terletak di negara sendiri untuk mengekspor produk-produknya ke luar negeri. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa produsen tidak benar-benar berpartisipasi dalam kegiatan penjualan internasional karena produk yang dibawa ke luar negeri oleh orang lain.

Metode ekspor tidak langsung biasanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang telah membatasi tujuan ekspansi internasional, ingin membuang surplus produksi, atau memiliki sumber daya yang cukup untuk *go internasional* sendiri dan ingin masuk hati-hati tanpa harus melakukan terlalu banyak di awal (Albaum dan Duerr, 446-447; Hollensen, 2008: 218). Dengan kata lain, melalui ekspor tidak langsung perusahaan memiliki kesempatan untuk memanfaatkan pengalaman dan sumber daya dari eksportir yang lebih berpengalaman untuk mengembangkan usahanya secara internasional dengan komitmen, kontrol dan resiko kecil. Ada lima *entry mode* utama ekspor tidak langsung yaitu agen ekspor, broker, perusahaan manajemen ekspor (EMC) juga disebut rumah ekspor, perusahaan perdagangan, dan *piggyback* yang merupakan singkatan dari *Pick-a-Back*.

c. Ekspor kooperatif (*cooperative export*)

Kelompok pemasaran ekspor dibentuk oleh sekelompok usaha manufaktur yang menginginkan masuk pasar ekspor, tetapi memiliki keterbatasan sumber daya dan keterampilan untuk melakukannya sendiri. Karena alasan itulah, para pemilik manufaktur membentuk kelompok pemasaran ekspor ini. yang berarti bahwa masing-masing memiliki fungsi hulu sendiri yaitu R&D dan produksi, tetapi mereka bekerja sama dalam fungsi hilir melalui agen berbasis luar negeri bersama. Fungsi hilir mengacu pada pemasaran, penjualan dan layanan (Hollensen, 2008: 227).

2. Mode Menengah

Mode menengah disebut juga sebagai *entry modes contractual*, terdiri dari seperangkat perjanjian, seperti waralaba, lisensi, *joint venture* dan kontrak manufaktur. Strategi ini didasarkan pada kontrak tertentu antara dua atau lebih perusahaan yang berbeda melakukan bisnis.

a. Lisensi (*licensing*)

Lisensi adalah salah satu strategi *entry mode intermediate* yang biasanya digunakan oleh perusahaan teknologi tinggi. Lisensi adalah perjanjian yang memberikan satu perusahaan hak untuk menggunakan kekayaan intelektual untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan royalti atau kompensasi lain seperti pengetahuan atau produk. Lisensi adalah alternatif yang baik untuk pasar di mana ekspor sangat sulit karena hambatan seperti bea masuk dan tarif, atau sekadar ketidakpraktisan menggunakan penjualan langsung atau melalui perantara seperti agen dan distributor (Cavusgil dkk., 2012: 464).

b. Kontrak manufaktur (*contract manufacturing*)

Kontrak manufaktur adalah situasi di mana sebuah perusahaan mengendalikan R&D pemasaran, distribusi, penjualan dan jasa dari produk-produknya di pasar internasional, tapi memberikan tanggung jawab untuk produksi ke perusahaan lain yang terletak di pasar luar negeri sasaran. Dengan kata lain *outsourcing* manufaktur ke mitra eksternal, khusus dalam produksi dan teknologi produksi (Hollensen, 2008:228).

c. Usaha patungan (*joint venture/ strategic alliance*)

Joint venture atau perusahaan patungan terjadi ketika perusahan sedikitnya dua negara yang berbeda (biasanya salah satu berasal dari lokal), mendirikan sebuah perusahaan baru untuk menghasilkan produk atau menyediakan jasa bersama-sama. Aliansi strategis kurang lebih sama dengan *joint venture*. Namun, perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa dalam aliansi strategis, sebagian besar para pihak tidak menempatkan ekuitas atau berinvestasi dalam aliansi sedangkan jika perusahaan patungan mereka berinvestasi (Albaum dan Duerr, 2011: 550)

BAB III

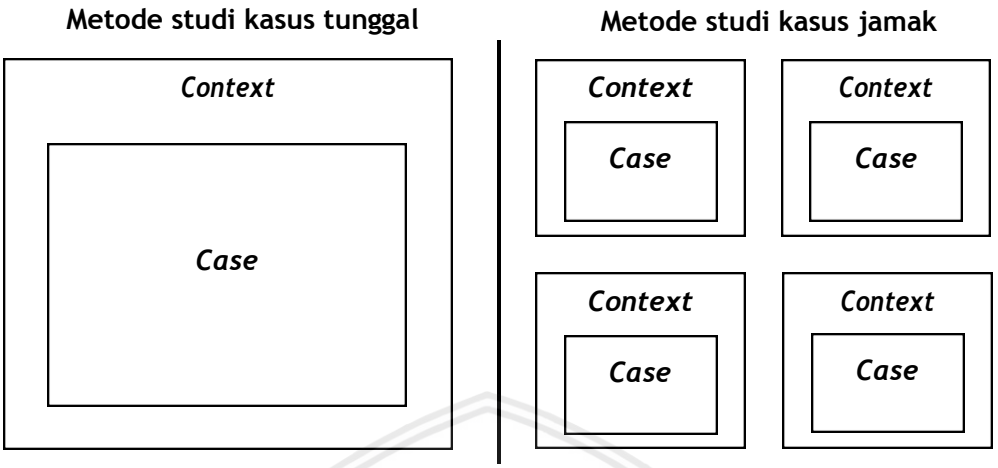
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus adalah suatu penelitian sistematis yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata yang bersifat rinci dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai upaya menelaah masalah-masalah atau fenomena yang unik dan menarik diteliti secara mendalam. Penggunaan penelitian studi kasus adalah tidak sekedar untuk menjelaskan gambaran obyek yang diteliti, tetapi untuk menjelaskan bagaimana situasi (keberadaan) obyek tersebut dan alasan mengapa kasus tersebut dapat terjadi (Yin, 2009:11).

Studi kasus digunakan peneliti tidak hanya untuk mendeskripsikan atau menggambarkan strategi UMKM dalam menembus pasar luar negeri, melainkan juga untuk menjelaskan bagaimana strategi dan langkah-langkah UMKM memasuki pasar luar negeri secara lebih rinci serta menganalisis faktor-faktor pendukung/penghambat yang berhubungan dengan strategi UMKM dalam berekspansi ke pasar internasional.

Studi kasus dapat dibedakan menjadi dua yaitu studi kasus tunggal (*single case study*) dan studi kasus jamak (*multiple case study*). Studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus tunggal. Penggunaan studi kasus tunggal dilakukan untuk memperoleh data yang luas dan detail mengenai sebuah kasus (Yin, 2009:45-56).



Gambar 3.1. Tipe Studi Kasus
Sumber: *COSMOS Corporation* dalam Yin (2009:46)

Dengan pendekatan studi kasus tunggal, peneliti dapat memperoleh benang merah dari kasus yang dikaji. Hal ini dilakukan untuk mengetahui proses, langkah-langkah dan strategi UMKM yang telah berhasil memasuki pasar luar negeri. Sehingga gambaran yang diperoleh dapat dijadikan *good practice* atau direplikasi oleh UMKM lainnya yang berencana *go internasional*.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian kualitatif berkaitan erat dengan rumusan masalah maupun data yang akan dikumpulkan dan diolah untuk kemudian dianalisis. Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi dan menentukan sasaran penelitian dapat mengklasifikasikan data yang dikumpulkan, diolah dan dianalisa dalam suatu penelitian sehingga mempertajam bahasan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Moleong bahwa terdapat dua maksud yang ingin dicapai peneliti dalam menetapkan fokus penelitian. Pertama, penetapan fokus dapat membatasi

studi. Kedua, penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau memasukkan-mengeluarkan.

Masing-masing poin fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Tahapan internasionalisasi CV. Arjuna 999 khususnya dalam melakukan ekspor. Untuk memperoleh gambaran secara utuh tentang tahapan- tahapan yang dilakukan maka digunakan model Cavusgil dkk (2008) yang terdiri dari sebagai berikut:

   a. Fase *domestic focus*

   Fase ini menjelaskan terkait segmentasi pasar CV. Arjuna 999 untuk mendapatakn posisi strategis di pasar domestik.

   b. Fase *pre-export stage*

   Pada fase ini, CV. Arjuna 999 mengalami perkembangan danmendapatkan pesanan dari luar negeri. CV. Arjuna 999 mulai menganalisis kelayakan usahanya untuk dapat terlibat dan melaksanakan aktivitas internasional.

   c. Fase *experimental involvement*

   Aktivitas internasionalisasi CV. Arjuna 999 di luar negeri masih sangat terbatas, UMKM hanya melakukan *basic export* atau ekspor yang sifatnya sporadis.

   d. Fase *active involvement*

   CV. Arjuna 999 mulai menarget pasar asing dan melakukan peningkatan aktivitas di luar negeri melalui eksploitasi yang sistematis dari pilihan internasionalisasi dan komitmen dari manajemen puncak serta sumber daya untuk mencapai kesuksesan internasional

2. Hambatan-hambatan yang dihadapi CV. Arjuna 999 dalam melakukan ekspor. Untuk mengetahui hambatan tersebut maka perlu dilakukan identifikasi berdasarkan pengalaman UMKM dengan indikator sebagai berikut:
    a. Kualitas sumberdaya manusia
    b. Aksesibilitas terhadap pembiayaan dan permodalan
    c. Kapasitas produksi UMKM yang meliputi, ketersedian mesin/peralatan dan penguasaan teknologi, ketersediaan bahan baku, dan ketersediaan tenaga kerja terampil.
    d. Dokumen kelengkapan ekspor meliputi sertifikasi produk, *letter of credit* NPWP dan sebagainya.
    e. Biaya kegiatan ekspor.
3. Strategi yang dilakukan CV. Arjuna 999 dalam melakukan ekspor yang meliputi pengambilan keputusan ekspor, strategi *entry mode*, pemenuhan permintaan pasar asing dan menjaga hubungan dengan *customer* asing.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat observasi yang dipilih untuk memperoleh data sesuai dengan studi kasus. Penelitian ini mengambil obyek penelitian yaitu, UMKM CV. Arjuna 999 yang beralamatkan di Jl. Bukit Berbunga No. 176, Sidomulyo, Kota Batu. CV Arjuna 999 merupakan kategori usaha mikro yang melakukan ekspor dengan jenis komoditas makanan olahan berbahan baku buah dan sayur.

Alasan pemilihan CV. Arjuna 999 sebagai unit observasi adalah sebagai berikut.

1. CV. Arjuna merupakan UMKM kategori produk olahan yang berhasil melakukan ekspor.
2. CV. Arjuna memiliki nilai transaksi paling tinggi dibanding UMKM sejenis yang melakukan ekspor yaitu Rp. 170.000.000,- per bulan.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer adalah data dan informasi yang diperoleh atau diterima dari hasil penelitian dan atau narasumber dengan melakukan studi lapangan terhadap objek penelitian di lapangan, yaitu pada UMKM di Kota Batu

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data tambahan untuk melengkapi data primer yang diperoleh dari bahan-bahan kepustakaan meliputi literature/buku-buku yang terkait dengan penelitian, penelusuran internet, dan dokumentasi berkas-berkas penting dari instansi yang diteliti serta penelusuran perundang-undangan atau kebijakan lainnya dari berbagai sumber yang dapat menjawab pertanyaan penelitian.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Adapun sumber data yang digali dalam penelitian ini terdiri dari sumber data utama yang berupa kata-kata dan tindakan, serta sumber data tambahan yang berupa dokumen-dokumen. Sumber dan jenis data terdiri dari data dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan video (Sugiyono, 2008).

Sehingga beberapa sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini meliputi:

a. Informan Kunci

Informan kunci dalam penelitian ini ada tiga narasumber yaitu Ibu Hari Mastutik selaku Direktur; Anju Hasiholan sebagai Komisaris dan Manajer Pemasaran dan Kadek Devi Sri Wahyuni sebagai Manajer Produksi.

b. Dokumen Pendukung

1) Database Pelaku Usaha dan Potensi Ekspor Impor Kota Batu 2017
2) Profil CV. Arjuna 999
3) Portofolio dan Brosur Produk CV. Arjuna 999
4) Dokumentasi foto.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga berdasarkan data yang diperoleh, yaitu:

1. Observasi

Observasi meruapakan suatu metode pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung (Sugiyono, 2011). Sedangkan menurut Narbuko dan Achmadi (2007:70) Observasi merupakan teknik pengimpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematik gejala-gejala yang diselidiki

Adapun manfaat yang diperoleh dari teknik ini, antara lain:

1) Peneliti mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan diperoleh pandangan yang holistik;
2) Peneliti mendapat pengalaman langsung;

3) Dapat melihat hal-hal yang kurang atau tidak diamati orang lain;
4) Dapat mengunggkap hal-hal yang tidak terespon dalam wawancara;
5) Dapat menemukan hal-hal diluar responden, dan
6) Dengan pengamatan di lapangan, peneliti dapat mengamati kesan-kesan mendalam mengenai situasi sosial yang diteliti.

Jenis observasi yang digunakan peneliti adalah observasi nonpartisipatif, yakni pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan (Sugiyono, 2011:227).

2. Wawancara

Wawancara ialah alat pengumpul data yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Dikatakan penting karena melibatkan manusia sebagai subjek (pelaku, aktor) sehubungan dengan realitas atau fenomena yang dipilih untuk diteliti (Pawito, 2007:132). Sedangkan Menurut menurut Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2011) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Teknik wawancara yang dilakukan peneliti memakai pedoman wawancara terstruktur. Dalam wawancara tersrtuktur semua pertanyaan telah diformulasikan dengan cermat tertulis, sehingga penulis dapat menggunakan daftar pertanyaan tersebut sewaktu melakukan wawancara atau jika mungkin menghafalkan di luar kepala agar percakapan lebih lancar dan wajar.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun berbentuk dokumen eletronik (Sukmadinata, 2007:221). Pada

pelaksanaannya perlu dicermati karena tidak semua dokumen memiliki kredibilitas yang tinggi. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian khusus dalam mengumpulkan data melalui teknik tersebut. Teknik ini digunakan peneliti untuk memperoleh data yang berkaitan dengan topik penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian juga merupakan hal yang penting dalam sebuah penelitian, karena instrumen penelitian merupakan alata yang dapat digunakan peneliti sebagai pengumpul data yang relevan dan akurat, sehingga dalam penelitian ini jenis instrumen yang digunakan adalah:

1. Peneliti

   Peneliti melakukan penelitian sendiri dengan kemampuan yang ada terhadap objek yang berhubungan dengan masalah kajian penelitian untuk memperoleh data yang diamati.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

   Sebagai alat dalam memperoleh data penelitian yang lebih relevan. Peneliti menggunakan informan yang berhubungan langsung dengan objek yang diteliti dalam melakukan wawancara

3. Peralatan teknis

   Peralatan teknis yang digunakan peneliti berupa perlengkapan alat tulis seperti bolpoin, penghapus, penggaris, *note book*. Selain itu, peneliti juga menggunakan kamera dan alat perekam untuk melakukan *check list* kearsipan dan membantu proses observasi di lapangan

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Wawancara

Menurut dalam Moleong (2012:186) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur (*semi structure interview*).

Tujuan dari wawancara semi terstruktur menurut Sugiyono (2011) adalah "untuk menemukan permasalah secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat, dan ide-idenya". Wawancara ditujukan kepada Direktur, Manager Pemasaran dan Bagian Produksi CV. Arjuna 999 Kota Batu.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dibuat oleh peneliti. Pertanyaan yang telah dibuat oleh peneliti dalam pedoman wawancara dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan informasi yang diperlukan saat wawancara sehingga wawancara dapat berjalan dengan terbuka namun tetap fokus pada masalah penelitian.

3. Observasi

Menurut Marshall dalam Sugiyono (2008:226) menjelaskan bahwa "melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku

tersebut". Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi langsung serta menggunakan jenis observasi partisipasi pasif. Partisipasi pasif berarti "dalam hal ini peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut". Dengan observasi langsung, peneliti melakukan pengamatan untuk mencari data yang nantinya menjadi salah satu sumber data yang kemudian dapat diolah menjadi bahan analisis.

4. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2008:240) "dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu". Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Lebih lanjut, ia menjelaskan bahwa hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan menjadi lebih dapat dipercaya apabila didukung oleh adanya dokumen. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa foto, video dan rekaman wawancara.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Bogdan & Biklen dalam (Moleong, 2012:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam caatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan

sebagainya (Moleong, 2012:247). Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data dari Miles dan Huberman, yaitu:

1. Pengumpulan Data

   Dalam penelitan ini pengumpulan data dilakukan dengan mencari, mencatat, dan mengumpulkan data melalui hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi.

2. Reduksi Data

   Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2008:247).

3. Penyajian Data

   Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penyajian data, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Display data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2011:249). Penyajian data dilakukan untuk mempermudah peneliti untuk dapat mendeskripsikan data sehingga akan lebih mudah dipahami mengenai Strategi CV. Arjuna 999 dalam melakukan internasionalisasi.

4. Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya (Sugiyono, 2011:252).

I. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Triangulasi. Menurut Lexy J. Moleong (2012:330) "triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu". Denzin dalam (Moleong, 2012:330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi dengan sumber dan triangulasi dengan metode. Menurut Patton dalam (Moleong, 2012:330) triangulasi dengan sumber "berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif". Sedangkan triangulasi dengan metode menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Dengan teknik triangulasi dengan sumber, peneliti membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing sumber atau informan penelitian

sebagai pembanding untuk mengecek kebenaran informasi yang didapatkan. Selain itu peneliti juga melakukan pengecekan derajat kepercayaan melalui teknik triangulasi dengan metode, yaitu dengan melakukan pengecekan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga derajat kepercayaan data dapat valid.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan gambaran umum UMKM yang menjadi obyek penelitian yaitu CV. ARJUNA 999 yang mencakup riwayat usaha, visi-misi perusahaan, bidang usaha, pemasaran, sumberdaya manusia, struktur organisasi dan legalitas.

1. Riwayat Usaha

CV. ARJUNA 999 berdiri sejak 19 September 2011 oleh seseorang bernama Bu Hari Mastuti. Berawal dari usaha kecil-kecilan untuk membuat rempeyek dan keripik tempe yang kemudian dipasarkan dengan cara dijual pada toko-toko yang ada di Kota Batu. Berbagai rintangan perjalanan perusahaan telah dilalui dengan tekad yang kuat untuk membuat perusahaan tetap bertahan. Seiring dengan meningkatnya wisatawan di Kota Batu dan usaha keras yang telah dilakukan untuk memperkenalkan dan memasarkan produk UMKM ini, sehingga permintaan produk aneka keripik kepada CV. Arjuna terus meningkat dan berkembang hingga saat ini.

Seiring berjalannya waktu, badan usaha yang dipimpin oleh Ibu Hari ini semakin menunjukkan perkembangannya. Berbekal ide-ide kreatif dan semangat berinovasi, produk yang dijual menjadi lebih variatif. Tidak hanya rempeyek dan keripik tempe, UMKM ini juga melakukan diferensiasi produk baru seperti keripik bayam, keripik ubi, keripik apel, keripik mangga, keripik buah naga, keripik nangka dan lain-lain.

2. Visi dan Misi

CV Arjuna 999 memiliki visi sebagai berikut.

"Menjadi produsen keripik dan cenderamata khas Kota Batu yang unggul dalam kualitas, memiliki jangkauan pemasaran yang luas, dapat memberikan kesempatan kerja, dan dapat berkontribusi terhadap kemajuan ekonomi indonesia serta untuk meningkatkan potensi produk pertanian di Kota Batu."

Sedangkan Misi yang dimiliki CV Arjuna 999 adalah.

a. Meningkatkan kualitas bahan baku dan produk agar dapat diterima oleh konsumen sehingga mampu bersaing di pasar global.
b. Meningkatkan skala pemasaran dan penjualan dari impor ke ekspor.
c. Memberikan kesempatan kerja kepada orang-orang yang membutuhkan pekerjaan sehingga dapat mengurangi pengangguran.

3. Bidang Usaha

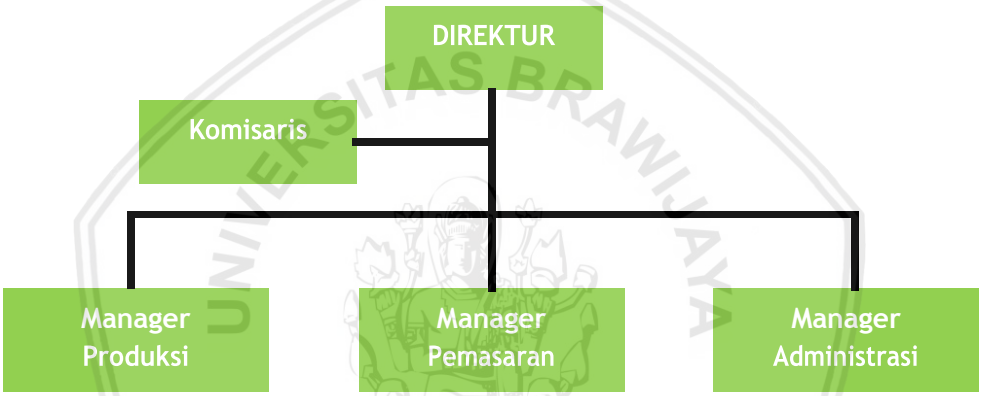
CV Arjuna 999 memproduksi berbagai macam produk aneka keripik buah dan sayur serta oleh-oleh makanan khas Kota Batu. Berbagai macam keripik yang diproduksi antara lain rempeyek, keripik tempe, keripik keripik ubi ungu, keripik apel, keripik nanas, keripik buah kesemek, keripik buah naga, keripik mangga, keripik nangka, keripik pisang, keripik jambu dan aneka makanan khas Batu lainnya.

4. Pemasaran

Kegiatan pemasaran dan penjualan dilakukan dengan cara mendirikan outlet penjualan yang pusatnya berada di Jalan Bukit Berbunga 176 Kota Batu. Selain melakukan penjualan dan pengiriman ke kota lain seperti Surabaya, Jakarta dan beberapa kota di luar Pulau Jawa, CV Arjuna 999 juga mengikuti pameran produk yang diselenggarakan oleh pemerintah, bekerja sama dengan beberapa supermarket dan menggunakan media internet.

5. Struktur Organisasi dan Sumberdaya Manusia

CV Arjuna 999 memiliki karyawan 17 orang yang terbagi dalam bagian produksi, bagian pemasaran dan bagian administrasi. Karyawan tersebut rata-rata berasal dari daerah setempat dengan berbagai latar belakang yang berbeda. Dengan berlandaskan jiwa sosial yang tinggi untuk membantu meningkatkan perekonomian warga sekitar.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi CV. ARJUNA 999

6. Legalitas Usaha

Berdasarkan aspek legalitas, CV ARJUNA telah memiliki izin dan sertifikat sebagai berikut.

a. Nomor Tanda Daftar Perusahaan: **Nomor TDP 13.38.3.10.00192**

b. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP): **03.000.093.0-628.000**

c. Nomor Induk Pendaftaran Industri Kecil: **1338.10794.091**

d. Sertifikasi Produksi Pangan Industri: **P-IRT No. 2 03 3579 01 368**

B. Tahapan CV ARJUNA 999 dalam Melakukan Internasionalisasi

CV Arjuna 999 didirikan secara resmi pada 19 September 2011. Berbekal modal sebesar enam puluh juta rupiah (Rp. 60.000.000,00), *founder* sekaligus

owner UMKM ini, Ibu Hari Mastuti mulai merintis dan mengembangkan bisnis makanan ringan berbahan baku buah dan sayur. Jumlah karyawan yang membantu produksi dan distribusi saat itu ada 8 orang (5 orang sebagai tenaga produksi, 2 orang sebagai tenaga distribusi dan pemasaran serta 1 orang sebagai tenaga administrasi).

Ekspor pertama kali dilakukan pada tahun 2011. Saat itu ada pembeli dari Hong Kong yang memesan keripik tempe melalui facebook. Permintaan tersebut disebabkan karena anak Ibu Hari memposting foto produk keripik di beranda facebook. Setelah ekspor tersebut, CV Arjuna 999 semakin mengembangkan pasarnya. Langkah awal yang dilakukan adalah memanfaatkan strategi *digital marketing.* Kemudian mengikuti *international food court* dan bekerja sama dengan pemerintah khususnya Dinas Perdagangan. Hingga kini, CV. Arjuna 999 melayani beberapa negara tujuan ekspor di antaranya: Hong Kong, Taiwan, Korea Selatan dan Timur Tengah.

Pisau analisis yang digunakan untuk mengolah dan mendekripsikan tahapan internasionalisasi CV Arjuna 999 adalah model *holistic aproach* Cavusgil, dkk. (2008). Model internasionalisasi *holistic approach* dibagi ke dalam empat tahapan. *Tahap pertama* adalah tahap domestik, tahap dimana perusahaan belum memiliki aktivitas internasional sama sekali. *Tahap kedua* adalah tahap *inward stage*. Pada tahap ini aktivitas internasional hanya terbatas pada transfer teknologi atau impor bahan-bahan baku atau komponen. *Tahap ketiga*, tahap *outward stage* merupakan tahap di mana perusahaan sudah mulai melakukan kegiatan ekspor atau memiliki cabang penjualan atau pabrik di luar negeri, subkontrak atau kontrak pabrikan dan

lisensi. *Tahap keempat* merupakan tahap kerjasama (*co-operation*), perusahaan kemungkinan memiliki perjanjiaan kerjasama pada beberapa kegiatan seperti produksi, pembelian atau penelitian dan pengembangan.

1. **Fase *Domestic Focus***

Latar belakang berdirinya CV. Arjuna 999 bermula dari keinginan Ibu Hari mengisi waktu luang dengan membuat camilan rempeyek dan kripik tempe. Modal awal yang digunakan sebesar Rp. 300.000,00. Saat itu, tujuan produksi hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari warga sekitar. Tak diduga, produk buatan Ibu Hari mendapatkan respon positif dari warga. Sehingga, Ibu hari memberanikan diri untuk meningkatkan kuantitas produksinya dan memperluas penjualannya di Kota Batu, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Hari Mastuti sebagai berikut:

> "Awalnya saya hanya membuat rempeyek dan tempe mbak dengan modal 300 ribu, saya *nggak* nyangka ternyata tetangga suka dengan produk buatan saya. Akirnya, saya memberanikan diri untuk menambah produksinya. Lalu saya menghubungi dan menawarkan produk itu ke kerabat, teman, kenalan dan toko oleh-oleh di Kota Batu"

Setelah memiliki pelanggan tetap di Kota Batu, CV Arjuna 999 melakukan ekspansi pasar ke kota-kota terdekat seperti Malang, Pasuruan dan Surabaya. Strategi pemasaran yang digunakan adalah promosi lewat media sosial dan mendatangi *outlet* atau toko oleh-oleh yang ada di kota sasaran. Contohnya, untuk memasuki pasar di Kota Malang, Ibu Hari memberikan tugas kepada karyawannya untuk mendatangi satu-persatu toko oleh-oleh di Kota Malang dengan membawa portofolio produk dan tawarn kerja sama. Perlahan

tapi pasti, toko-toko tersebut bersedia menjadi *reseller* produk CV. Arjuna 999. Setiap bulannya, CV. Arjuna mendistribusikan produknya dua hingga tingga kali ke masing-masing *reseller*.

Melihat respon pasar yang positif dan potensi yang besar, CV. Arjuna melakukan diversifikasi pada produknya. Dari yang semula hanya rempeyek dan keripik tempe menjadi lebih banyak lagi di antaranya: keripik singkong, kue jinten, kerupuk aci, keripik tahu, keripuk bayam, keripik bawang, keripik usus, rempeyek, keripik tempe dan masih banyak lagi. Inovasi tersebut dilakukan karena banyaknya permintaan dan masukan dari pelanggan, seperti yang dituturkan oleh Ibu Hari berikut.

> "Jadi ceritanya itu *gini* mbak, banyak dari pelanggan saya itu yang bertanya tentang keripik selain tempe ada *nggak.* Karena saya tidak ingin mengecewakan mereka, *yaudah* akhirnya saya membuat aneka keripik yang lain. *Alhamdulillah*, mereka senang dengan produk baru yang saya buat. Sehingga semakin membuat saya semangat untuk berkreasi lagi"

Pada fase ini, CV. Arjuna melakukan seperti apa yang dijelaskan Cavusgil dkk. (2008) yaitu berfokus pada pasar domestik untuk mendapatkan posisi strategis di wilayah Malang Raya. Langkah ini ditempuh demi keberlangsungan usaha pada tahap awal berdirinya perusahaan. Hal ini selaras dengan temuan Adidarma (2015) bahwa sebagian besar UKM di Indonesia akan fokus menguasai pasar domestik sebelum memutuskan untuk berekspansi ke luar negeri.

2. **Fase *Pre-Export Stage***

Fase *pre-export stage* merupakan tahapan di mana perusahan mulai mendapatkan pesanan dari luar negeri dan menganalisa kelayakan usahanya untuk dapat terlibat dalam perdagangan internasional. CV. Arjuna 999 pertama kali melakukan ekspor pada tahun 2011. Hai itu bermula dari postingan foto produk keripik yang diunggah ke Facebook oleh anak Ibu Hari. Seminggu setelah diposting, ada seseorang dari Hong Kong yang mengirim pesan lewat Facebook dan menyatakan ketertarikannya untuk membeli produk CV. Arjuna 999. Awalnya Ibu Hari sempat kebingungan dengan adanya pesanan tersebut, mengingat terbatasnya sumberdaya manusia dan kualitas produk yang masih dianggap belum memenuhi standar ekspor. Seperti yang dikatakan Bapak Anju sebagai berikut.

> "Awalnya itu dapat pesanan dari orang Hong Kong mbak, itu gara-gara anak saya upload foto keripik tempe di Facebook. Ya saya bingung kan sebelumnya *nggak* pernah ekspor, *nggak* tahu caranya. Saya takut kualitas produknya tidak sesuai harapan. Akhirnya, saya nekat mengekspor karena anak saya bilang bahwa ini adalah kesempatan berharga yang tidak datang dua kali"

Dua bulan setelah melakukan ekspor, pembeli dari Hong Kong tersebut kembali lagi memesan keripik dengan jumlah yang lebih banyak. Karena keterbatasan sumberdaya untuk memenuhi permintaan tersebut, Ibu Hari menambah tenaga kerja harian yaitu dengan cara mengajak warga sekitar sejumlah 20 orang guna memproduksi keripik. 20 orang tersebut diberikan tugas memproduksi keripik tempe dengan kompornya masing-masing. Sehingga Ibu Hari memberikan upah harian yang mencakup upah produksi dan sewa peralatan masak.

Strategi penambahan tenaga kerja harian tersebut dilakukan Ibu Hari jika permintaan dari luar negeri melebihi kapasitas produksi CV. Arjuna 999. Cara ini terbilang efektif dan efisien. Selain biaya produksi yang murah, tenaga kerja tersebut juga sudah memiliki kompetensi dalam memproduksi keripik tempe.

Ibu Hari menyadari bahwa ia harus menganalisa kelayakan usahanya jika ingin merambah pasar ekspor yang lebih luas. Maka dari itu, langkah pertama yang ditempuh adalah menambah karyawan tetapnya dari 8 orang menjadi 16 orang. Para karyawan tersebut diberikan pelatihan intensif mulai dari standar produksi, pengemasan dan diversifikasi produk. Hal itu dilakukan untuk menghasilkan produk yang memenuhi standar produk ekspor. *Kedua*, untuk menambah jangkauan pasar luar negeriya, maka CV. Arjuna berusaha mengembangkan strategi promosinya.

Selain strategi *digital marketing*, CV Arjuna berusaha bermitra dengan pemerintah yaitu Dinas Koperasi dan UMKM serta Dinas Perdagangan. Tujuannya adalah agar CV. Arjuna 999 difasilitasi oleh pemerintah dalam mengembangkan ekspornya. Seperti penjelasan Ibu Hari sebagai berikut.

> "Setelah saya berhasil ekspor, ada wartawan yang mewawancarai saya dan saya koran. Sejak saat itu ada pegawai dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Batu mendatangi saya dan menawarkan bantuan. Akhirnya saya diundang untuk ikut *international food court* di Surabaya. Lalu saya banyak bertemu orang luar negeri dan mereka tertarik dengan produk UMKM kami"

Menurut Cavusgil dkk. (2008) pada fase *Pre-Export Stage* perusahaan mengalami pengembangan dan mendapatkan pesanan produk dari luar negeri. CV. Arjuna mendapatkan pesanan untuk pertama kalinya ketika melakukan

promosi produk melalui Facebook. Setelah itu, CV. Arjuna mulai menganalisis kelayakan usaha, mempersiapkan dokumen ekspor dan meningkatkan skala produksi. Kondisi tersebut sesuai dengan penelitian Rusli dan Andadari (2015) yang menjelaskan bahwa PT. Sido Muncul Tbk. mengalami tahap *pre-export* secara tidak sengaja (tiba-tiba mendapatkan pesanan).

3. **Fase *Experimental Involvement***

Fase *experimental involvement* merupakan tahapan di mana aktivitas internasional perusahaan semakin meningkat, hal biasanya ditunjukkan dengan intensitas ekspor yang semakin sering. Setelah melewati fase *pre-export stage*, CV. Arjuna 999 semakin mengembangkan pasar dan meningkatkan ekspornya. Setidaknya ada tiga negara yag menjadi pelanggan tetap CV. Arjuna 999, yaitu Hong Kong, Taiwan dan Korea Selatan. Setiap dua bulan, CV. Arjuna 999 melakukan ekspor ke masing-masing negara tersebut melalui kapal laut. Kadang ada juga permintaan tambahan dari negara tersebut sehingga pengiriman dilakukan sebulan sekali.

Produk unggulan yang diminati oleh importir di antaranya adalah: keripik apel, keripik salak, keripik klengkeng, keripik nangka, keripik pisang, keripik singkong madu dan keripik sari kentang. Kini, CV. Arjuna sedang berusaha melakukan ekspansi pasar ke Timur Tengah untuk mendapatkan pelanggan baru. Seperti penjelasan Bapak Anju berikut ini.

> "Pelanggan tetap kami itu ada Hong Kong, Taiwan dan Korea mbak. dua bulan sekali kami kirim barang lewat kontainer kapal laut. Kadang juga satu bulan sekali kirim karena ada permintaan tambahan. Saat ini kami mencoba memasuki pasar Timur Tengah untuk mencari pelanggan baru"

Keberhasilan CV. Arjuna 999 menembus pasar ekspor tersebut tidak terlepas dari peran seorang Ibu Hari dalam meningkatkan sumberdaya yang ada dan strategi pemasaran yang dilakukan. Dari aspek sumber daya, Ibu Hari memberikan standar yang tinggi untuk kompetensi yang dimiliki karyawan. Jumlah karyawan tetapnya ada 16 orang. Semua karyawan tersebut diberikan pelatihan intensif yang sengaja dipersiapkan untuk menghasilkan produk berstandar internasional. Mulai dari kualitas bahan baku, ketahanan produk, cita rasa dan pengemasan.

Sedangkan dari aspek strategi pemasaran, Ibu Hari menggunakan dua cara. *Pertama,* Ia menggunakan strategi *social media marketing.* Promosi produk dilakukan melalui media sosial yang ada seperti Facebook, Instagram dan Website. Facebook digunakan untuk menarik pelanggan dari luar negeri karena sifatnya yang *open source* dan bisa diakses oleh siapapun dari mana pun. Instagram digunakan untuk menjaga hubungan dengan pelanggan khususnya pelanggan lokal. Sedangkan website digunakan sebagai informasi resmi terkait CV. Arjuna 999 yang mencakup *Company Profile, Gallery Product,* Pemasaran dan sebagainya.

Cara *kedua* yang dilakukan oleh Ibu Hari adalah menggunakan jaringan pemasaran. Setelah berhasil melakukan ekspor, CV. Arjuna 999 sering diliput dan diberitakan oleh media baik cetak maupun online. Hal tersebut membuat pemerintah yaitu Kementrian Koperasi dan UMKM (Kemenkop) melirik usaha olahan makanan ringan milik Ibu Hari ini.

Langkah Kemenkop dalam mendorong CV. Arjuna 999 adalah dengan memberikan fasilitasi yang berupa pelatihan dan undangan mengikuti even-even internasional. Pada tahun 2013, CV. Arjuna diundang oleh Kemenkop untuk mengisi *stand* pameran di *International Food Court.* Berawal dari pameran internasional tersebut, Ibu Hari mulai membangun hubungan dengan calon pelanggan dari luar negeri dan sebagian calon pelanggan tertarik untuk membeli produk CV. Arjuna 999. Seperti penuturan Ibu Hari berikut.

> "Ya waktu itu saya dapat undangan dari kementrian untuk jadi pengisi *stand* di *International Food Court* khusus makanan dan peralatan. Waktu itu banyak orang dari berbagai negara yang mencicipi produk kami. Tak lupa juga mereka saya kasih brosur produk kami. Setelah itu ada sebagian yang tertarik untuk membeli lagi dengan jumlah yang lebih banyak. Akhirnya jadi pelanggan tetap sampai sekarang"

Pada fase ini, berdasarkan penjelasan Cavusgil dkk. (2008) aktivitas CV. Arjuna 999 di pasar luar negeri masih sangat terbatas yaitu berupa *basic export.* CV. Arjuna melakukan ekspor ketika ada permintaan dari pelanggan luar negeri. Ekspor dilakukan satu atau dua kali dalam sebulan menggunakan kontainer kapal laut.

Hasil di atas mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kusumaastuti (2015) yang menjelaskan bahwa sebagian besar UMKM memilih melakukan ekspor langsung berdasarkan perminttan daripada menggunakan *mode entry* yang lain karena selain menghemat biaya, persyaratan yang dibutuhkan tidak terlalu sulit.

C. Hambatan CV. Arjuna 999 dalam Melakukan Ekspor

Pisau analisis yang digunakan untuk menganalisis hambatan ekspor CV. Arjuna 999 adalah kriteria yang ditentukan oleh Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia (2016). Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, faktor-faktor yang menjadi hambatan bagi CV. Arjuna 999 adalah mencakup kualitas sumberdaya manusia, spesifikasi produk dan kapasitas produksi.

1. Kualitas Sumberdaya Manusia

Kualitas sumberdaya manusia akan memengaruhi produktivitas dan inovasi sebuah UMKM. Kondisi ini dialami oleh CV. Arjuna 999 yaitu pada awal melakukan ekspor, karyawan yang dipekerjakan hanya berjumlah 7 orang dengan kualitas yang di bawah standar ekspor. Al hasil, Ibu Hari harus menambah jumlah karyawan untuk mencapai kapasitas produksi sesuai permintaan. Produk yang dihasilkan juga perlu dilakukan penyortiran karena standar produk yang diminta oleh pembeli sangat tinggi, seperti ketahanan produk dan kemasan. Oleh karena itu, Ibu Hari memberikan pelatihan dan pendampingan kepada karyawan agar menghasilkan produk sesuai permintaan pelanggan. Berikut ini adalah penjelasan dari Ibu Hari Mastuti.

> "Ya kan saya tidak menyangka *kalo* bisa ekspor mbak, apalagi karyawan saya kan kebanyakan warga sekitar yang kualitasnya biasa-biasa aja. Jadi ya saya kasih pelatihan dan saya dampingi untuk menyortir produk ini apakah sudah layak untuk dikirim ke *buyer*"

2. Spesifikasi Produk

Spesifikasi produk mencakup beberapa aspek yaitu disain, kemasan, warna, bentuk dan ketahanan. Hambatan yang paling dirasakan oleh CV.

Arjuna dari spesifikasi produk adalah terkait ketahanan produk. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Hari berikut.

> "*Buyer* itu kan mintanya macem-macem ya mbak, misalnya *buyer* dari Korea itu mintanya produk harus tahan beberapa bulan, disain kemasannya juga harus menampilkan informasi bahan baku dan nutrisi. Nah ini kan agak susah, karena mau gak mau harus uji lab. dulu. Tapi sebagai penjual yang baik, ya saya harus tetap melayani permintaan *buyer*."

Berdasarkan pernyatan Ibu Hari di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketahanan dan disain kemasan sebuah produk menjadi hambatan bagi CV. Arjuna 999 dalam melakukan ekspor. Karena itu mengetahui informasi nilai gizi dan nutrisi serta periode ketahanan produk, CV. Arjuna 999 harus melakukan pengujian sampel produk di laboratorium milik swasta atau pemerintah yang telah tersertifikasi.

3. Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi mencakup ketersediaan modal, ketersediaan mesin dan teknologi, ketersediaan bahan baku dan ketersediaan tenaga kerja terampil. Dari keempat sumberdaya produktif tersebut, yang menjadi hambatan paling signifikan bagi CV. Arjuna 999 adalah ketersediaan mesin dan teknologi.

Seperti penuturan Ibu Kadek Devi berikut ini.

> "Proses produksi kami masih manual mbak, belum punya peralatan canggih. Makanya kalo ada orderan yang banyak kami sedikit kewalahan. Kalo misalnya punya alat produksi yang canggih seperti mesing giling dan packing pun kami juga bingung, karena nanti siapa yang mengoperasikan?"

Berdasarkan penjelasan Ibu Hari di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hambatan yang dialami adalah pemanfaatan teknologi untuk produksi yaitu produksi masih dilakukan secara manual dengan tenaga manusia. Kendala yang lain adalah kurang tersedianya sumberdaya manusia yang kompeten untuk mengoperasikan teknologi tersebut.

Hambatan yang lain dari kapasitas produksi adalah ketersediaan bahan baku. Guna memenuhi permintaan sesuai pesanan pelanggan, CV. Arjuna harus menghasilkan produk yang memiliki standar tinggi. tidak hanya spesifikasi, melainkan juga bahan baku yang digunakan harus sesuai permintaan pelanggan. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Kadek Devi sebagai berikut.

> "Kami ada contoh 4 macam. Salah satu contoh ini bahannya kurang 10 biji. Nyari seluruh Indonesia tidak dapet. Terus kontak teman teman. Tapi teman-teman pake yang *ga* warna warna. Sudah diminati yang warna warna, akhirnya kebingungan sendiri. Untuk pabriknya malah tidak ada hanya menghabiskan stok saja. Dan Alhamdulillah di banyuwangi masih ada yang punya, kami hanya butuh 1 pack saja. Dan karena saya sudah niat, akhirnya saya beli. Biasanya kendala yang utama lagi kalau ada *deadline* adalah bahan baku rambutan, kami harus stok lebih banyak.

Berdasarkan penjelasan Ibu Hari di atas dapat disimpulkan bahwa ketersediaan bahan baku menjadi hambatan tersendiri bagi CV. Arjuna 999. Selain permintaan pelanggan yang begitu variatif, sistem pengadaan bahan baku untuk produksi juga dilakukan secara transaksional dengan *supplier*. Artinya, CV. Arjuna hanya mencari bahan baku berbasis pesanan pelanggan.

Ketiga hambatan yang telah dipaparkan sesuai dan mendukung dengan apa yang ditemukan oleh Kusumaastuti (2015); Rusli dan Andadari (2015); dan

Mizar dkk. (2015) bahwa rendahnya kualitas sumberdaya manusia, spesifikasi produk dan ketidakmampuan memenuhi kapasitas produksi menjadi hambatan utama bagi pelaku UMKM dalam memasuki pasar luar negeri atau ekspor.

D. Strategi UMKM dalam Memasuki Pasar Luar Negeri

Entry mode pasar asing adalah proses internasionalisasi di mana suatu entitas perusahaan yang awalnya berskala nasional kemudian memperluas pasar mencapai area internasional dengan medium ekspor yang kemudian mengarah pada *joint venture* atau kemudian menjadi *wholly owned subsidiary* (Hollensen (2011:320). Lebih lanjut, ia menyebutkan bahwa ada tiga aturan dalam memilih *entry mode* yaitu aturan naif, aturan pragmatis dan aturan strategis.

Aturan yang digunakan oleh CV. Arjuna 999 adalah aturan naif, di mana pengambilan keputusan menggunakan *entry mode* yang sama untuk semua pasar asing yaitu ekspor. Implikasinya, CV. Arjuna 999 mengabaikan faktor heterogenitas pasar. Hal ini didasarkan karena CV. Arjuna 999 menghadapi keterbatasan sumber daya dalam bentuk keuangan, informasi dan kapasitas manajemen yang lebih tinggi juga hambatan eksternal seperti ketidaksempurnaan pasar dan regulasi, mereka lebih memilih ekspor sebagai pilihan *entry mode* yang tidak membutuhkan komitmen tinggi dan perencanaan strategis.

> "Ya kami ekspor itu kan atas permintaan *buyer* mbak, jadi sifatnya transaksional. Ada permintaan kami kirim barang udah itu aja *nggak* repot. Kalo cara yang lain saya belum tahu." tutur Bapak Anju.

Menurut Hollensen (2008: 215) ada banyak cara memasuki pasar asing yang kemudian dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu mode ekspor (*export modes*),

mode menengah (*intermediate modes*) dan mode hirarkis (*hierarchical modes*). Ekspor biasanya pilihan strategi masuk pasar asing paling umum bagi UMKM khususnya CV. Arjuna 999 yang berada di langkah awal untuk internasionalisasi.

Langkah ini dipilih karena terbatasnya pengetahuan tentang pasar luar negeri dan transaksi, biaya lebih rendah, sangat fleksibel, dan risiko tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan investasi asing langsung alias *foreign direct investment* (FDI) atau usaha patungan (*joint venture*).

Ada beberapa saluran ekspor yang tersedia bagi perusahaan. Saluran tersebut dapat dibagi menjadi tiga golongan: ekspor langsung, ekspor tidak langsung dan ekspor kooperatif. Jenis saluran ekspor yang dilakukan oleh CV. Arjuna 999 merupakan ekspor langsung *(direct export)* seperti yang dijelaskan oleh Bapak Anju sebagai berikut.

> "Jadi gini mbak, misalnya ada *buyer* dari Korea *order* 10 pack keripik ya kami langsung kirimkan ke si *buyer*. Begitupun *buyer* dari Hong Kong atau Taiwan."

Berdasarkan pernyataan Ibu Hari di atas dapat disimpulkan bahwa CV. Arjuna 999 merupakan eksportir langsung *(direct exporter)*, karena terlibat dalam mengelola langsung proses ekspor dan memikirkan berbagai aspek mulai dari tata cara ekspor, dokumen kelengkapan ekspor, izin, regulasi dan standar produk. Tahapan ekspor dimulai dari perjanjian kontrak antara CV. Arjuna 999 dengan pembeli luar negeri. Setelah kesepakatan tercapai, CV. Arjuna mulai menyiapkan segala kelengkapan ekspor yang mencakup dokumen, surat izin dan produk. Kemudian CV. Arjuna mengirimkan produk ke negara tujuan melalui kontainer kapal laut. Kegiatan ekspor dilakukan secara rutin setiap dua bulan sekali.

> "Saya lumayan akrab dengan para *buyer* mbak, biasanya saya chat lewat WA. Kadang *kalo* lebih dua bulan tidak *order,* saya hubungi si *buyer* dan tanya kenapa *kok nggak order*? *Eh* ternyata masih ada perluasan dan renovasi pabrik, sehingga pengiriman baru bisa dilakukan bulan depannya"

Penjelasan Ibu Hari di atas menjelaskan terkait *customer relationship* atau hubungan dengan pelanggan, strategi yang dilakukan oleh CV. Arjuna adalah dengan komunikasi interpersonal dengan pelanggan melalui *WhatsApp.* Ibu Hari selalu menjaga hubungan komunikasi tersebut secara intens seperti menanyakan beberapa hal misalanya "Apakah produk sudah sampai?", "Apakah produk sudah sesuai pesanan yang dikehendaki?" dan sebagainya. Kadang jika pelanggan tidak menghubungi untuk memesan produk lebih dari dua bulan, Ibu Hari berinisiatif untuk menanyakan dahulu kepada si pelanggan mengapa tidak melakukan pesanan.

Kunci utama strategi ekspor yang diterapakan CV. Arjuna 999 terletak pada poin *customer relationship.* Artinya, perusahaan selalu menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan luar negeri. Strategi tersebut tentunya perlu dibarengi dengan kualitas dan spesifikasi produk yang tinggi sesuai dengan permintaan pelanggan.

Strategi yang diterapkan CV. Arjuna 999 dalam memasuki luar negeri adalah memilih ekspor langsung sesuai kesepakatan dengan pelanggan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Kusumaastuti (2015); Rusli dan Andadari (2015); Adidarma (2015); dan Mizar dkk. (2015).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan beberapa poin sebagai berikut.

1. Tahapan CV. Arjuna 999 dalam melakukan internasionalisasi terdiri dari tiga. Pertama, pada fase *domestic focus,* CV. Arjuna 999 berusaha mengoptimalkan pangsa pasarnya di wilayah lokal yaitu di Malang, Pasuruan dan Surabaya. Strategi pemasaran yang digunakan adalah *digital marketing* dan promosi berjejaring dengan toko oleh-oleh. Setelah berhasil mendapatkan pasar yang tetap, CV. Arjuna 999 melakukan diversifikasi produk untuk segmentasi pasar yang lebih luas. Kedua, pada fase *Pre-Export Stage,* CV. Arjuna 999 mulai mendapatkan pesanan dari pembeli luar negeri. Setelah itu, CV. Arjuna menganalisis kelayakan usahanya untuk dapat menghasilkan produk yang memiliki standar ekspor. Langkah yang dilakukan adalah penambahan tenaga kerja, pelatihan karyawan, dan perencanaan strategi pemasaran yang lebih efektif**.** Ketiga, pada fase *experimental involvement*, CV. Arjuna 999 semakin meningkatkan aktivitas internasionalnya. Negara tujuan ekspor menjadi lebih banyak di antaranya Hong Kong, Taiwan dan Korea Selatan. Strategi yang dilakukan adalah bekerja sama dengan Kementrian Koperasi dan UMKM (Kemenkop) dalam bentuk promosi produk di pameran makanan internasional. Karena pameran tersebutlah, CV. Arjuna 999 mengenal banyak calon pembeli potensial yang dapat dijadikan pelanggan tetap.

2. Faktor-faktor yang menjadi hambatan bagi CV. Arjuna 999 dalam melakukan ekspor mencakup tiga aspek. Pertama, kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia yang dimiliki oleh CV. Arjuna masih kesulitan untuk menghasilkan produk sesuai permintaan pembeli asing, Sehingga dibutuhkan penambahan jumlah karyawan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja. Kedua, Spesifikasi produk permintaan pembeli asing merupakan hambatan yang dialami CV. Arjuna 999. Karena untuk menghasilkan produk yang tahan lama dan teruji secara klinis, CV. Arjuna 999 membutuhkan proses yang sedikit panjang untuk melakukan uji mutu dan gizi di laboratorium dengan biaya yang tidak sedikit. Ketiga, faktor terakhir yang menjadi hambatan adalah kapasitas produksi. CV. Arjuna 999 mengalami kendala ketika permintaan produk dengan jumlah yang lumayan banyak dari pembeli asing, karena tenaga produksi yang terbatas dan proses produksi dilakukan secara manual.
3. Strategi CV. Arjuna dalam memasuki pasar luar negeri adalah dengan memilih ekspor sebagai *entry mode*-nya. Jenis ekspor yang dilakukan adalah ekspor langsung *(direct export),* di mana CV. Arjuna 999 terlibat dalam keseluruhan aktivitas ekspor mulai dari kontrak kerja sama, persiapan produk, kelengkapan dokumen ekspor dan pengiriman produk ke pelanggan.

B. Saran

Dari beberapa kesimpulan tersebut, adapun saran atau rekomendasi dari hasil penelitian yang dapat penulis kemukakan untuk beberapa pihak di antaranya adalah:

1. CV. Arjuna 999 diharapkan untuk fokus mengatasi hambatan ekspor yang masih dialami yaitu. 1) Melakukan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru dengan menggandeng perguruan tinggi agar kualitas sumberdaya manusia CV. Arjuna 999 meingkat dan mampu memenuhi skala produksi yang lebih besar lagi; dan 2) Menyiapkan divisi baru yang khusus memikirkan masalah ketahanan produk, uji lab dan *packaging*.
2. CV. Arjuna 999 disarankan untuk memikirkan rencana pengembangan *entry mode* yang lebih tinggi. Seperti kemungkinan melakukan ekspor koperatif. Artinya CV. Arjuna 999 bisa menjadi promotor untuk mengajak UMKM lain yang sejenis agar melakukan ekspor ke luar negeri. Ekspor koperatif bisa menjadi alternatif strategi ketika CV. Arjuna tidak mampu memenuhi permintaan pasar luar negeri, sehingga kekurangan produk tersebut dapat dicarikan dari UMKM yang lain. Namun, yang diperhatikan adalah CV. Arjuna harus mampu mengorganisasikan UMKM lain agar bisa menghasilkan produk yang sesuai dengan standar an permintaan ekspor.
3. Kementrian Koperasi dan UMKM beserta dinas yang berada di bawahnya diharapkan lebih aktif lagi untuk mencari dan mendampingi UMKM-UMKM yang berpotensi untuk melakukan ekspor. Khususnya dalam hal fasilitasi calon pelanggar luar negeri.
4. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti dengan topik sejenis diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan mengambil UMKM lain sebagai unit observasi agar bisa dijadikan perbandingan.

DAFTAR PUSTAKA

Adidarma, Wijaya. 2015. *Strategi Produk Untuk Mengatasi Hambatan Ekspor Ukm Industri Kerajinan Indonesia.* Universitas Bakrie Indonesia.

Albaum, G., Duerr, W. and Standskov, J. 2005. International Marketing and Export Management. 5th ed, Prentice Hall, Essex.

Analia dan Emilia. 2009. The Internationalization Strategy in The Global Age. *Paper presented at The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA – FAA Bucharest, 14-15th November 2009.*

Andadari, R. K. 2008. *Local Clusters in Global Value Chains A case study of wood furniture clusters in Central Java (Indonesia).* Amsterdam: Timbergen Institute Research.

Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). 2010. *SME Market Access and Internationalization: Medium Term KPIs for the SMEWG Strategic Plan.* APEC Policy Support Unit.

Cavusgil, S., Knight, G., & John, R. R. 2008. *International Business: Strategy, Management, and The New Realities.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Chelliah, Shankar, Mohamed Sulaiman and Sivamurugan Pandian. The Determinants of Internationalization of Small and Medium Enterprises (Smes): A Case in Malaysia. *World Applied Sciences Journal, 10 (10): 1202-1215.*

Cholid Narbuko dan H. Abu Achmadi. 2007. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Bumi Aksara.

Dalberg. 2011. *Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries.*

Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia. 2016. *Pemetaan dan Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 dan Pasca MEA 2025.*

Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu. *Database Pelaku Usaha dan Potensi Ekspor Impor 2017 / 2018.*

Esterberg, Kristin G. 2002. *Qualitative Methods in Social Research*. New York: Mc Graw Hill.

Hamid, Edy Suandi dan Y. Sri Susilo. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Pembangunan, Vol. 12, 1 (45-55).*

Hollensen, Svend. 2011. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, Ed. 5.* Edinburg Gate: Pearson Education Limited.

Ivada, Elvia; Sri Sumaryati dan Nurhasan Hamidi. 2011. Analisis Penghambat Ekspor Bagi UKM. *JURNAL EKONOMI PEMBANGUNAN: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan.*

Jane, Orpha. 2012. *Proses Internasionalisasi Perusahaan: Desain Strategi & Organisasi (Studi kasus UKM di Kota Bandung).* Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat - Universitas Katolik Prahayangan.

Keegan, Warren J. dan Mark. C. Green. 2013. *Global Marketing.* Harlow: Pearson.

Kementerian Koperasi dan UMKM. 2013. *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB).*

Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2012. *Prinsip-prinsip Pemasaran, Edisi 13, Jilid 1.* Jakarta: Erlangga.

Kushnir, K., M. L. Mirmulstein and Ramalho. 2010. Micro Small and Medium Term Enterprise around the World: How Many are There and What Affects the Count?. *World Bank and IFC MSME Country Indicators.*

Kusumaastuti, Purnama; Ega Maharani Asih dan Carmidah. 2015. Strategi Dan Langkah-Langkah UMKM Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015. *Jurnal.* Universitas Jenderal Soedirman.

Mawardi, M. Kholid; Ty Choi and Nelson Perera. 2011. The Factors of SME Cluster Developments in a Developing Country: the case of Indonesian clusters. *Sydney Business School – Papers.*

Mizar, M. Alfian; Tuwoso; Priyono; Agus Hermawan dan Iriaji. 2014. Pengembangan Industri Kreatif Berbasis Bahan Baku Kayu Di Malang-Jatim. *Jurnal Teknik Mesin, Vol. 22, No. 1.*

Moleong, Lexy J. (2012). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Nicolescu, Lumini a. 2009. Applying Marketing to Higher Education: Scope and Limits. *Management & Marketing, Vol. 4, No. 2, hal. 35-44.*

OECD. 2005. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook.*

Pawito. 2007. *Penelitian Komunikasi Kualitatif.* Yogyakarta: Pelangi Aksara.

Rusli, Kezia Giovanni dan Roos Kities Andadari. 2015. Internasionalisasi Perusahaan Jamu (Studi Kasus Pada Pt. Sido Muncul Tbk). *Proceeding Seminar Nasional: Peningkatan Kapabilitas UMKM dalam Mewujudkan UMKM Naik Kelas.*

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta.

_____. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Tambunan, Tulus. 2003. *Perekonomian Indonesia Beberapa Masalah Penting.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tambunan, Tulus. 2008. 'SME Development in Indonesia with Reference to Networking, Innovativeness, Market Expansion and Government Policy'. in Lim, H. (ed.), *SME in Asia and Globalization*, ERIA Research Project Report 2007-5, pp.99-131.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

United States International Trade Commission. 2010. 'Small and MediumSized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports'. *USITC Publication 4125, Investigation No. 332-508.*

Wibisono, Dermawan. 2003. *Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Yin, Robert K. 2009 *Studi Kasus: Desain dan Metode.* Jakarta*:* Raja Grafindo Persada.