

Bantuan Ekspor dan Faktor-faktor Internal sebagai Anteseden bagi Adaptasi Produk, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Ekspor (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah)

Siti Dyah Handayani
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Ubud Salim, Mintarti Rahayu dan Djumahir
Universitas Brawijaya Malang

***Abstract:** The primary objectives of this research are to examine and explain the role of export assistance (given by the government) as well as the internal factors (export commitment, satisfaction with prior year's export performance, management international experience) and to implement product adaptation strategy to create competitive advantage and improving SMEs' export performance. The design of the research is mixed method. The target population of the research is exporter SMEs of furniture and craft in Yogyakarta and Central Java. The data was collected using questionnaire which involved 130 respondents (net response rate 76.5%), and in-depth interviews which involved 13 informants. The findings of the research do not fully support the contingency approach. The export performance of SMEs is directly influenced by competitive advantage, satisfaction with prior year's export performance, and export assistance. The competitive advantage is directly influenced by product adaptation strategy, export commitment, and management international experience. Product adaptation strategy implemented by most of SMEs affects the competitive advantage, but it does not promote direct influence to export performance financially. Competitive advantage is a crucial factor for it is able to function as key mediator to support internal factors and product adaptation strategy in improving the export volume, revenue, and profitability. The research findings show that product adaptation strategy and internal factors (commitment and international experience) play bigger roles as antecedent of long term export success which is competitive advantage, while export assistance only functions as antecedent of short term export success which is financial export performance.*

***Keywords:** export, SMEs, export assistance, satisfaction, international experience, commitment, product adaptation, competitive advantage, performance.*

Semua pihak baik pemerintah, para praktisi maupun para akademisi mengakui bahwa kegiatan ekspor sangat penting bagi negara dan perusahaan (Lages dan Montgomery, 2004, 2005). Menurut pandangan pemerintah, mengekspor merupakan kegiatan vital dan menarik karena dapat meningkatkan akumulasi

cadangan devisa, meningkatkan kemakmuran masyarakat, membantu industri nasional untuk berkembang, memperbaiki produktivitas dan menciptakan lapangan pekerjaan baru (Czinkota, 1994). Menurut perspektif perusahaan, melalui diversifikasi pasar di luar negeri, aktivitas ekspor bertujuan antara lain untuk melindungi pasar perusahaan, untuk bertahan hidup, memberikan peluang bagi perusahaan karena rendahnya ketergantungan terhadap pasar domestik, meningkatkan skala ekonomis perusahaan agar mencapai biaya produksi yang lebih rendah karena mampu memproduksi secara efisien (Leonidou, *et al.*,

Alamat Korespondensi:

Siti Dyah Handayani, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Jl. Lingkar Barat Tamantirto Yogyakarta (0274) 387656

2002; Lages dan Montgomery, 2004; Lages dan Jap, 2002).

Pemerintah memformulasikan strategi perdagangan yang berorientasi ekspor dan mengembangkan program bantuan untuk mendorong penjualan ekspor agar terus berkembang (Katsikeas dan Morgan, 1994), yang bertujuan memudahkan perusahaan memperbaiki strategi, meningkatkan kinerja ekspor dan mampu bersaing secara internasional (Lages dan Montgomery, 2005), namun belum ada kejelasan apakah bantuan yang diberikan tersebut benar-benar efektif meningkatkan kualitas strategi, kemampuan bersaing dan kinerja ekspor perusahaan (Seringhaus, 1986; Lages dan Montgomery, 2005). Masih menjadi perdebatan faktor-faktor apa yang paling efektif meningkatkan keberhasilan ekspor perusahaan (Lages *et al.*, 2004b). Leonidou, *et al.* (2002) juga menyatakan belum ada kerangka teori yang kuat sebagai dasar untuk meneliti fenomena kegiatan ekspor ini.

Penelitian pemasaran internasional selama ini lebih fokus pada kinerja ekspor dalam menilai keberhasilan ekspor (misalnya meta analisis Leonidou, *et al.*, 2002; Theodosiou dan Leonidou, 2003; Sousa, 2004). Aaby dan Slater (1989) menyatakan keberhasilan ekspor perusahaan pada dasarnya diukur berbasis pada pencapaian tujuan ekspor perusahaan. Perusahaan dinilai berhasil di pasar ekspor tidak hanya karena mampu mencapai kinerja finansialnya tetapi juga mampu menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang relatif memberikan keuntungan dalam jangka panjang.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja ekspor perusahaan adalah strategi pemasaran internasional, faktor internal perusahaan dan faktor eksternal (lingkungan) perusahaan (Katsikeas, 1994; Katsikeas, *et al.*, 1996; Zou dan Cavusgil, 1996; Cicic, *et al.*, 2002; Lages dan Jap, 2002; Leonidou, *et al.*, 2002; O'Cass dan Julian, 2003; Calantone, *et al.*, 2006; Shamsuddoha dan Ali, 2006). Temuan-temuan ini memperkuat pendekatan kontingensi pada pemasaran internasional yang mempertimbangkan kekuatan internal dan eksternal dalam menjelaskan strategi pemasaran dan kinerja internasional (Lages dan Jap, 2002).

Terkait dengan strategi pemasaran, di antara empat elemen strategi pemasaran (produk, harga,

distribusi dan promosi, strategi produk merupakan elemen penting dan menjadi dasar bagi upaya pemasaran strategis (Walters dan Toyne, 1989 dalam Leonidou, 1996), dan adaptasi produk menjadi permasalahan penting terutama oleh perusahaan kecil (Katsikeas dan Morgan, 1994). Faktor eksternal (khususnya bantuan ekspor) ikut berperan sebagai anteseden bagi adaptasi produk, keunggulan bersaing dan kinerja ekspor (Calantone, *et al.*, 2006; Lages dan Jap, 2002). Faktor internal perusahaan yang merupakan anteseden penting yang menentukan strategi pemasaran (termasuk adaptasi produk), keunggulan bersaing dan kinerja ekspor diantaranya adalah komitmen ekspor (Katsikeas, *et al.*, 1996; Zou dan Cavusgil, 1996; Cicic, *et al.*, 2002; Lages dan Jap, 2002; Lages dan Montgomery, 2004; Lages, *et al.*, 2004b; Shamsuddoha dan Ali, 2006), kepuasan manajemen pada kinerja tahun sebelumnya (Lages dan Jap, 2002; Lages dan Montgomery, 2004; Lages, *et al.*, 2004a) dan pengalaman internasional dari manajemen (Cavusgil, *et al.*, 1993; Zou dan Cavusgil, 1996; Lages dan Jap, 2002; O'Cass dan Julian, 2003; Theodosiou dan Leonidou, 2003; Lages, *et al.*, 2004b; Lages dan Montgomery, 2005; Sousa dan Bradley, *forthcoming*).

Penelitian ini fokus pada usaha kecil dan menengah (UKM). UKM berperan sangat vital pada perekonomian Indonesia. Pada tahun 2007 UKM memberikan kontribusi sebesar Rp2.121,3 triliun atau 53,60% dari total PDB Indonesia, mendominasi jumlah perusahaan di Indonesia yaitu sebesar 99,99% dari total perusahaan, dan sebesar 97,30% tenaga kerja bekerja pada UKM (Berita Resmi Statistik, BPS, Mei 2008). Bila dilihat dari porsi ekspor UKM masih cukup kecil. Pada tahun 2006 porsi ekspor UKM hanya 20,15% dibandingkan usaha besar, bahkan pada tahun 2007 menurun menjadi 20,02%, yaitu sebesar Rp142,8 triliun dari total ekspor nonmigas nasional sebesar Rp713,4 triliun. Peran sentral ini mendorong komitmen dari semua pihak baik akademisi, praktisi dan pemerintah melakukan upaya dan langkah-langkah strategis agar keberhasilan ekspor UKM di Indonesia meningkat.

Program pemerintah bagi eksportir UKM telah dirancang dan diimplementasikan, tetapi belum ada kejelasan apakah bantuan tersebut efektif meningkatkan kinerja ekspor dan daya saing UKM. UKM juga melakukan berbagai pengembangan strategi

pemasaran terutama strategi adaptasi produk dan penguatan faktor-faktor internal yaitu komitmen perusahaan dalam kegiatan ekspor, pengalaman internasional dari manajemen dan kepuasan manajemen, tetapi belum ada kejelasan apakah upaya tersebut mampu berperan meningkatkan keberhasilan ekspor. Berdasarkan permasalahan tersebut maka tujuan utama penelitian ini adalah menguji dan menjelaskan pengaruh bantuan ekspor, faktor-faktor internal dan strategi adaptasi produk terhadap keberhasilan ekspor yang dinilai berdasarkan terciptanya keunggulan bersaing dan tercapainya kinerja ekspor pada UKM.

METODE

Pendekatan penelitian menggunakan *mixed methods*, di mana metode kuantitatif dan kualitatif dipadukan guna mendapatkan hasil yang komprehensif. Metode kuantitatif dipilih sebagai pendekatan utama dan metode kualitatif melengkapi untuk menjelaskan temuan-temuan khusus yang tidak diperoleh dari metode kuantitatif. Populasi target penelitian ini adalah UKM eksportir di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Tengah yang mengekspor produk mebel dan kerajinan dan terdata dalam *database* eksportir yang dikumpulkan oleh BPEN (www.nafed.go.id).

Pengambilan sampel pada pendekatan kuantitatif menggunakan metode *stratified random sampling* dan melibatkan 130 UKM (64 UKM DIY dan 66 UKM Jawa Tengah). Kuesioner sebagai metode pengumpulan data dan seluruh indikator dari tujuh variabel diskala menggunakan *Likert scale five point*. Hasilnya diolah dan dianalisis menggunakan: (1) analisis data secara deskriptif statistik, dan (2) analisis inferensial berupa pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan *software AMOS*.

Pada pendekatan kualitatif pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dan melibatkan 13 informan. Data dikumpulkan melalui *in-depth interviews* dan hasilnya disarikan serta dijabarkan secara tersendiri. Pembahasan hasil penelitian mengelaborasi hasil pengujian hipotesis, hasil analisis deskriptif dan hasil *in-depth interviews*, serta memaparkan temuan konsistensi maupun pengembangan dari teori dan temuan penelitian sebelumnya.

HASIL

Hasil Penyebaran Kuesioner

Sebanyak 170 kuesioner dikirimkan melalui pos, *email* dan penghantaran langsung. Berdasarkan jumlah tersebut terdapat 139 kuesioner yang kembali dan terdapat 9 kuesioner tidak dapat diolah karena tidak lengkap, sehingga 130 kuesioner diolah dan *net response rate* sebesar 76,5%. Hasil ini sangat memuaskan, mengingat pada level top eksekutif sangat kecil keinginannya untuk merespon dibandingkan orang secara populatif pada umumnya (Hunt dan Chonko, 1987 dalam Lages dan Montgomery, 2004). *Non-response bias* diuji untuk memastikan tidak adanya perbedaan penafsiran antara responden awal dan responden akhir dan hasilnya menunjukkan *response bias* bukan permasalahan dalam penelitian ini.

Karakteristik Sampel Penelitian

Berdasarkan wilayah Kabupaten/Kota, responden DIY didominasi oleh dua Kabupaten yaitu Bantul (22,3%) dan Kodya Yogyakarta (20,0%), sedangkan untuk wilayah Jawa Tengah didominasi oleh tiga Kabupaten yaitu Jepara (16,2%), Surakarta (10,0%) dan Semarang (6,9%). Skala usaha lebih banyak usaha kecil (55,4%) dalam jumlah yang cukup berimbang dengan usaha menengah (44,6%). Berdasarkan produk, UKM sampel penelitian lebih banyak mengekspor produk kerajinan (56,2%) dibandingkan produk mebel (43,8%). Sampel penelitian didominasi oleh UKM yang mengekspor secara langsung yaitu UKM yang mengelola sendiri ekspor mereka sebesar 76,9%. Bila dilihat dari usia usaha sebanyak 52,3% UKM yang diteliti memiliki usia lebih dari 10 tahun dan pengalaman ekspor antara 5 tahun sampai 10 tahun sebanyak 46,9%. Pasar ekspor terbesar dari UKM yang diteliti adalah pasar Eropa yaitu 43,1%, negara di Eropa yang banyak disebutkan adalah Perancis, Belanda dan Spanyol.

Penilaian Responden dan Factor Loading Pembentuk Variabel Penelitian

Hasil statistik deskriptif tentang penilaian responden menggunakan nilai indeks. Data diolah menggunakan *SEM* menghasilkan *factor loading* yang menunjukkan kekuatan masing-masing indikator

dalam membentuk variabel penelitian. Besarnya nilai indeks dan *factor loading* tersaji dalam Tabel 1.

Beberapa temuan yang tertuang pada tabel 1 diantaranya adalah bantuan ekspor dari pemerintah daerah menempati posisi yang lebih tinggi dibandingkan bantuan ekspor dari pemerintah pusat, baik menurut responden maupun *factor loading* dari indikator ini. Kemampuan menindaklanjuti bisnis dominan membentuk pengalaman internasional dari manajemen UKM. Strategi adaptasi produk telah diterapkan oleh UKM terlihat pada nilai indeks yang tinggi pada ketiga indikatornya, tetapi secara konseptual pada dasarnya adaptasi produk hanyalah adaptasi variasi lini produk yang ditunjukkan oleh *factor loading* yang tinggi hanya pada satu indikator ini. Kemampuan menjalin kerjasama/distribusi antara UKM dan importir hanya menempati posisi sedang, sementara faktor ini cukup kuat membentuk variabel keunggulan bersaing. Kinerja ekspor UKM terutama pada volume dan

pendapatan penjualan berada pada posisi rendah, sementara ketiga indikatornya sangat kuat membentuk variabel kinerja ekspor.

Hasil Pengujian Hipotesis

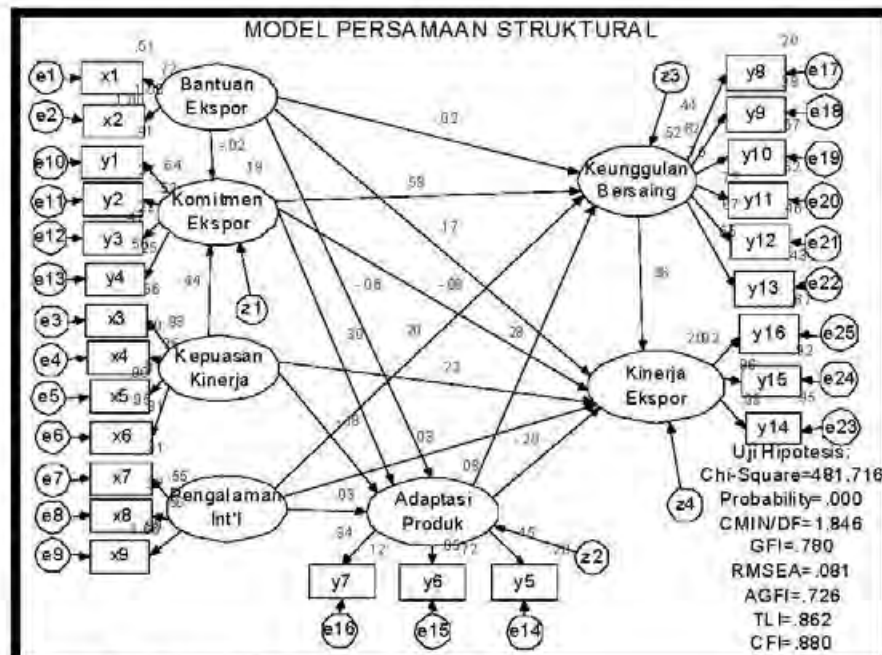
Model persamaan struktural hasil komputasi AMOS disajikan pada Gambar 1. Hasil pengujian *goodness of fit* model persamaan struktural terdapat tiga nilai pada posisi marginal dan satu nilai telah memenuhi kriteria yaitu CMIN/DF. Merujuk prinsip *parsimony* (Arbuckle dan Worthke, 1999 dalam Solimun, 2004) jika terdapat satu atau dua kriteria yang telah terpenuhi maka model secara keseluruhan dapat dikatakan baik, maka hasil pengujian model persamaan struktural diterima dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dari *standardized regression weight* yang menunjukkan koefisien pengaruh antar variabel yang tersaji pada Tabel

Tabel 1. Nilai Indeks Penilaian Responden dan *Factor Loading* Pembentuk Variabel

Variabel	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria Indeks	Factor Loading
Bantuan Ekspor	Bantuan ekspor dari pemerintah pusat	62,70	sedang	0,716
	Bantuan ekspor dari pemerintah daerah	66,78	sedang	0,998
Kepuasan	Kepuasan terhadap volume (unit) penjualan	58,84	sedang	0,928
Kinerja Tahun Sebelumnya	ekspor tahun lalu			
	Kepuasan terhadap pendapatan penjualan ekspor tahun lalu	58,90	sedang	0,950
	Kepuasan terhadap kemampuan (profitabilitas) ekspor tahun lalu	60,54	sedang	0,902
	Kepuasan terhadap keberhasilan ekspor secara menyeluruh tahun lalu	58,54	sedang	0,952
Pengalaman Internasional	Waktu keterlibatan ekspor	67,54	sedang	0,553
dari Manajemen	Pengalaman pelatihan bisnis internasional	61,76	sedang	0,563
	Kemampuan menindaklanjuti bisnis	70,32	tinggi	0,997
Komitmen	Komitmen perencanaan substansial	74,90	tinggi	0,644
Ekspor	Komitmen jumlah tenaga kerja	66,08	sedang	0,515
	Komitmen manajemen	81,54	tinggi	0,470
	Komitmen alokasi dana	69,00	tinggi	0,497
Adaptasi Produk	Adaptasi desain produk	81,00	tinggi	0,451
	Adaptasi variasi lini produk	80,18	tinggi	0,847
	Adaptasi kualitas produk	70,70	tinggi	0,341
Keunggulan Bersaing	Keunggulan teknologi (metode produksi)	65,96	sedang	0,443
	Keunggulan inovasi produk baru	73,52	tinggi	0,618
	Keunggulan variasi (diversifikasi) produk	72,08	tinggi	0,752
	Keunggulan kualitas produk	72,00	tinggi	0,722
	Keunggulan keunikan produk	74,60	tinggi	0,675
Kinerja Ekspor	Keunggulan jaringan distribusi	65,08	sedang	0,654
	Tercapainya volume penjualan ekspor saat ini	51,68	rendah	0,977
	Tercapai pendapatan penjualan ekspor saat ini	50,76	rendah	0,960
	Tercapainya profitabilitas ekspor saat ini	52,82	sedang	0,819

(Sumber: diolah dalam penelitian ini)



Gambar 1. Full Model Persamaan Struktural

Tabel 2. Standardized Regression Weight Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis	H	Stand. Estimate	Critical Ratio	Prob	Keterangan
1.	Keungg. Bersaing → Kinerja Eksp.	H1	0,358	1,962	0,050	Positif Signifikan
2.	Adapt. Produk → Keungg. Bersaing	H2a	0,277	2,012	0,044	Positif Signifikan
3.	Adapt. Produk → Kinerja Eksp.	H2b	-0,199	-1,574	0,115	Tidak Signifikan
4.	Bantuan Eksp. → Komitmen Eksp.	H3a	-0,017	-0,164	0,870	Tidak Signifikan
5.	Bantuan Eksp. → Adapt. Produk	H3b	-0,061	-0,587	0,557	Tidak Signifikan
6.	Bantuan Eksp. → Keungg. Bersaing	H3c	-0,022	-0,264	0,792	Tidak Signifikan
7.	Bantuan Eksp. → Kinerja Eksp.	H3d	0,172	2,069	0,039	Positif Signifikan
8.	Komitmen Eksp. → Adapt. Produk	H4a	0,303	1,596	0,111	Tidak Signifikan
9.	Komitmen Eksp. → Keungg. Bersaing	H4b	0,582	3,165	0,002	Positif Signifikan
10.	Komitmen Eksp. → Kinerja Eksp.	H4c	-0,090	-0,493	0,622	Tidak Signifikan
11.	Kepuasan Kin. → Komitmen Eksp.	H5a	0,437	3,473	0,000	Positif Signifikan
12.	Kepuasan Kin. → Adapt. Produk	H5b	-0,185	-1,333	0,182	Tidak Signifikan
13.	Kepuasan Kin. → Kinerja Eksp.	H5c	0,233	2,278	0,023	Positif Signifikan
14.	Pengalaman Int'l. → Adapt. Produk	H6a	-0,027	-0,269	0,788	Tidak Signifikan
15.	Pengalm. Int'l. → Keungg. Bersaing	H6b	0,197	2,136	0,033	Positif Signifikan
16.	Pengalaman Int'l. → Kinerja Eksp.	H6c	0,028	-0,312	0,755	Tidak Signifikan

(Sumber: diolah dalam penelitian ini)

2. Tabel 2 memperlihatkan dari 16 hipotesis yang diuji terdapat 7 pengujian yang hasilnya signifikan dan 9 pengujian hasilnya tidak signifikan. Tujuh pengujian yang signifikan arahnya (tanda) sesuai dengan yang dihipotesiskan.

Hasil In-depth Interviews

Sebanyak 13 informan dilibatkan secara intensif dalam *in-depth interviews*. Pada prinsipnya seluruh informan menyampaikan bahwa pada kegiatan ekspor UKM saat ini berada pada posisi yang sulit. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan ekspor, yang

terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yang disebutkan oleh responden sebagai faktor hambatan ekspor, diantaranya adalah faktor persaingan, kondisi perekonomian negara tujuan, kondisi perekonomian Indonesia, sulitnya mendapatkan bahan baku, sampai dengan faktor minimnya bantuan (dukungan) ekspor dari pemerintah.

Terkait dengan strategi adaptasi produk, seluruh responden sepakat mengatakan bahwa strategi adaptasi produk penting diterapkan di perusahaan. Mereka mengatakan bahwa kultur negara sangat mempengaruhi selera pasar. Meskipun demikian masih banyak UKM yang enggan mengalokasikan keuntungan perusahaannya untuk *learning* tentang pasar dan produk, sehingga mereka sering melakukan kesalahan dalam memenuhi selera pasar.

Terkait dengan bantuan ekspor dari pemerintah, sembilan orang dari tiga belas responden yang diwawancarai menyatakan pernah mendapatkan bantuan. Bentuk bantuan yang pernah mereka terima bervariasi. Sebagian besar dalam bentuk pameran (*exhibition*) baik di dalam negeri maupun di luar negeri dan pendidikan/pelatihan. Diantara sembilan responden yang pernah menerima bantuan, hanya tiga orang yang menyatakan bantuan yang mereka terima efektif, sedangkan enam responden lainnya menyatakan tidak efektif. Responden menyatakan tidak efektif dengan berbagai alasan diantaranya bahwa kegiatan yang dilakukan tidak selektif, terkesan asal jalan, tanpa persiapan yang matang, kurang mengarahkan kesesuaian jenis produk dengan selera pasar tempat pameran dan tidak ada tindak lanjut.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kontingensi dalam pemasaran internasional. Berdasarkan seluruh hasil penelitian dalam konteks UKM di Indonesia (khususnya UKM eksportir mebel dan kerajinan di DIY dan Jawa Tengah) penelitian ini secara umum menghasilkan temuan yang tidak sepenuhnya mendukung pendekatan kontingensi. Keberhasilan ekspor yang dinilai melalui kinerja ekspor UKM secara finansial secara langsung dipengaruhi oleh keunggulan bersaing, faktor internal (kepuasan kinerja tahun sebelumnya) dan faktor eksternal (bantuan ekspor dari pemerintah). Keberhasilan ekspor yang dinilai berdasarkan keunggulan bersaing secara langsung

dipengaruhi oleh strategi adaptasi produk dan faktor-faktor internal (komitmen ekspor dan pengalaman internasional dari manajemen).

Temuan empiris menyatakan bahwa strategi adaptasi produk yang selama ini banyak diterapkan oleh UKM belum mampu meningkatkan kinerja ekspor secara finansial. Argumentasi yang diberikan diantaranya: (1) meningkatnya nilai dan harga jual karena adaptasi (variasi lini) produk belum mampu menutup tambahan biaya, (2) kesadaran mengalokasikan dana untuk belajar tentang produk dan selera pasar masih rendah, dan (3) pengaruh bantuan ekspor dan faktor-faktor internal terhadap strategi adaptasi produk masih lemah. Penerapan strategi adaptasi produk berpeluang meningkatkan kinerja ekspor melalui keunggulan bersaing, sehingga UKM perlu membangun budaya belajar menemukan *fit* produk dan pasar dan memilih adaptasi yang tidak membutuhkan biaya tinggi tetapi tetap memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

Variabel bantuan ekspor sebagai salah satu variabel eksogen dalam penelitian ini, diukur melalui bantuan dari pemerintah pusat dan daerah untuk mendukung kegiatan ekspor UKM. Hasilnya, variabel ini hanya mempengaruhi kinerja ekspor finansial dan belum memberikan efek keberhasilan jangka panjang, karena bantuan ekspor tersebut tidak berpengaruh terhadap komitmen ekspor, adaptasi produk dan keunggulan bersaing UKM. Bantuan ekspor yang selama ini dirasakan oleh UKM lebih bersifat insidental dan tidak ada tindak lanjut. Pemerintah merasa berhasil jika bantuan yang diberikan mendatangkan *order* bagi UKM, tetapi peran pemerintah yang lebih penting adalah bagaimana agar bantuan yang diberikan dapat menjaga agar UKM mampu/sanggup mempertahankan permintaan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa strategi adaptasi produk dan faktor-faktor internal lebih berperan sebagai anteseden bagi keberhasilan ekspor dibandingkan bantuan ekspor dari pemerintah. Temuan ini mendukung teori berbasis sumber daya (*the resource based theory*) yang menjelaskan bahwa kinerja perusahaan tidak hanya hasil dari lingkungan eksternal dalam persaingan, tetapi kinerja perusahaan juga ditentukan oleh kemampuan variasi sumber daya organisasi untuk mempengaruhi kepuasan kebutuhan pelanggan di pasar (Penrose, 1959 dalam Hamel, *et al.*, 1998).

Temuan penelitian ini juga mendukung pendapat Lages dan koleganya (Lages, *et al.*, 2004a; Lages dan Montgomery, 2004) yang menempatkan kinerja ekspor sebagai variabel eksogen, yang dalam penelitian ini diwujudkan sebagai variabel kepuasan kinerja ekspor pada tahun sebelumnya. Seringkali perusahaan kecil bereaksi cepat dalam jangka pendek (Lages dan Montgomery, 2004), dan menggunakan kinerja yang lalu sebagai *benchmark* untuk melakukan strategi yang akan datang (Shoham dan Kropp, 1998). Penelitian ini menemukan bahwa semakin manajemen UKM merasa puas terhadap kinerja ekspor pada tahun sebelumnya, maka komitmen ekspor dan kinerja ekspor saat ini akan meningkat.

Penelitian ini menyatakan bahwa pengalaman internasional dari manajemen berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing, tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap adaptasi produk dan kinerja ekspor. Pengalaman internasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja ekspor melalui keunggulan bersaing. Pengalaman internasional (terutama kemampuan menindaklanjuti bisnis) dapat dimanfaatkan sepenuhnya oleh UKM untuk belajar tentang produk, pasar dan pesaing. Proses ini dapat meningkatkan kapabilitas dan membuka peluang untuk menciptakan keunggulan-keunggulan yang inovatif, unik, berkualitas dan sulit disamai oleh pesaing. Melalui keunggulan-keunggulan ini UKM dapat mencapai kinerja yang memuaskan secara finansial.

Temuan yang menarik adalah tidak satupun faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi penerapan strategi adaptasi produk perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa strategi adaptasi produk bukan upaya mandiri UKM tetapi penerapan strategi ini sekedar memenuhi tuntutan dari pelanggan. Temuan penting dalam penelitian ini adalah keunggulan bersaing yang masih jarang diteliti dalam fenomena ekspor ternyata berperan penting sebagai mediator kunci pengaruh faktor-faktor internal (komitmen dan pengalaman internasional) dan strategi adaptasi produk terhadap kinerja ekspor. Artinya, peningkatan volume, pendapatan dan profitabilitas ekspor perusahaan dapat diwujudkan jika komitmen, pengalaman internasional dan strategi adaptasi produk mampu berperan meningkatkan keunggulan bersaing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini membawa pada beberapa kesimpulan. *Pertama*, keunggulan bersaing terbukti mampu meningkatkan kinerja ekspor UKM. Keunikan produk menempati posisi tertinggi menurut persepsi responden. Keunikan yang sulit ditemui dan disamai oleh negara lain adalah penggunaan material lokal khas Indonesia, ketelitian produk *handmade* dan desain artistik khas Indonesia. Penggunaan material dan artistik lokal untuk bersaing di pasar ekspor, benar-benar menjadi andalan dan *unique selling proposition (USP)* bagi UKM eksportir mebel dan kerajinan di DIY dan Jawa Tengah. *Kedua*, strategi adaptasi produk yang selama ini banyak diterapkan oleh UKM mampu meningkatkan keunggulan bersaing UKM tetapi belum mampu meningkatkan kinerja ekspor secara finansial. *Ketiga*, bantuan ekspor hanya berpengaruh terhadap kinerja ekspor dan belum mampu meningkatkan komitmen ekspor, adaptasi produk dan keunggulan bersaing UKM. Selama ini program bantuan pemerintah bersifat insidental dan lebih fokus pada sasaran jangka pendek. Bantuan tersebut dianggap berhasil jika mampu menghantarkan UKM memperoleh *order* ekspor tetapi program-program bantuan belum menyentuh pada sasaran jangka panjang. *Keempat*, meningkatnya komitmen ekspor UKM dapat meningkatkan keunggulan bersaing, namun komitmen ekspor belum mampu secara langsung meningkatkan penerapan strategi adaptasi produk dan kinerja ekspor UKM. *Kelima*, semakin UKM merasa puas dengan kinerja ekspor pada tahun yang lalu maka konsekuensinya adalah komitmen pada kegiatan ekspor meningkat dan kinerja ekspor saat ini juga meningkat. Temuan ini menegaskan bahwa UKM bersikap reaktif dalam jangka pendek. Dan *keenam*, pengalaman internasional dari manajemen tidak mampu berperan sebagai anteseden bagi adaptasi produk dan kinerja ekspor UKM, tetapi selagi pengalaman internasional dimanfaatkan untuk belajar dan meningkatkan kreativitas, maka pengalaman tersebut membawa UKM pada kompetensi berinovasi dan keunggulan bersaing dapat dicapai.

Saran

Disarankan kepada UKM eksportir bahwa: (1) UKM perlu fokus pada peningkatan keunggulan bersaing karena menjadi sarana untuk mencapai keberhasilan ekspor dalam jangka panjang, (2) meningkatkan kemampuan UKM dalam menjalin jaringan/kerjasama dengan para importir, (3) UKM perlu membangun budaya internal untuk selalu belajar (*learning culture*) agar strategi yang dilakukan tepat mengisi peluang-peluang pasar ekspor yang masih terbuka luas, dan (4) ketika kinerja ekspor kurang memuaskan, UKM harus bersikap realistis, optimis dan percaya diri tetap menjaga komitmennya agar mencapai kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang.

Disarankan bagi pemerintah sebagai pembuat kebijakan publik: (1) fokus program bantuan hendaknya diarahkan pada sasaran jangka panjang, tidak hanya saat/selama bantuan diberikan (*during the assistance*) tetapi diarahkan pasca bantuan diberikan (*after the assistance*), (2) program bantuan ekspor fokus pada peningkatan kemampuan UKM dalam menyesuaikan produk dengan selera pasar ekspor, misalnya melalui dukungan riset dan pengembangan produk, (3) membenahi prosedur keikutsertaan UKM dalam pameran di luar negeri diantaranya lebih selektif, waktu persiapan yang cukup dan mengarahkan secara tepat antara jenis produk dan negara penyelenggara pameran, dan (4) mempelajari kebijakan ekspor negara lain yang mampu meningkatkan kinerja ekspor (misalnya keberhasilan China melalui *export tax rebate policy*) untuk diterapkan secara tepat di Indonesia.

Disarankan bagi penelitian yang akan datang untuk mereduksi keterbatasan penelitian ini, yaitu menguji kembali model penelitian ini: (1) melibatkan populasi target pada industri lain pada wilayah yang lebih luas agar lebih mampu digeneralisasikan, (2) melibatkan sampel yang lebih homogen, (3) menyertakan hasil eksplorasi alasan-alasan UKM berhenti mengekspor, (4) menyertakan pandangan pembuat kebijakan publik untuk menilai bantuan ekspor, (5) mengeksplorasi indikator bantuan ekspor berdasarkan jenis bantuan yang diberikan oleh pemerintah, dan (6) menyertakan pelanggan untuk menilai keunggulan bersaing.

DAFTAR RUJUKAN

- Aaby, N.E., dan Slater, S.F. 1989. Managerial Influences on Export Performance: A Review of Empirical Literature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6 (4):53-68.
- Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B., dan Cavusgil, S.T. 2006. The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-Country Comparison, *Journal of Business Research*, 59: 176-185.
- Cavusgil, S.T., Zou, S., dan Naidu, G.M. 1993. Product and Promotion Adaptation In Export Ventures: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 24 (3): 479-506.
- Cicic, M., Patterson, P., dan Shoham, A. 2002. Antecedent of International Performance: A Service Firms' Perspective, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1103-1118.
- Czinkota, M.R. 1994. A National Export Assistance Policy for New and Growing Business, *Journal of International Marketing*, 2 (1):91-101.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., Thomas, H., dan O'Nae, D. 1998. *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*, John Wiley and Sons, England.
- Katsikeas, C.S., dan Morgan, R.E. 1994. Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size And Export Market Experience, *European Journal of Marketing*, 28 (5):17-35.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. dan Ioannidis, C. 1996. Determinants of Export Performance in a European context, *European Journal of Marketing*, 30 (6):6-35.
- Lages, L.F., dan Jap, S.D. 2002. A Contingensi Approach to Marketing Mix Adaptation and Performance in International Marketing Relationships, *Working Paper* (411), Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Lages, L.F., Lages, C., dan Lages, C.R. 2004a. Main Consequences of Prior Export Performance Results: An Exploratory Study of European Exporters, *Working Paper*, Warwick Business School.
- Lages, L.F., Lages, C., dan Lages, C.R. 2004b. European Perspectives on Export Performance Determinants: an Exploratory Study, *Working Paper*, Warwick Business School.
- Lages, L.F. dan Montgomery, D.B. 2004. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence From Small and Medium-sized Exporters, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10):1186-1214.

- Lages, L.F. dan Montgomery, D.B. 2005. The Relationship Between Export Assistance and Performance Improvement in Portuguese Export Ventures: an Empirical Test of The Mediating Role of Pricing Strategy Adaptation, *European Journal of Marketing*, 39 (7/8):755-784.
- Leonidou, L.C. 1996. Product Standardization or Adaptation: The Japanese Approach, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (4): 53-71.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., dan Samiee, S. 2002. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: a Meta-analysis, *Journal of Business Research*, 55 (1):51-67.
- O'Cass, A., dan Julian, C. 2003. Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy And Export Performance of Australian Exporters, *European Journal of Marketing*, 37 (3/4):366-384.
- Seringhaus, F.H.R. 1986. The Impact of Government Export Marketing Assistance, *International Marketing Review*, 3 (2):55-67.
- Solimun. 2004. *Pemodelan Statistika Structural Equation Modeling Aplikasi AMOS*, Fakultas MIPA dan Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Sousa, C.M.P. 2004. Export Performance Measurement: an Evaluation of The Empirical Research In The Literature, *Academy of marketing science review*, online (9).
- Sousa, C.M.P., dan Bradley, F. *Forthcoming*. Antecedents of international pricing adaptation and export performance, *Journal of World Business*.
- Shamsuddoha, A.K., dan Ali, M.Y. 2006. Mediated Effect of Export Promotion Programs on Firm Export Performance, *Asian Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 (2): 93-110.
- Shoham, A., dan Kropp, F. 1998. Explaining International Performance: Marketing Mix, Planning, and Their Interaction, *Marketing Intelligence & Planning*, 16(2): 114-123.
- Theodosiou, M., dan Leonidou, L.C. 2003. Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of The Empirical Research, *International Business Review*, 12:141-171, www.nafed.go.id
- Zou, S., dan Cavusgil, S.T. 1996. Global Strategy: A Review and Integrated Conceptual Framework, *European Journal of Marketing*, 30 (1):52-69.