

**BAGAIMANA MEMANFAATKAN DAN MENGKOORDINASIKAN
BUSINESS NETWORK RESOURCES UNTUK INTERNASIONALISASI PASAR?
PENDEKATAN CASE STUDY PADA UKM GULA KELAPA**

Oleh:

Bambang Sunarko, Agus Suroso**

Abstract

Globalization has strong influence on SMEs business and some see this phenomenon as an opportunity to expand. Improved technology and communications have made it easier for firms of all sizes and in various locations to do business with each other. More businesses today including SMEs are pursuit foreign market for the reason of business growth.

Palm sugar is the main product of Banyumas Regency and its market coverage ranging from domestic to foreign market. This research is aimed to understand the process of internationalization, how the resources are should be organized to reach foreign market. Research strategy used is case study since its complexity of the phenomena. This case study of SMEs illustrate the process of market internationalization and provides useful insight for both government and SMEs which are intend to enter foreign markets.

Keyword: *SMEs, internationalization, palm sugar, foreign market*

A. PENDAHULUAN

Kompleksitas fenomena Usaha Kecil Menengah (UKM) semakin banyak menarik perhatian kalangan peneliti. Skala usaha kecil dan menengah tidak bisa dimaknai bahwa UKM hanyalah merupakan format kecil dari perusahaan besar atau perusahaan multinasional. Menurut Currant dan Blackburn (2001), karakteristik aktivitas UKM yang relatif tidak terstruktur dibanding perusahaan besar justru menawarkan tantangan dan kompleksitas yang tinggi dalam riset.

Setiap perusahaan, termasuk di dalamnya UKM, yang beroperasi di pasar internasional akan berusaha mencari keunggulan kompetitif. Untuk itu perlu dipahami tentang apa yang menentukan kesuksesan dan kegagalan upaya internasionalisasi perusahaan khususnya

dalam setting UKM. Keunggulan kompetitif merupakan intisari manajemen strategik dan issue yang menarik perhatian peneliti yang fokus pada masalah internasionalisasi perusahaan. Internasionalisasi itu sendiri merupakan dimensi penting yang utama dari proses strategi bagi kebanyakan perusahaan (Melin, 1992).

Ekspansi internasional saat ini sudah bukan lagi eksklusif domain bagi perusahaan-perusahaan multinasional (Wright and Ricks 1994; Zahra 2005). Meskipun riset-riset yang menggali fenomena internasionalisasi sejauh ini memang masih didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar (multinational), namun dalam beberapa tahun terakhir muncul berbagai studi yang mempelajari proses internasionalisasi

*Dosen Fakultas Ekonomi UNSOED

untuk perusahaan-perusahaan yang skalanya lebih kecil (Etemad and Wright 2003; Peng 2001).

Wright and Ricks (1994: 699) menyatakan bahwa kecenderungan yang semakin kuat di lingkungan yang semakin mengglobal adalah masuknya perusahaan-perusahaan kecil dalam bisnis internasional. Globalisasi menawarkan banyak peluang bagi sektor UKM, salah satu diantaranya adalah semakin tipisnya hambatan perdagangan lintas negara. Fenomena tersebut mendorong perusahaan-perusahaan kecil yang sebelumnya hanya beroperasi pada tingkat lokal untuk memasuki pasar asing sehingga mendorong, dan selanjutnya mendorong pertumbuhan bisnis itu sendiri (Lenihan et al. 2010).

Studi Young (1987) merupakan salah satu riset yang paling awal menekankan pentingnya mempelajari proses internasionalisasi bagi perusahaan kecil (UKM), yang kemudian ide ini berkembang cukup pesat dalam ruang lingkup manajemen strategik dan bisnis internasional. Para pakar yang merintis agenda riset pada bidang strategi dan *entrepreneurship* menyatakan bahwa internasionalisasi perusahaan kecil merupakan topik yang akan banyak memberikan pengetahuan dari sisi perspektif strategik. Hitt et al. (2001) menyatakan, bahwa banyak juga perusahaan kecil yang mampu dan berhasil *me-leverage* sumber dayanya yang terbatas tersebut sehingga mencapai posisi yang kuat di pasar. Untuk itu, Hitt et al. (2001) menyatakan pentingnya mempelajari internasionalisasi pada perusahaan kecil dengan perspektif strategik dan *entrepreneurship*.

Dari sisi praktis, hasil *focus group discussion* yang dilakukan peneliti

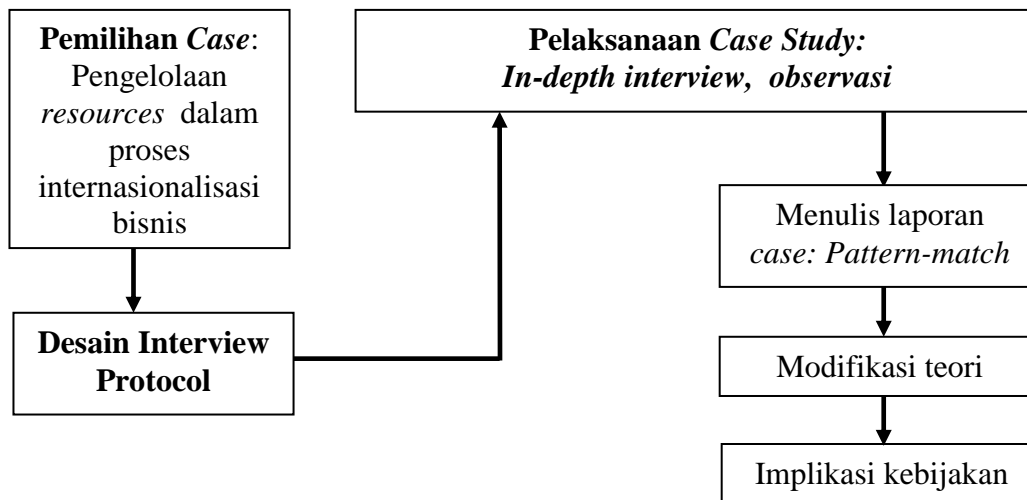
dengan Bappeda Kab. Banyumas menyisakan pertanyaan tentang upaya apa yang harus dilakukan untuk mendorong penetrasi produk gula kelapa ke pasar internasional serta permasalahan apa saja yang meling-kupinya. Bagaimana mensinkronkan berbagai sumber daya yang ada agar tercipta solusi untuk masalah-masalah tersebut? Berlatar belakang teoritis dan realitas di atas, peneliti tertarik untuk mempelajari factor-faktor yang mempe-ngaruhi keberhasilan internasionalisasi produk gula kelapa. Selain itu penelitian ini juga dilakukan untuk mencari model kerangka teoritis yang bisa menjelaskan proses internasio-nalisasi yang terjadi pada UKM gula kelapa di Kabupaten Banyumas.

B. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Dengan mempertimbangkan kompleksitas *setting* dan situasi penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *case study* agar mampu menangkap gambaran yang holistik dari fenomena yang diteliti. Desain *case study* juga karena antara fenomena dan *setting* tidak bisa dipisahkan serta tujuan riset adalah untuk memahami fenomena internasionalisasi pasar.

2. Road Map Penelitian



3. Subjek Penelitian

Subyek penelitian adalah pengusaha UKM gula kelapa Cilongok dan UKM, LSM yang melakukan kegiatan ekspor gula kelapa ke pasar luar negeri. Informan utama sebanyak 6 (enam) orang mulai dari pengepul gula kelapa, pengurus kelompok tani, UKM (CV eksportir), serta LSM yang memahami proses internasionalisasi pasar.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. In-depth Interview

Wawancara dilakukan terhadap subyek penelitian kunci (*key partici-pants*). Teknik wawancara dilakukan secara semi terstruktur dipandu oleh *interview protocol*. Wawancara tidak terstruktur dilakukan untuk *probing*, yaitu mengeksplorasi informasi-informasi penting yang belum diketahui. Hal ini dilakukan khususnya pada awal peneliti turun ke lapangan, karena pada saat pertama, pengetahuan empiris peneliti tentang proses internasionalisasi tersebut masih terbatas. Setelah mendapatkan *pattern*-nya, peneliti kembali melihat ke teori-teori internasionalisasi bisnis untuk membandingkan, kemudian dari pema-

haman ini peneliti memodifikasi model serta memverifikasi informasi yang diperoleh baik dengan informan tersebut maupun informan lainnya.

b. Observasi

Dalam banyak riset yang menggunakan desain *case study*, observasi berperan penting dan utama sebagai metode untuk mendapatkan informasi yang lebih obyektif dan bebas bias karena persepsi. Pada riset ini, observasi dilakukan hanya untuk memperkuat informasi yang diperoleh melalui wawancara khususnya untuk meng-e-tahui bagaimana perilaku para pengrajin dalam mengolah produk gula kelapa karena hal tersebut berkaitan dengan kualitas produk.

5. Tahap Analisis

Dalam riset *case study*, upaya menginterpretasi informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber memerlukan proses *recursive* dimana peneliti berinteraksi dengan data/informasi di seluruh proses investigasi (Hancock & Algozzine, 2006). Berbeda dengan desain riset lain

dimana data dianalisis hanya pada akhir periode pengumpulan data, pada riset *case study*, data selalu diuji dan diinterpretasi secara terus menerus selama proses riset untuk mendapatkan simpulan sementara dan untuk memperbaiki pertanyaan penelitian. Tahap ini memberikan tantangan yang sangat besar karena begitu banyaknya data dan peneliti harus mendapatkan *pattern* serta esensi dari data-data tersebut.

C. HASIL DAN ANALISIS

Gula kelapa adalah produk unggulan utama dan menjadi sub sektor basis yang menopang perekonomian Kabupaten Banyumas (Suroso et al., 2011). Selain dipasarkan ke konsumen akhir, gula merah dari Kabupaten Banyumas juga diserap industri kecap. Perkembangan pasar gula merah yang menjanjikan di luar negeri menuntut diversifikasi dan peningkatan kualitas. Saat ini produk gula kelapa kabupaten Banyumas tidak hanya berbentuk cetakan, tetapi juga berbentuk serbuk atau yang biasa disebut gula semut. Seiring meningkatnya permintaan pasar, persaingan antara produsen gula kelapa juga semakin meningkat khususnya pada sesama Negara di Asia, seperti Thailand, Vietnam, Kamboja, Laos, dan sebagainya. Sedangkan tantangan terbesar saat ini menurut informan datang dari Vietnam karena dukungan pemerintahnya yang sangat besar dalam mendorong pengembangan ekonomi lokalnya. Informan juga menyatakan bahwa sesungguhnya permintaan luar masih banyak yang belum bisa terpenuhi karena kendala kualitas produk yang belum sesuai spesifikasi buyer. Agar sistematis, deskripsi *case study* akan

diuraikan berdasar 2 (dua) isu utama, yaitu anteseden dan keputusan memasuki pasar asing (*market entry mode*).

Dua faktor anteseden yang mempengaruhi internasionalisasi gula kelapa ke pasar asing adalah faktor eksternal dan internal. *Factor endowment* berkaitan dengan sumber daya yang dimiliki di daerah tersebut, seperti pohon kelapa, tenaga kerja dan *entrepreneurship* yang bisa dieksploitasi untuk memproduksi gula kelapa dengan kualitas tinggi. Perkembangan teknologi informasi juga mendorong proses internasionalisasi karena pergerakan barang lintas geografis menjadi mudah saat ini. Sedangkan anteseden internalnya adalah motivasi dari UKM yang ingin ekspansi dan tumbuh, khususnya untuk meningkatkan kesejahteraan petani yang sampai saat ini masih memprihatinkan karena sistem ijon (Setyanto et al., 2009). Upaya meningkatkan kesejahteraan akan sulit jika hanya mengandalkan pasar lokal, sedangkan harga di pasar lokal sangat fluktuatif dan gampang dipermainkan.

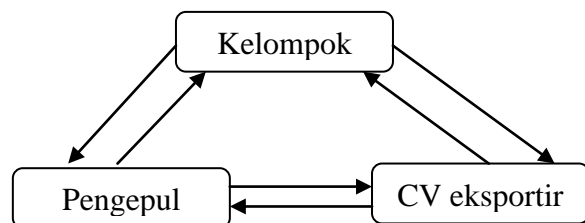
Peluang kelompok pengrajin gula kelapa untuk memasuki pasar internasional semakin lebar ketika pada tahun 2009 sebuah lembaga donor dari Belanda pada tahun 2009 lalu memberikan bantuan pemberdayaan yang tujuannya adalah untuk memproduksi gula kelapa organik dan meningkatkan kualitas gula secara umum. Bantuan lainnya adalah berupa akses pasar untuk produk gula semut ke sejumlah negara dengan persyaratan/spesifikasi produk yang dibuktikan dengan sertifikasi. Dengan keterlibatan LPSLLH yang melakukan pendampingan, diperoleh sertifikasi organik, untuk 852 perajin yang tersebar di beberapa desa

(kelompok) di Keca-matan Cilongok. Gula kelapa serbuk atau yang biasa disebut gula semut asal Kabupaten Banyumas dalam setahun terakhir mampu menembus pasar ekspor ke lima negara, yakni Jepang, Filipina, Thailand, Amerika Serikat, dan Belgia. Kapasitas ekspor gula semut asal daerah ini per bulan mencapai 20 ton. Dampak positif produksi gula semut ditegaskan oleh ketua kelompok tani gula kelapa "Nira Tunas Jaya" Desa Rancamaya, dengan menjelaskan, dengan menjual gula semut, ada tambahan keuntungan sebesar lebih kurang Rp 2.000 per kilogram dibanding menjual dalam bentuk cetak. Ketergantungan terhadap tengkulak juga semakin berkurang serta ada perubahan perilaku yang positif dalam proses produksi, karena pengrajin semakin peduli akan kebersihan dan kesehatan dengan tidak menggunakan natrium sulfat yang umumnya digunakan untuk membuat warna gula menjadi lebih terang.

Persyaratan memasuki pasar asing tidak mudah, karena produk gula semut harus tersertifikasi sebagai gula organik, disamping kebersihan produk yang juga sangat diperhatikan buyer. Pemilihan pasar akan berpengaruh terhadap cara ekspor, untuk Negara-negara tertentu seperti Taiwan, hingga saat ini belum mensyaratkan organik, demikian juga beberapa negara lain di timur tengah. Tetapi untuk Eropa dan Amerika Serikat, serta beberapa negara di Asia seperti Jepang menetapkan syarat sertifikasi organik, sehingga pasar juga akan mempengaruhi pengiriman produk apakah langsung atau melalui eksportir. Ekspor gula semut juga harus dilakukan oleh perusahaan yang juga tersertifikasi organik. Sejauh ini belum ada kelompok

yang melakukan pengiriman secara langsung karena belum mampu memenuhi jumlah minimal pengiriman, sehingga masih menggunakan perusahaan ekspor (CV eksportir).

Perusahaan ekspor tidak hanya melakukan ekspor, tetapi juga berkepentingan menjaga kualitas produk dan melakukan pembinaan ke kelompok tani. Ada interdependensi yang tinggi antara CV eksportir dan kelompok tani untuk bersama-sama menjaga kualitas. Pada masing-masing kelompok tani, harus ada *trust* yang tinggi dan saling mendukung. Pada masa lalu pengepul hanya mengejar jumlah tanpa memperhatikan kualitas, tetapi jika ingin tetap bisa menjangkau pasar asing, pengepul juga harus ikut berperan aktif menjaga kualitas bahwa produk yang diperolehnya dari petani bebas dari bahan kimia (organik). Sistem interaksi yang tercipta dengan sendirinya saling menjaga masing-masing pihak untuk tidak berperilaku oportunistik yang hanya mementingkan diri/kelompoknya. Untuk menjaga kualitas, kelompok tani melakukan pertemuan rutin anggota untuk membicarakan isu-isu bisnis serta mempererat komunikasi dan *trust* antar anggota. Forum ini sebagaimana diakui beberapa informan cukup efektif dengan indikasi semakin meningkatnya kesadaran anggota untuk menjaga kebersihan selama proses produksi, serta menghindari penggunaan obat pengawet. Bentuk interaksi dan saling interdependensi diilustrasikan sebagai berikut:



Permasalahan terbesar dalam proses internasionalisasi pasar berada pada *supply side*, karena produksi gula semut dilakukan secara *home industry* (non pabrikasi) sehingga sering diperoleh variasi produk yang tinggi. Meskipun variabilitas tersebut bukan dari sisi keorganikannya, tetapi dari sisi bentuk fisik (warna) produk yang berbeda-beda. Masalah ini sering menjadi pertanyaan *buyer*, karena *buyer* tidak memahami bahwa produk gula tersebut berasal dari petani yang berbeda. Pemerintah dan perguruan tinggi diharapkan bisa mengisi gap ini dengan menstandarkan perlakuan dalam penggunaan larva dan proses lainnya.

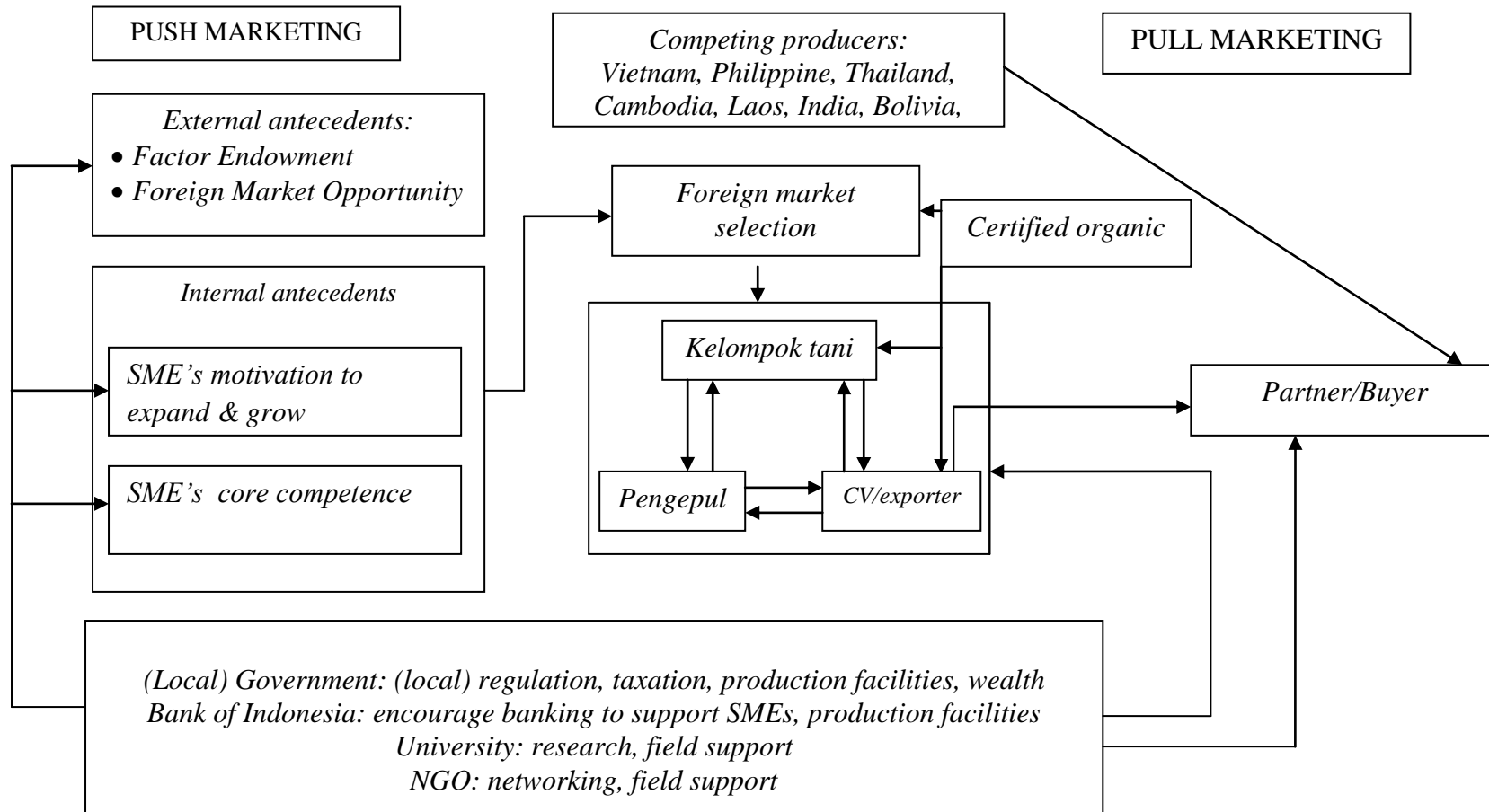
Pemerintah, perguruan tinggi, Bank Indonesia, dan LSM selama ini berjalan dengan programnya masing-masing, sehingga kadang asistensi atau bantuan yang diberikan tumpang tindih dengan program dari lembaga lain. Belum ada *grand design* yang bisa menggambarkan alur kerjasama kelembagaan beserta program-programnya. Sisi ini menjadi mendesak diperbaiki mengingat permasalahan tidak hanya berasal dari sisi internal. Ancaman persaingan sesama produsen semakin ketat terutama dari Vietnam dan negara-negara di kawasan Asia lainnya. Dalam 5 Forces Model (Porter, 1980), posisi *buyer* semakin kuat ketika banyak pesaing muncul, *buyer* dengan sangat mudah *switch* ke produk pesaing jika produk kita tidak memenuhi spesifikasinya. Informan juga menyatakan kebijakan pemerintah untuk jaminan keselamatan petani belum ada, hal ini berdampak pada kurang menariknya citra profesi petani. Dalam jangka panjang, hal ini bisa mengancam keberlangsungan produk gula di Kabupaten Banyumas secara umum.

Menurunnya jumlah petani, akan berdampak pada penurunan produksi yang pada akhirnya tidak bisa memenuhi permintaan pasar. Sedangkan salah satu syarat keberlangsungan kerjasama bisnis adalah jaminan keberlangsungan pasokan sesuai yang diminta pasar.

Li et al. (2004) menyatakan bahwa proses internasionalisasi UKM saat ini sesungguhnya tidak dapat diprediksi, itulah kenapa suatu model tidak bisa menjelaskan semua fenomena tersebut. Proses internasionalisasi yang dijelaskan melalui *Uppsala Model* (yang dikembangkan oleh Uppsala University) tidak bisa digunakan untuk menjelaskan proses internasionalisasi pada case di atas, karena Uppsala Model mengasumsikan adanya 4 fase, dari mulai tidak adanya fasilitas ekspor hingga fase pembentukan fasilitas manufaktur di pasar luar negeri. Nampaknya keterterapan model Uppsala terbatas hanya pada industri manufaktur yang berbasis teknologi. Sedangkan Yip (2000) menyebut modelnya dengan "*Way Station Model*", internasionalisasi SME, meliputi 6 tahap: motivasi dan perencanaan strategis, riset pasar, pemilihan pasar, pemilihan strategi masuk, *problem planning* dan *post-entry behavior*. Model tersebut termasuk *Systematic Planning Model* yang menekankan pada rasionalitasnya dan secara ketat proses terjadi secara bertahap, dan kedua hal tersebut merupakan karakteristik yang paling mendapat sorotan dan kritik. Diantaranya adalah bagaimana menjelaskan *rapid entry* SME pada situasi bisnis yang turbulen seperti saat ini. Model ini juga tidak menjelaskan fakta bahwa banyak keputusan saat ini dibuat secara simultan, bukan berurutan/bertahap.

Peneliti berpendapat bahwa model *hybrid* lebih mampu memberikan gambaran yang holistik tentang proses internasionalisasi. Proses internasionalisasi menurut model ini dilakukan melalui 3 fase: *basic phase*, *planning phase*, *execution phase*. Untuk menggam-barkan proses internasionalisasi pasar gula kelapa, peneliti memodifikasi *hybrid model* sebagai-mana diilustrasikan pada halaman selanjutnya. Pada gambar tersebut, sebagai fase *basic*, adalah anteseden internal dan eksternal sebagai driver internasionalisasi pasar. *Planning phase* digambarkan dalam kolaborasi antara berbagai *stakeholder*, yaitu kelompok tani, pengepul, CV exporter, pemerintah daerah, perguruan tinggi, bank Indonesia, serta LSM yang menangani gula kelapa (LPSLLH). Fase eksekusi menjadi bagian yang integral dengan fase *planning*, karena untuk internasional-isasi, peran CV exporter yang tersertifikasi sangat diperlukan. Pada gambar tersebut, peneliti mengilustrasikan bagaimana lembaga-lembaga seperti Pemerintah (daerah), Bank Indonesia, perguruan tinggi, dan LSM melakukan strategi *push* dan *pull marketing*.

PROSES & FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTERNASIONALISASI PASAR GULA KELAPA



D. KESIMPULAN

Jalur tidak langsung menuju pasar internasional adalah di mana perusa-haan (UKM-UKM gula kelapa) melakukan ekspor dengan peran intermediasi, mengelola transaksi dengan pihak asing. *Export intermediaries* ini berperan penting sebagai *middlemen* dalam perdagangan internasional, menghubungkan individu dan organisasi yang sebelumnya belum terhubung. *Export intermediaries* juga penting untuk mereduksi kesenjangan pengetahuan dan resiko ketika harus memasuki pasar asing. Dalam konteks internasionalisasi gula kelapa, *export intermediaries* juga berperan penting dalam membina secara langsung UKM-UKM gula kelapa. Keterlibatan semua pihak dan lembaga dalam proses internasionalisasi juga sama pentingnya serta menciptakan interaksi yang interdependen, sehingga kinerja satu unsur akan mempengaruhi kinerja unsur lainnya.

E. SARAN

Untuk penelitian mendatang, peneliti bisa menggunakan pendekatan *grounded research* untuk mengembangkan teori internasionalisasi pasar gula kelapa. Berdasar riset awal ini, aspek-aspek berperilaku yang mempengaruhi dinamika interaksi sangat dominan dan penting dalam mempengaruhi daya kompetitif produk unggulan. Pemahaman terhadap dinamika berperilaku berbagai aspek tersebut juga penting untuk tujuan praktis yaitu untuk merumuskan berbagai kegiatan dalam pendampingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Curran, J., & R.A. Blackburn. 2001. *Researching the Small Enterprise*. SAGE Publication Ltd, London.
- Etemad, H. and Wright, R.W. 2003. Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm. *Small Business Economics*, 20, pp.1–4.
- Hancock, D.R., & B. Algozzine. *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. New York: Teachers College Press.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. 2001. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, pp.479–491.
- Li, L., Li, D., Dalgic, T. 2004. Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. *Management International Review*, Vol. 44, No. 1, 2004, pp.93-116.
- Lenihan, H., B.A. O’Callaghan., M. Hart. 2010. *SMEs in a Globalised World: Survival and Growth Strategies on Europe’s Geographical Periphery*. Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Peng, M.W. 2001. The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27, pp.803–829.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*

- and Competitors. The Free Press, New York.
- Setyanto, R.P., S. Lestari., P. Ulfah., S.B. Irianto. 2009. Model Manajemen Strategis Untuk Pengentasan Kemiskinan Melalui Pemberdayaan Pengrajin Gula Kelapa di Kabupaten Banyumas: Studi Kasus di Desa Pageraji Kecamatan Cilongok. *Hibah Strategis Prioritas Nasional*.
- Suroso, A., Setyanto, R.P., Yunanto, A. 2011. Strategi Pengembangan Ekonomi Lokal Kabupaten Banyumas. *Penelitian Unggulan LPPM Unsoed*.
- Melin, L. 1992. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, pp.99–118.
- Wright, R.W. and Ricks, D.A. 1994. Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, 25, pp.687–701.
- Yin RK, 1994. *Case Study Research: Design and methods*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Yip, G.S., Biscarri, G., Monti, J.A. 2000. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp.10-35.
- Young, S. 1987. Business strategy and the internationalization of business: recent approaches. *Managerial and Decision Economics*, 8, pp.31–40.
- Zahra, S.A. 2005. A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36, pp.20–28.