

STRATEGI PRODUK UNTUK MENGATASI HAMBATAN EKSPOR UKM INDUSTRI KERAJINAN INDONESIA

Wijaya Adidarma¹

Abstract

Research in exporting has been devoted attention to examine problems related to exporting. However, few studies have been carried out to explore the export barriers of SMEs in Indonesia. This study examines the relationship between export barrier, product strategy and export performance. In this research, product strategy consists of product adaptation strategy, product quality strategy, and product innovation strategy. Results indicate that only product barriers positively influence product quality strategy. Law or regulation barriers unexpectedly influence product adaptation strategy negatively. This study also found the negative impact of customer barrier on product quality. None of other export barriers significantly influence product strategy. Meanwhile, unexpectedly none of those three-product strategies influence export performances.

Keywords: export barriers, product adaptation, product quality, product innovation, export performance, small- and medium-enterprise, handicraft industry.

Pendahuluan

Ekspor merupakan strategi yang populer digunakan untuk memasuki pasar luar negeri karena risikonya yang kecil. Melalui ekspor, perusahaan dapat meningkatkan skala ekonomi dan mengurai risiko biaya produksi (Lages dan Montgomery, 2004). Sejalan dengan semakin meningkatnya kegiatan bisnis internasional, biasanya perusahaan akan menggunakan metode yang lebih berisiko (Johanson dan Vahlne, 1979; Kotabe dkk, 2005).

Industri kerajinan berperan penting dalam pemberdayaan ekonomi kerakyatan Indonesia karena pelaku industri ini didominasi oleh usaha skala kecil dan menengah (UKM). Menurut BPEN, industri ini merupakan industri unggulan yang berpotensi menyumbangkan devisa. Namun, kontribusi industri ini terhadap nilai ekspor nasional relatif sangat kecil. Salah satu penyebab kegagalan UKM memasuki pasar luar negeri ini adalah karena adanya hambatan ekspor (Katsikeas dan Morgan, 1994; Leonidou, 1995; OECD, 2006).

Penelitian mengenai hambatan ekspor yang ada biasanya dilakukan di negara-negara maju (Leonidou, 2004), sehingga menimbulkan keterbatasan generalisasi hasil penelitian (Tefsom dan Lutz, 2006). Sementara itu, penelitian yang membahas mengenai hambatan ekspor di industri kerajinan Indonesia masih terbatas. Salah satunya yang dilakukan oleh Wismiarsi dkk (2008) yang menemukan 5 hambatan ekspor utama UKM industri kerajinan di wilayah Jabodetabek dan Jawa Barat. Penelitian yang dilakukan IFC-PENSA (2005) di Bali memperoleh temuan yang berbeda, namun ketidakpastian pasokan bahan baku juga dihadapi UKM di wilayah ini.

Telah banyak studi yang menguji pengaruh hambatan ekspor pada strategi perusahaan (Cavusgil dan Zou, 1994; Theodosiou dan Leonidou, 2003; O'Cass dan Julian, 2003), begitu pula dengan pengaruh negatif hambatan ekspor pada kinerja

¹ Universitas Bakrie, Indonesia | e-mail: wijaya.adidarma@bakrie.ac.id

perusahaan (Katsikeas dkk, 1995; Julian dan Ahmed, 2004). Namun, penelitian yang membahas strategi produk sebagai mediator antara hambatan ekspor dan kinerja ekspor masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hambatan ekspor pada strategi produk serta pengaruh strategi produk pada kinerja ekspor UKM di industri kerajinan Indonesia.

Hambatan Ekspor

Hambatan ekspor meliputi semua masalah yang menurunkan kemampuan perusahaan untuk memulai, mengembangkan, dan mempertahankan kegiatan bisnis internasionalnya (Leonidou, 1995). Menurut Samiee dan Walter (1990), hambatan ekspor berhubungan dengan persepsi manajemen terhadap pasar luar negeri. O' Cass dan Julian (2003) menegaskan bahwa tanggapan manajemen perusahaan terhadap peluang dan ancaman bisnis akan menentukan kinerja ekspornya. Peneliti terdahulu mengelompokkan hambatan ekspor menjadi beberapa kelompok.

Cavusgil dan Zou (1994) mengelompokkan hambatan ekspor menjadi hambatan internal dan hambatan eksternal. Katsikeas dan Morgan (1994) mengelompokkan hambatan ekspor ke dalam empat kelompok, yaitu hambatan eksternal, operasional, internal, dan hambatan informasi. Sementara itu Tesfom dan Lutz (2006) menemukan lima kelompok hambatan ekspor, yaitu hambatan perusahaan, hambatan produk, hambatan industri, hambatan pasar ekspor, dan hambatan lingkungan makro.

Wisniarsari dkk (2008) menemukan 5 hambatan ekspor utama UKM industri kerajinan di wilayah Jabodetabek yaitu kurangnya dukungan dari pemerintah Indonesia, sulitnya menawarkan harga yang kompetitif di pasar luar negeri, risiko perubahan nilai tukar mata uang asing, ketidakpastian pasokan bahan baku serta ketidakpastian hukum, stabilitas politik dan keamanan di dalam negeri. IFC-PENSA menemukan 5 hambatan ekspor UKM industri kerajinan di Bali yaitu kekurangtersediaan mesin dan peralatan produksi, kurangnya ruang untuk produksi, ketidakstabilan harga bahan baku, kurangnya akses untuk memperoleh fasilitas komunikasi dan kesulitan akses pinjaman bank.

Penelitian ini menggunakan 26 hambatan ekspor yang dikelompokkan menjadi enam konstruk yaitu hambatan peraturan atau hukum, hambatan sosial budaya, hambatan produk, hambatan lingkungan bisnis, hambatan pelanggan dan hambatan produksi.

Strategi Produk

Sikap dan persepsi manajemen terhadap kegiatan ekspor mempengaruhi motivasi perusahaan untuk terlibat di pasar internasional (Aaby dan Slater, 1989; Leonidou, 1998). Persepsi manajemen terhadap ancaman dan peluang di pasar ekspor mempengaruhi strategi pemasaran ekspor.

Produk merupakan salah satu variabel strategi pemasaran yang paling menarik untuk diteliti pada 1970an sampai dengan 1990an (Leonidou dkk, 2002). Elemen strategi produk yang pernah diteliti meliputi adaptasi produk (Hultman, 2009; Chung, 2009; Lages dkk, 2008; Julian dan Ahmed, 2005; Shoham 2002; Leonidou, 1996, Zou, 1997; Cavusgil dan Zou, 1994), pengembangan produk baru (Lim dan Heinrichs, 2004), kualitas produk serta inovasi produk (Lages dkk, 2009; Lim dan Heinrichs, 2004).

Hambatan produk yang disebabkan oleh produk yang unik untuk pasar domestik tertentu, atau yang memiliki budaya spesifik, atau baru bagi perusahaan, memerlukan adaptasi produk dengan derajat yang lebih tinggi untuk dapat bersaing dengan produk

lainnya di pasar internasional (Cavusgil dan Zou, 1994). Hambatan lingkungan seperti intensitas persaingan yang tinggi di pasar ekspor membutuhkan strategi bauran pemasaran yang lebih efektif (Theodosiou dan Leonidou, 2003; Cavusgil dan Zou, 1994). Hultman dkk (2009) menemukan adanya pengaruh perbedaan lingkungan eksternal antara negara asal dengan negara tujuan ekspor terhadap tingkat adaptasi produk. Sementara itu, Theodosiou dan Leonidou (2003) menemukan bahwa hambatan lingkungan seperti intensitas persaingan yang tinggi di pasar ekspor membutuhkan strategi produk yang lebih lanjut.

H1: Hambatan ekspor secara positif berpengaruh pada strategi produk dalam pengelolaan pasar ekspor

Kinerja Ekspor

Kinerja ekspor adalah seberapa jauh sebuah perusahaan dapat mencapai sasarannya untuk memasarkan produknya ke luar negeri. Hal ini dapat dicapai melalui perencanaan dan implementasi strategi pemasaran ekspor (Cavusgil dan Zou, 1994). Sasaran perusahaan meliputi sasaran ekonomi (misalnya laba, penjualan, atau biaya) dan/atau sasaran strategik (misalnya perluasan pasar, respons persaingan). Leonidou dkk (2002) mengidentifikasi ada 12 dimensi yang pernah digunakan untuk mengukur kinerja ekspor. Proporsi penjualan ekspor dan intensitas ekspor adalah dimensi yang paling banyak digunakan untuk mengukur kinerja ekspor. Selain itu, pertumbuhan penjualan ekspor dan tingkat laba juga adalah dimensi yang biasa digunakan untuk pengukuran kinerja ekspor. Sementara itu, Hultman (2009) menggunakan tiga aspek untuk mengukur kinerja ekspor, yaitu (1) aspek pasar; (2) aspek keuangan; dan (3) aspek konsumen.

Strategi pemasaran ekspor yang dirancang dengan baik mempengaruhi kinerja ekspor perusahaan (Cavusgil dan Zou, 1994; Leonidou dkk, 2002; O'Cass dan Julian, 2003; Theodosiou dan Leonidou, 2003). Strategi produk sebagai salah satu elemen dari bauran pemasaran berpengaruh pada keberhasilan perusahaan dalam pemasaran ekspor (Leonidou dkk, 2002). Sementara itu, O'Cass dan Julian (2003) menemukan bahwa keunikan produk atau produk yang memiliki budaya spesifik, atau yang memiliki hak paten yang tidak dimiliki oleh produk lain memberikan keunggulan diferensiasi terhadap perusahaan. Calantone dkk (2002) menemukan bahwa adaptasi produk untuk pemasaran ekspor sangat berpengaruh pada kinerja ekspor perusahaan. Hultman dkk (2009) menemukan bahwa adaptasi produk pada aspek kualitas, desain, fitur dan merek berpengaruh positif pada kinerja ekspor perusahaan. Studi lain yang dilakukan oleh Shoham (2002) menemukan bahwa adaptasi produk pada desain, kualitas, layanan, kelebaran dan kedalaman lini produk, berpengaruh positif pada kinerja ekspor.

H2: Strategi produk berpengaruh positif pada kinerja ekspor

Dari uraian di atas, maka disusun kerangka penelitian yang dapat dilihat pada **Gambar** berikut:



Gambar 1 Kerangka Penelitian

Metode Penelitian

Teknik Pengumpulan Data

Populasi dari penelitian ini adalah pelaku bisnis berskala kecil dan menengah (UKM) di seluruh wilayah Indonesia pada sektor industri kerajinan yang telah melakukan ekspor. Sumber informasi kuncinya adalah pemilik atau pengelola UKM yang terlibat langsung dalam kegiatan ekspor. Pengambilan data dilakukan dengan metode wawancara langsung menggunakan kuesioner terstruktur. Pengambilan data dilakukan di Pameran Inacraft 2010. Jumlah sampel yang terkumpul adalah 118 responden. Adapun wawancara mendalam dengan 4 pemilik UKM dilakukan di lokasi usaha masing-masing UKM di wilayah Jabodetabek dilakukan untuk melengkapi analisis kuantitatif.

Alat Ukur Penelitian

Alat ukur disusun berdasarkan penelitian terdahulu. Literatur yang digunakan untuk membuat alat ukur penelitian dapat dilihat pada **Tabel 1**. Hambatan ekspor diukur menggunakan skala *likert* 5. Semakin tinggi nilai yang diukur, maka semakin tinggi derajat hambatan ekspor yang dihadapi UKM. Dari hasil pengujian terhadap komponen-komponen hambatan ekspor menyisakan 21 hambatan ekspor yang mengelompok menjadi 6 hambatan ekspor dengan nilai koefisien Alfa Cronbach antara 0,643 sampai dengan 0,888, yaitu hambatan lingkungan bisnis, hambatan pelanggan, hambatan sosial budaya, hambatan peraturan atau hukum, hambatan produksi, dan hambatan produk.

Tabel 1. Konstruk Alat Ukur Penelitian

No	Konstruk	Referensi
1.	Hambatan ekspor	Samiee dan Walters (1990); Cavusgil dan Zou (1994); Katsikeas dan Morgan (1994); Leonidou (1995); O’Cass dan Julian (2003); Tesfom dan Lutz (2006); Wismiarsi dkk (2008)
2.	Strategi produk	Cavusgil dan Zou (1994); Leonidou dkk (2002); Shoham (2002); Theodosiou dan Leonidou (2003); Wismiarsi dkk (2008); Hultman dkk (2009); Lages dkk (2009).
3.	Kinerja ekspor	Cavusgil dan Zou (1994); Calantone dkk (2002); Leonidou dkk (2002); Shoham (2002); O’Cass dan Julian (2003); Theodosiou dan Leonidou (2003); Hultman dkk (2009)

Strategi produk juga diukur menggunakan skala *likert* 5. Terdapat 4 komponen strategi produk yang tereliminasi melalui prosedur analisis faktor. Strategi produk yang terbentuk terdiri dari 3 kelompok yaitu strategi adaptasi produk, strategi kualitas produk, dan strategi inovasi produk. Nilai koefisien *alfa cronbach* untuk ketiga konstruk ini adalah antara 0,602 sampai dengan 0,826.

Sementara itu, kinerja ekspor diukur menggunakan ukuran ekonomi, yaitu volume penjualan ekspor 2009 (dalam rupiah) dan kontribusi ekspor 2009 terhadap total penjualan (dalam %). Keduanya diukur menggunakan skala rasio. Dalam pengumpulan data, nilai kedua pengukuran kinerja ini memang sulit didapatkan. UKM biasanya tidak memiliki laporan keuangan dalam bentuk formal. Oleh karena itu, pengukuran kinerja ekspor UKM ini bisa saja tidak akurat. Hasil pengujian alat ukur dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Alat Ukur dan Reliabilitas

Variabel Pengukuran		koefisien alfa
Hambatan Ekspor		
Hambatan Lingkungan Bisnis	Memburuknya kondisi ekonomi di pasar tujuan ekspor Risiko perubahan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing Biaya transportasi yang tinggi Infrastruktur penunjang yang kurang baik	0,784
Hambatan Pelanggan	Lebih bersaingnya harga yang ditawarkan oleh pesaing Perbedaan selera konsumen di negara tujuan ekspor Perbedaan perilaku pembelian di negara tujuan ekspor Perbedaan penggunaan produk di negara tujuan ekspor Perbedaan pandangan konsumen dalam mempertimbangkan manfaat produk di negara tujuan ekspor	0,737
Hambatan Sosial Budaya	Perbedaan tradisi atau budaya di pasar tujuan ekspor Perbedaan estetika di pasar tujuan ekspor Perbedaan moral di pasar tujuan ekspor Perbedaan agama atau kepercayaan di pasar tujuan ekspor	0,818
Hambatan Peraturan atau hukum	Adanya campur tangan pemerintah di negara tujuan ekspor Peraturan pemerintah negara tujuan ekspor berkaitan dengan kandungan produk, standar kesehatan, standar teknis, dan keamanan produk Adanya peraturan pemerintah negara tujuan ekspor mengenai kebijakan harga dan penjualan Tingginya pajak ekspor dari pemerintah Indonesia	0,643
Hambatan Produksi	Kualitas bahan baku yang tidak memenuhi standar ekspor Ketidakpastian pasokan bahan baku	0,842
Hambatan Produk	Ketidakmampuan mengadaptasi produk dengan kondisi alam di negara tujuan ekspor Ketidakmampuan mengadaptasi produk dengan iklim di negara tujuan ekspor	0,888
Strategi Produk		
Strategi Adaptasi Produk	Produk kami didesain secara khusus sesuai permintaan tiap pasar ekspor Kualitas produk kami dibuat berdasarkan keinginan tiap pasar ekspor Fitur atau spesifikasi produk kami disesuaikan dengan pesanan tiap pasar ekspor Kemasan produk kami dibuat sesuai kebutuhan tiap pasar ekspor	0,826
Strategi Kualitas Produk	Importir kami sering memuji kualitas produk kami Importir kami yakin bahwa kami menjual produk yang berkualitas Importir kami tidak pernah mengeluhkan kualitas produk kami Kualitas produk kami lebih baik dibandingkan dengan mayoritas pesaing kami	0,602
Strategi Inovasi Produk	Kami menerapkan berbagai inovasi dalam pengembangan produk Kami menawarkan fitur/manfaat produk yang unik kepada importir dibandingkan pesaing Kami menawarkan lebih banyak fitur/manfaat baru dibandingkan produk pesaing	0,649

Hasil dan Analisis

UKM yang terlibat dalam penelitian ini berdiri antara tahun 1955 sampai dengan tahun 2009. Sebagian besar UKM berdiri pada periode tahun 1991-2000 (44,1%) dan periode tahun 2000-2009 (31,4%). UKM yang berpengalaman ekspor lebih dari 5 tahun mewakili 56% responden, sisanya belum mencapai 5 tahun. Sebagian besar UKM melayani 1-5 pasar ekspor saja (81,25%) dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Perusahaan yang tergolong usaha kecil (berdasarkan jumlah tenaga kerja) mewakili 58,7% dari sampel, sedangkan sisanya adalah usaha menengah (41,3%). UKM terbanyak yang terlibat dalam penelitian ini memiliki omset lebih dari 1 milyar rupiah (47,46%), dan sisanya membukukan omset kurang dari 1 milyar pada tahun 2009. UKM yang memiliki volume penjualan ekspor lebih dari 500 juta rupiah (tahun 2009)

mewakili 42,25% responden. Sisanya adalah UKM yang membukukan penjualan ekspor sebesar 100-500 juta rupiah (36,44%) dan dibawah 100 juta rupiah (22,03%).

Pengaruh Hambatan Ekspor pada Strategi Produk

Penelitian ini menemukan bahwa hambatan ekspor tidak berpengaruh positif pada strategi produk secara agregat. Namun, secara parsial ada beberapa hambatan ekspor yang berpengaruh pada beberapa strategi produk, yaitu strategi adaptasi produk dan strategi kualitas produk.

Dari hasil analisis regresi, hambatan peraturan atau hukum pemerintah berpengaruh negatif pada strategi adaptasi produk secara signifikan ($\beta = -0,247$). Namun demikian, hambatan ekspor lainnya tidak berpengaruh signifikan pada strategi adaptasi produk. Dengan demikian, hipotesis H1^a ditolak (lihat **Tabel 3**).

Tabel 3 Analisis Regresi antara Hambatan Ekspor dan Strategi Produk

Hambatan Ekspor	Strategi Adaptasi Produk	Strategi Kualitas Produk	Strategi Inovasi Produk	Strategi Produk (Agregat)
Hambatan Lingkungan Bisnis (β)	0,004	0,039	0,106	0,050
Standardized β	0,007	0,073	0,183	0,127
t-value	0,066	0,756	1,827†	1,277
Hambatan Pelanggan (β)	0,002	-0,142	-0,022	-0,054
Standardized β	0,003	-0,221	0,030	-0,112
t-value	0,024	-2,127*	-0,283	-1,056
Hambatan Sosial Budaya (β)	0,069	-0,066	-0,073	-0,023
Standardized β	0,093	-0,116	-0,116	-0,055
t-value	0,846	-1,076	-1,046	-0,498
Hambatan Peraturan atau hukum (β)	-0,183	0,070	0,103	-0,033
Standardized β	-0,247	0,125	0,020	-0,079
t-value	-2,413*	1,235	0,196	-0,766
Hambatan Produksi (β)	0,014	-0,041	-0,007	-0,011
Standardized β	0,026	-0,098	-0,016	-0,036
t-value	0,252	-0,950	-0,151	-0,343
Hambatan Produk (β)	0,059	0,087	-0,040	0,035
Standardized β	0,113	0,219	-0,091	0,120
t-value	1,120	2,193*	-0,882	1,169
R ²	0,071	0,097	0,041	0,050
Adj R ²	0,021	0,048	-0,011	0,000
F Ratio	1,416	1,989†	0,789	0,984

β adalah bobot regresi; tingkat signifikan: *** = $p < 0,001$, ** = $p < 0,01$, * = $p < 0,05$, † = $p < 0,1$

Berdasarkan hipotesis H1, hambatan pelanggan dan hambatan produk berpengaruh positif pada strategi kualitas produk. Namun demikian, hambatan pelanggan justru berpengaruh negatif secara signifikan strategi kualitas produk ($\beta = -0,221$). Sementara, itu sejalan dengan hipotesis awal, hambatan produk berpengaruh positif secara signifikan pada strategi kualitas produk ($\beta = 0,219$). Dengan demikian, hipotesis H1_b secara parsial dapat diterima.

Tidak ada hambatan ekspor yang berpengaruh secara signifikan pada strategi inovasi produk. Walaupun demikian, hambatan lingkungan bisnis cenderung berpengaruh positif pada strategi inovasi produk ($\beta = 0,183$; diterima pada $p < 0,1$). Dari hasil analisis regresi ini, hipotesis H1_c ditolak.

Pengaruh Strategi Produk pada Kinerja Ekspor

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa secara umum strategi produk yang terdiri dari strategi adaptasi produk, strategi kualitas produk, dan strategi inovasi produk tidak berpengaruh signifikan pada kinerja ekspor perusahaan (lihat **Tabel 4**). Strategi

kualitas produk cenderung berpengaruh positif pada kinerja ekspor yang diukur dengan volume penjualan ekspor ($\beta = 0,171$) dan kontribusi ekspor ($\beta = 0,173$), namun demikian pengaruhnya tidak cukup signifikan (diterima pada $p < 0,1$). Sementara itu, secara agregat strategi produk juga tidak berpengaruh signifikan pada kinerja ekspor.

Tabel 4 Analisis Regresi antara Strategi Produk dan Kinerja Ekspor

Strategi Produk	Volume Penjualan Ekspor	Kontribusi Ekspor
Strategi Adaptasi Produk (β)	7.808.118	0,021
Standardized β	0,003	0,044
t-value	0,033	0,471
Strategi Kualitas Produk (β)	566.587.082	0,106
Standardized β	0,171	0,173
t-value	1,832†	1,845†
Strategi Inovasi Produk (β)	-409.418.048	-0,016
Standardized β	-0,136	-0,029
t-value	-1,443	-0,308
R ²	0,040	0,031
Adj R ²	0,015	0,006
F Ratio	1,578	1,231
Strategi Produk (<i>Aggregate</i>) (β)	29.592.396	0,089
Standardized β	0,007	0,109
t-value	0,071	1,179
R ²	0,000	0,012
Adj R ²	-0,009	0,003
F Ratio	0,005	1,390

† adalah bobot regresi; tingkat signifikan: *** = $p < 0.001$, ** = $p < 0.01$, * = $p < 0.05$, † = $p < 0.1$

Analisis Konten

Hambatan lingkungan bisnis di pasar ekspor adalah hambatan utama yang dihadapi oleh semua UKM sektor industri kerajinan Indonesia. Krisis global yang terjadi pada akhir 2007 merupakan penyebab turunnya kinerja para eksportir produk kerajinan Indonesia. Secara umum, UKM industri kerajinan Indonesia tidak mengalami hambatan pelanggan, begitu pula dengan hambatan sosial budaya. Sementara itu, hambatan peraturan atau hukum merupakan salah satu hambatan yang mengganggu kinerja ekspor UKM, terutama yang berkaitan dengan standar kandungan produk, standar kesehatan, standar teknis, dan keamanan produk. Hambatan produksi pun masih dihadapi oleh UKM, seperti masalah lokasi pabrik dan ketersediaan bahan baku. Hambatan produk cenderung dapat diatasi oleh sebagian besar UKM. Rekapitulasi analisis konten dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Para UKM menyadari pentingnya adaptasi produk untuk mengelola pasar ekspornya. Hal utama yang menjadi perhatian UKM adalah desain produk. Namun demikian, pada umumnya mereka memiliki batasan tersendiri dalam mengadaptasi produknya. Adaptasi desain produk mereka biasanya dibatasi oleh kekhasan dari masing-masing produk yang ditonjolkan.

Secara umum, para UKM menerapkan strategi kualitas produk sebagai strategi ekspornya. Komitmen mereka terhadap kualitas ditunjukkan dari keseriusan mereka

untuk secara terus-menerus meningkatkan kualitas produknya. Mereka lebih mengedepankan kualitas dibandingkan dengan harga.

UKM mengakui pentingnya inovasi dalam pemasaran produknya di pasar ekspor. Inovasi produk yang mereka lakukan ditujukan untuk menciptakan produk yang unik sebagai keunggulan bersaing mereka. Siklus inovasi produk tiap-tiap UKM beragam tergantung dari tingkat kejenuhan pasar terhadap produk yang ditawarkan. Namun demikian, para UKM tersebut menilai mengembangkan suatu produk yang sesuai dengan selera pasar adalah suatu pekerjaan yang tidak mudah.

UKM industri kerajinan Indonesia mengalami kinerja ekspor yang buruk dalam 3 tahun terakhir ini. Pertumbuhan nilai ekspor adalah ukuran yang digunakan untuk melihat kinerja ekspor perusahaan. Penurunan kinerja ini disebabkan oleh turunnya permintaan saat krisis global pada akhir tahun 2007 di pasar Amerika dan Eropa. Strategi yang dipakai UKM untuk mempertahankan kelangsungan usaha mereka adalah dengan menggarap pasar baru, namun tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan mereka di Amerika dan Eropa.

Tabel 5 Internasionalisasi, Hambatan Ekspor, Strategi Produk, dan Kinerja Ekspor UKM Industri Kerajinan Indonesia

	UKM 1	UKM 2	UKM 3	UKM 4
Internasionalisasi	<ul style="list-style-type: none"> Memulai ekspor sejak tahun 1989 Sangat berpengalaman sebagai eksportir Pasarnya mencakup sebagian besar negara Eropa, Amerika Utara dan Asia Timur. 	<ul style="list-style-type: none"> Mulai ekspor tahun 2003. Pasar ekspor utamanya Jepang. Belum berani menargetkan pasar Eropa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mulai ekspor tahun 2000. Target pasar awalnya adalah Amerika dan Eropa. Saat ini, telah masuk ke pasar Asia, terutama Jepang dan Korea. 	<ul style="list-style-type: none"> Mulai ekspor tahun 2005. Pasar utamanya adalah Amerika dan Eropa. Pasar barunya adalah Asia dan Timteng. Jumlah importirnya hampir 50.
Hambatan Ekspor	<ul style="list-style-type: none"> Turunnya permintaan pasar akibat buruknya kondisi pasar ekspor tujuan utama. (H1) Sulitnya pengawasan mutu produksi akibat jauhnya lokasi <i>workshop</i>. (H5) Produknya cenderung tidak unik (H6) Terganggunya perputaran arus kas perusahaan untuk membiayai kegiatan pemasaran ekspor. (H7) 	<ul style="list-style-type: none"> Permintaan pasar terhadap produk <i>high end</i> menurun. (H1) Produk kayu sulit masuk pasar Eropa karena adanya persyaratan yang ketat. (H4) Adanya praktek pelanggaran hak cipta produk. (H4) Material pendukung produk yg berkualitas sulit ditemukan di Indonesia. (H5) Sulit memodifikasi produk karena sifat alami kayu eboni yang keras. (H6) 	<ul style="list-style-type: none"> Turunnya permintaan dari pasar utamanya Amerika dan Eropa. (H1) Masih sulit membangun reputasi dan kepercayaan untuk <i>buyer</i> dari Asia. (H2) Produk barunya menggunakan material kayu sulit untuk masuk pasar Amerika dan Eropa. (H4) Pengrajin mengalami kesulitan untuk membuat produk untuk pasar Asia, karena dibutuhkan jiwa seni yang tinggi. (H5) 	<ul style="list-style-type: none"> Permintaan dari pasar utamanya menurun drastis akibat krisis global. (H1) Sebagian besar produknya sulit masuk pasar Jepang karena alasan keselamatan. (H4) Hubungan yang tidak baik antar negara (eksportir dan importir) dapat menghambat ekspor. (H4) Perubahan desain membutuhkan penyesuaian siklus produksi yang sedikit menghambat produksi. (H5)
Strategi Adaptasi Produk	<ul style="list-style-type: none"> Produknya didesain khusus sesuai dengan selera masing-masing pasar ekspor (ukuran, fungsi, bentuk, dll) Tidak membedakan kualitas produk untuk tiap-tiap pasar ekspornya. Mengadaptasi produk sesuai dengan musim dan iklim 	<ul style="list-style-type: none"> Produknya cenderung sulit dimodifikasi, sehingga tingkat adaptasinya rendah. Desain minimalis adalah satu-satunya desain yang dapat diaplikasikan pada produknya. Material adalah salah satu hal yang diadaptasi dari produknya. 	<ul style="list-style-type: none"> Tetap mempertahankan hiasan kulit telur sebagai ciri khas produknya. Adaptasi produknya sebagian besar terdapat pada motif hiasan kulit telurnya saja. 	<ul style="list-style-type: none"> Mengadaptasi pengemasan produknya untuk tiap-tiap pasar ekspor. Menyesuaikan motif <i>carving</i> pada produknya sesuai dengan selera, nilai estetika dan budaya tiap-tiap pasar ekspornya.
Strategi Kualitas Produk	<ul style="list-style-type: none"> Para importir menilai produknya berkualitas. Perusahaan menjamin kualitas produk kepada importirnya. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan bahan-bahan berkualitas untuk produknya. Mesin dipakai untuk meningkatkan presisi sebagai standar kualitas produknya. Kualitas produknya telah banyak diakui oleh pihak luar. 	<ul style="list-style-type: none"> Terus memperhatikan kualitas produknya. Studi banding dilakukan untuk peningkatan mutu produknya. Berkomitmen menggunakan bahan baku yang berkualitas. Perusahaan tidak akan mengorbankan kualitas untuk mendapatkan pesanan. 	<ul style="list-style-type: none"> Berkomitmen untuk menggunakan material berkualitas dan ramah lingkungan. Untuk menjaga <i>image</i>-nya, perusahaan tidak mau menurunkan kualitas, walaupun ada permintaan dari pasar.
Strategi Inovasi Produk	<ul style="list-style-type: none"> Siklus inovasi produk berjalan lambat akibat jauhnya lokasi <i>workshop</i>. Pengembangan produknya terhambat oleh sulitnya memperoleh desainer yang peka terhadap selera pasar ekspor. 	<ul style="list-style-type: none"> Siklus inovasi produknya berlangsung setiap 3 bulan (1-2 produk baru) Sulit bagi perusahaan mengembangkan produk yang dapat diterima oleh pasar 	<ul style="list-style-type: none"> Salah satu keunggulan bersaingnya berasal dari komitmen untuk berinovasi. Inovasi desain adalah hal yang utama baginya. Selain itu, juga melakukan inovasi pada material produk. 	<ul style="list-style-type: none"> Pasar menilai produknya unik, karena satu-satunya produk logam <i>carving</i> dengan motif tradisional. Perusahaan telah menyiapkan inovasi desain untuk 3 tahun ke depan.
Kinerja Ekspor	<ul style="list-style-type: none"> Penjualan ekspornya menurun dalam 3 tahun terakhir Perusahaan dapat <i>survive</i> karena mendapat pasar baru di daerah Asia dan strategi diversifikasi produk dan jasa. 	<ul style="list-style-type: none"> Nilai ekspornya tidak beranjak naik dalam 3 tahun terakhir. Padahal sebelumnya pertumbuhannya positif. 	<ul style="list-style-type: none"> Sejak tahun 2007, penjualan ekspornya menurun drastis. Namun, perusahaan berhasil <i>survive</i> setelah beralih ke pasar Asia. 	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja ekspornya setelah krisis global tahun 2007 menurun drastis. Pesanan ekspor terakhir adalah di tahun 2009.

Ket: H1 = hambatan lingkungan bisnis; H2 = hambatan pelanggan; H3 = hambatan sosial budaya; H4 = hambatan peraturan atau hukum; H5 = hambatan produksi; H6 = hambatan produk; H7 = hambatan ekspor lainnya

Pembahasan

Pengaruh Hambatan Ekspor pada Strategi Produk (Agregat)

Hambatan ekspor tidak berpengaruh positif pada strategi produk secara agregat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa derajat hambatan ekspor UKM pada 3 tahun terakhir ini sangat tinggi, terutama pada hambatan lingkungan bisnis. Secara umum, tidak ada strategi produk yang dapat dijalankan untuk pasar ekspor “tradisional” UKM yang terkena dampak krisis global. Oleh karena itu, UKM memilih untuk beralih ke pasar ekspor yang baru.

Pengaruh Hambatan Ekspor pada Strategi Adaptasi Produk

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum tidak ada pengaruh hambatan ekspor pada strategi adaptasi produk (lihat **Tabel 3**). Hambatan peraturan atau hukum malah berpengaruh negatif pada strategi adaptasi produk.

Hambatan lingkungan bisnis tidak berpengaruh pada strategi adaptasi produk. Hasil yang diperoleh tidak sejalan dengan penelitian terdahulu sebagai dasar hipotesis H1 (Leonidou, 1996; O’Cass dan Julian, 2003). Hambatan ini merupakan hambatan utama yang dihadapi oleh UKM kerajinan Indonesia 3 tahun terakhir ini. Kondisi pasar luar negeri yang buruk merupakan hal yang paling menghambat UKM dalam pemasaran ekspor. Kondisi ini menyebabkan penurunan permintaan ekspor secara tajam dari pasar Eropa dan Amerika. Tampaknya, strategi adaptasi produk bukan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasi tidak adanya permintaan dari pasar tradisional mereka.

Hambatan pelanggan masih dihadapi oleh UKM kerajinan Indonesia. Namun demikian, hambatan pelanggan ternyata tidak mempengaruhi strategi adaptasi produk. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Powers dan Loyka (2007) dan Chung (2005) yang justru menemukan pengaruh positif hambatan pelanggan pada strategi adaptasi. Hasil analisis kualitatif menunjukkan bahwa para UKM sudah tidak menghadapi hambatan pelanggan di pasar tradisionalnya, namun hambatan ini masih mereka hadapi di pasar barunya.

Hambatan sosial budaya juga tidak berpengaruh signifikan pada strategi adaptasi. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Leonidou, 1996; Powers dan Loyka, 2007; Chung, 2009; Hultman dkk, 2009). Powers dan Loyka (2007). Hambatan sosial budaya merupakan hambatan yang paling rendah dirasakan oleh UKM. Perbedaan yang tinggi pada aspek sosial budaya tidak dirasakan sebagai hambatan. Pasar ekspor menerima produk kerajinan Indonesia sebagai produk yang menonjolkan unsur tradisional yang khas. Sehingga proses adaptasi tidak didasarkan pada aspek sosial budaya.

Hambatan peraturan atau hukum adalah satu-satunya hambatan yang berpengaruh signifikan pada adaptasi produk. Namun, hambatan ini justru berpengaruh negatif pada strategi adaptasi produk, bertolak belakang dengan hipotesis H1 (Powers dan Loyka, 2007; Chung, 2009; Leonidou, 1996; Sousa dan Bradley, 2009). Hambatan peraturan atau hukum cukup banyak dijumpai oleh UKM, terutama dalam hal standar kandungan, kesehatan, dan keamanan. Hambatan ini cenderung sulit diatasi oleh dan memilih menghindar dari pasar seperti ini. Tidak ada upaya adaptasi produk yang dilakukan UKM untuk mengatasi hambatan ini.

Hambatan produksi tidak berpengaruh signifikan pada adaptasi produk kerajinan UKM Indonesia. Kualitas bahan baku yang tidak berstandar ekspor dan ketidakpastian bahan baku menghalangi UKM untuk menghasilkan produk, mengadaptasi produk atau memodifikasi produk sesuai standar. Penelitian ini menemukan bahwa UKM memang masih menghadapi masalah dalam produksi.

Hambatan produk juga tidak berpengaruh signifikan pada adaptasi produk. Hasil ini tidak sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Leonidou (1996). Hambatan produk bukan tergolong hambatan serius dan bukan pendorong UKM melakukan adaptasi produk. Adaptasi produk lebih

didorong oleh kesadaran UKM akan pentingnya faktor kondisi alam dan iklim untuk proses pengembangan produk mereka.

Pengaruh Hambatan Ekspor pada Strategi Kualitas Produk

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial hambatan ekspor. Hambatan produk berpengaruh positif dan signifikan pada strategi kualitas produk (lihat **Tabel 3**), akan tetapi hambatan pelanggan justru berpengaruh negatif dan signifikan pada strategi kualitas produk. Hambatan lainnya tidak berpengaruh pada kualitas produk.

Hambatan lingkungan bisnis tidak berpengaruh signifikan pada strategi kualitas produk. UKM memang menyadari kualitas produk sebagai modal penting dalam pemasaran ekspor mereka. Namun, faktor internal lebih berperan dalam peningkatan kualitas produk dibandingkan faktor eksternal. Penelitian Lages dkk (2009) mengkonfirmasi pengaruh faktor internal perusahaan pada kualitas produk.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan pelanggan berpengaruh negatif dan signifikan pada strategi kualitas produk. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis. Tampaknya UKM yang mempersepsikan tingginya perbedaan sebagai hambatan yang serius tidak berupaya untuk meningkatkan kualitas produknya, dan memilih menghindari hambatan tersebut, sebaliknya UKM yang mempersepsikan tingginya perbedaan sebagai hambatan yang tidak serius justru berupaya untuk meningkatkan kualitas produknya.

Hambatan sosial budaya tidak berpengaruh pada strategi kualitas ekspor. Perbedaan sosial budaya memang tidak dirasakan sebagai hambatan serius yang dihadapi oleh UKM kerajinan Indonesia, sehingga tidak ada hal yang perlu diatasi oleh UKM berhubungan dengan hambatan ini.

Hambatan peraturan atau hukum juga tidak berpengaruh signifikan pada kualitas produk. Hambatan peraturan atau hukum adalah hal yang sulit untuk diatasi oleh UKM. UKM yang menghadapi hambatan ini cenderung menghindarinya.

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan tidak ada pengaruh hambatan produksi pada strategi kualitas produk. Kualitas produk akan sangat dipengaruhi oleh bahan baku produk yang digunakan. Akar masalah dari hambatan ini terletak pada bahan baku produk, dan bisa diatasi jika akar masalahnya dapat diatasi.

Hambatan produk adalah satu-satunya hambatan yang berpengaruh positif secara signifikan pada strategi kualitas produk. Komponen yang termasuk dalam hambatan ini sebenarnya adalah termasuk faktor internal perusahaan. Perbaikan pada faktor internal seperti peningkatan kualitas SDM merupakan solusi untuk mengatasi masalah ini. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lages dkk (2009), yang menemukan bahwa kapasitas internal perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk. Berdasarkan analisis kualitatif, hal yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas produk adalah komitmen manajemen puncak, terutama dari pemilik usaha.

Pengaruh Hambatan Ekspor pada Strategi Inovasi Produk

Secara umum, tidak ada pengaruh hambatan ekspor terhadap strategi inovasi produk (lihat **Tabel 3**). Berdasarkan hipotesis H1, semakin besar hambatan ekspor yang dihadapi, maka akan semakin tinggi pula derajat inovasi yang dilakukan oleh UKM. Menurut Lages dkk. (2009), inovasi produk dipengaruhi secara positif oleh kapasitas pembelajaran organisasi untuk berinovasi. Analisis kualitatif mendukung pengaruh komitmen pemilik usaha untuk berinovasi. Keunikan produk sebagai salah satu keunggulan bersaing yang penting. Desain produk adalah unsur utama bagi UKM untuk menciptakan keunggulan produk mereka.

Derajat inovasi produk oleh UKM kerajinan Indonesia cukup tinggi. Di sisi lain, hambatan lingkungan bisnis merupakan hambatan ekspor utama UKM. Namun demikian, hambatan lingkungan bisnis tidak berpengaruh signifikan pada strategi inovasi. Hasil analisis

kualitatif menunjukkan bahwa inovasi produk merupakan hal yang penting untuk menghadapi persaingan pasar global. Strategi inovasi produk bukanlah solusi yang tepat untuk mengatasi buruknya kondisi pasar tradisional UKM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh hambatan pelanggan pada strategi inovasi produk. Hambatan ini biasanya dihadapi UKM saat hendak masuk ke pasar baru. Berdasarkan analisis kualitatif, UKM sudah tidak menghadapi hambatan pelanggan di pasar tradisionalnya, namun UKM masih menghadapi hambatan pelanggan di pasar barunya.

Hambatan sosial budaya juga tidak berpengaruh signifikan pada strategi inovasi produk. Perbedaan sosial budaya bukanlah masalah serius yang dihadapi oleh UKM. Rendahnya hambatan ini membuat UKM tidak perlu melakukan upaya apa pun untuk mengatasi hambatan ini.

Hambatan peraturan atau hukum tidak berpengaruh signifikan pada strategi inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa hambatan ini tidak mendorong UKM untuk melakukan upaya apapun untuk menginovasi produknya. Pasar yang memberlakukan peraturan atau hukum yang ketat pada importir cenderung dihindari oleh UKM.

Hambatan produksi tidak berpengaruh signifikan pada strategi inovasi produk. Hambatan produksi memang bukan hambatan serius bagi UKM. Oleh karena itu, hambatan produksi bukan faktor pendorong UKM melakukan strategi inovasi.

Hambatan produk juga tidak berpengaruh signifikan pada strategi inovasi produk. Hambatan yang timbul akibat ketidakmampuan perusahaan mengadaptasi produk sesuai dengan kondisi alam dan iklim bukan hambatan serius yang dihadapi oleh UKM. Eksportir yang sukses di pasar ekspor cenderung tidak menghadapi hambatan produk. Mereka telah berhasil mengembangkan produknya agar dapat cocok dengan kondisi alam dan iklim di pasar ekspornya. Oleh karena itu, tidak diperlukan upaya inovasi produk karena para UKM memang cukup memiliki kemampuan untuk mengatasi perbedaan kondisi alam dan iklim.

Pengaruh Strategi Produk (Agregat) pada Kinerja Ekspor

Penelitian ini tidak dapat membuktikan pengaruh strategi produk pada kinerja ekspor. Pada kenyataannya strategi produk sangat penting untuk bersaing di pasar global. Namun demikian, kondisi pasar sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi produk tersebut. Pasar ekspor “tradisional” memang tidak mempunyai kebutuhan akan produk kerajinan Indonesia di saat krisis ekonomi global. Tidak adanya kebutuhan menyebabkan tidak adanya permintaan. Namun demikian, strategi produk ini masih bisa digunakan untuk pasar UKM yang baru. Tampaknya, banyak dari UKM yang terkena dampak dari krisis ekonomi global 3 tahun terakhir ini. Sehingga, walaupun UKM berhasil menggarap pasar baru, namun ukuran segmen pasar mereka tidak sebesar pasar ekspor “tradisional”-nya, sehingga menurunkan kinerja ekspornya. Selain itu, UKM masih memerlukan penyesuaian untuk masuk ke pasar tersebut.

Pengaruh Strategi Adaptasi Produk pada Kinerja Ekspor

Strategi produk ternyata tidak berpengaruh signifikan pada kinerja ekspor UKM, dalam hal ini volume penjualan ekspor (tahun 2009) dan kontribusi ekspor (tahun 2009). Hasil ini tidak sejalan dengan literatur yang mendasari pernyataan hipotesis H2 (Zou dkk, 1997; Leonidou dkk, 2002; Shoham, 2002; Lee dan Griffith, 2004; Chung, 2005; Calantone dkk, 2006; Eusebio dkk, 2007; Hultman dkk, 2009).

Pasar ekspor menerima produk kerajinan Indonesia sebagai produk khas yang mengandung nilai-nilai tradisi Indonesia. Unsur-unsur tradisional khas Indonesia merupakan keunggulan produk kerajinan Indonesia. Oleh karena itu, sebenarnya tidak banyak upaya UKM untuk mengadaptasi produknya. Pada kondisi pasar yang “normal”, produk kerajinan Indonesia tetap “diminati” oleh pasar ekspor. Namun, di masa krisis ekonomi global, kebutuhan akan produk kerajinan sebagai produk kebutuhan sekunder menurun tajam. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa adaptasi produk tidak berpengaruh pada kinerja ekspor.

Pengaruh Strategi Kualitas Produk pada Kinerja Ekspor

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kualitas produk tidak berpengaruh signifikan pada kinerja ekspor. Berdasarkan literatur, strategi kualitas produk berdampak positif pada kinerja ekspor (Lages dkk, 2009; Leonidou dkk, 2002; Chang, 1995) Sebenarnya, UKM menganggap kualitas produk sebagai hal yang penting untuk menciptakan keunggulan bersaing di pasar global. Kualitas produk UKM kerajinan yang berorientasi ekspor pun diakui oleh para importirnya. Namun, tingginya kualitas produk UKM tidak dapat mengatasi mendorong permintaan ekspor di pasar ekspor “tradisional” yang terkena dampak krisis ekonomi global paling serius. Sehingga, walaupun UKM berkomitmen untuk meningkatkan kualitas produknya, namun kinerja ekspor mereka justru menurun. Namun, UKM dapat mengimplementasikan strategi kualitas produk ini untuk menembus pasar baru, sehingga sedikit membantu kinerja ekspor UKM.

Pengaruh Strategi Inovasi Produk pada Kinerja Ekspor

Hasil penelitian ini menemukan bahwa strategi inovasi produk tidak berpengaruh signifikan pada kinerja ekspor UKM. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lages dkk (2009) dan Calantone (2006) yang menemukan pengaruh positif inovasi produk pada kinerja ekspor. Mayoritas UKM beranggapan bahwa mereka telah melakukan inovasi produk. Hasil analisis kualitatif menemukan bahwa UKM Indonesia menempatkan desain produk sebagai komponen utama untuk berinovasi. Inovasi produk dianggap penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Namun demikian, UKM kerajinan mengakui inovasi produk tidak selalu mempengaruhi penjualan produk. Adakalanya, produk yang dianggap inovatif justru gagal di pasar, demikian pula sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa UKM Indonesia masih mengalami kesulitan dalam melakukan inovasi yang dapat diterima pasar.

Keterbatasan

Ada beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian ini. *Pertama*, kondisi ekonomi pasar saat dilakukannya pengambilan data sangat mungkin berbeda dengan kondisi ekonomi pasar yang terjadi di penelitian sebelumnya. Hambatan yang disebabkan oleh perubahan lingkungan bisnis menjadi sulit dikendalikan, sehingga sulit menerapkan strategi produk pada kondisi ini. *Kedua*, penelitian terdahulu sebagian besar diadakan di negara-negara maju yang memiliki hambatan yang berbeda dengan di negara berkembang, yang juga akan berpengaruh pada bagaimana strategi perusahaan mengatasi hambatan tersebut. *Ketiga*, studi literatur yang dipakai tidak dikhususkan pada UKM sebagai sampel penelitian. Penelitian di negara maju melibatkan banyak perusahaan besar sebagai sampel penelitian. *Keempat*, literatur yang spesifik membahas industri kerajinan untuk model penelitian serupa sangat terbatas, terutama penelitian di negara-negara maju. Selain itu, hambatan ekspor dapat sangat berbeda dibandingkan industri lainnya.

Simpulan

Secara umum, hambatan ekspor tidak berpengaruh pada strategi produk. Padahal, berdasarkan studi literatur, adanya hambatan ekspor akan mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi produk. Namun demikian, ada beberapa hambatan ekspor yang secara parsial berpengaruh pada beberapa strategi produk, yaitu hambatan peraturan atau hukum, hambatan pelanggan, dan hambatan produk. Hambatan peraturan atau hukum berdampak negatif pada strategi adaptasi produk. Selain itu, hambatan pelanggan berpengaruh negatif pada strategi kualitas produk. Hasil ini bertolak belakang dari hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini. Boleh jadi hal ini disebabkan oleh aktivitas UKM yang justru menghindari pasar dengan hambatan peraturan atau hukum dan hambatan pelanggan yang tinggi. Hambatan yang berpengaruh pada strategi produk (strategi kualitas produk) adalah hambatan produk. Hambatan produk sebenarnya hambatan yang dipengaruhi oleh kapasitas internal perusahaan yang masih dapat dikendalikan. Sehingga, UKM akan berupaya untuk mengatasi hambatan ini.

Sementara itu, hasil penelitian ini juga tidak berhasil memberikan konfirmasi atas dugaan pengaruh strategi produk pada kinerja ekspor UKM. Kondisi pasar yang tidak “normal” di pasar ekspor “tradisional” menyebabkan turunnya permintaan ekspor. Strategi produk dinilai tidak tepat untuk mengatasi masalah ini di pasar tersebut. Akhirnya, tingginya derajat strategi produk yang diimplementasikan oleh UKM tidak berdampak positif di pasar ekspor “tradisional”. Untuk mengatasi kondisi ini, UKM memilih untuk menggarap pasar ekspor yang terbilang “baru” dan pasar lokal sebagai upaya mereka menjaga keberlangsungan usahanya.

Daftar Pustaka

- Aaby, N. dan Slater, S. F. (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978 – 1988", *International Marketing Review*, 6 (4): 7 – 26.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., and 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. dan Zou, S. (1994), "Marketing Strategy Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58: 1 – 21.
- Chang, T. (1995), "Formulating Adaptive Marketing Strategies in a Global Industry", *International Marketing Review*, 12 (6): 5 – 18.
- Chung, H. F. L. (2005), "An Investigation of Crossmarket Standardisation Strategies: Experiences in the European Union", *European Journal of Marketing*, 39 (11/12): 1345 – 1371.
- _____. (2009), "Structure of Marketing Decision Making and International Marketing Standardisation Strategies", *European Journal of Marketing*, 43 (5/6): 794 – 825.
- Eusebio, R., Llonch, J., dan Belbeze, M. P. L. (2007), "Management Perception and Marketing Strategy in Export Performance: A comparative Analysis in Italian and Spanish Textile-Clothing Sector (part 2)", *Journal of Fashion Marketing and management*, 11 (1): 24 – 40.
- Hultman, M., Robson, M. J., dan Katsikeas, C. S. (2009), "Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation", *Journal of International Marketing*, 17 (4): 1 – 23.
- IFC-PENSA Final Report (2005), "Handicraft, Furniture, and Terracotta Export Sector in Bali: Market Assessment on Availability, Use and Potential of Business Development Services"
- Johansson, J. dan Vahlne, J. E. (1977), "The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23 – 32.
- Julian, C.C. dan Ahmed, Z. U. (2004), "The impact of barriers to export on export marketing performance", *Journal of Global Marketing*, 19 (1):71 – 94.
- 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.
- _____. Piercy, N. F., dan Ioannidis, C. (1995), "Determinants of Export Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, 30: 6 – 35.
- _____. Leonidou, L. C., dan Morgan, N. A. (2000), "Firm Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development", *Journal of the Academy Marketing Science*, 28 (4): 493 – 511.
- Lages, F. L., Silva, G. dan Styles, C. (2009), "Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance", *Journal of International Marketing*, 17 (4): 47 – 70.
- Lages, F. L. dan Montgomery (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.
- Lee, C. Dan Griffith, D. A. (2004), "The Marketing Strategy-Performance Relationship in an Export-Driven Developing Economy", *International Marketing Review*, 21 (3): 321 – 334.

- Leonidou, L. C. (1995), "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis", *Journal of International Marketing*, 3: 29 – 43.
- _____. (1996), "Product Standardisation or Adaptation: the Japanese Approach", *Journal of Marketing Practise*, 2 (4): 53 – 71.
- _____. (1998), "Organisational Determinants of Exporting: Conceptual, Methodological, and Empirical Insight: Challenge and Solutions for International Marketing Management", *Management International Review*, 38 (Special Issue): 7 – 52.
- _____. (2000), "Barriers to Export Management: An Organizational and Internationalisation Analysis", *Journal of International Management*, 6: 121 – 148.
- _____. Katsikeas, C. S., dan Samiee, S. (2002), "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, 55: 51 – 67.
- _____. (2004), "Analysis of the barriers hindering small business export development", *Journal of Small Business Management*, 42: 279 – 302.
- 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: 366 – 384.
- OECD-APEC Keynote Paper on Removing Barriers to SME Access to International Market (2006), dipresentasikan pada OECD-APEC Global Conference, Removing Barriers to SME Access to International Markets, Athens, Greece, November 6-8.
- Powers, T. L. and Loyka, J. J. (2007), "Market, Industry, and Company Influences on Global Product Standardisation", *International Marketing Review*, 24 (6): 678 – 694.
- Samiee, S. dan Walters, P. G. P. (1990), "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance", *Journal of Business Research*, 20: 235 – 248.
- Shoham, A. (2002), "Standardisation of International Strategy and Export Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Global Marketing*, 16 (1/2): 97 – 120.
- Sousa, C. M. P. And Bradley, F. (2009): "Price Adaptation in Export Markets", *European Journal of Marketing*, 43 (3/4): 438 – 458.
- Tesfom, G. dan Lutz, C. (2006), "A Classification of Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Developing Countries", *International Journal of Emerging Markets*, 1 (3): 262 – 281.
- Theodosiou, M. dan Leonidou, L.C. (2003), "Standardisation versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research", *International Business Review*, 12: 141 – 171.
- Wismiarsi, T., Shihab, M.S., dan Adidarma, W., (2008), "Hambatan Ekspor UKM Indonesia", Penerbit Buku Kompas, November 2008.
- Zou, S., Andrus, D. M., dan Norvell, D. W. (1997), "Standardisation of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country", *International Marketing Review*, 14 (2): 107 – 123.