

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1 Pendahuluan

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta implikasi manajerial yang bermanfaat bagi perusahaan, para pelaku bisnis *online*, serta pihak-pihak yang ingin belajar dari pengalaman *go international* perusahaan-perusahaan *e-commerce* yang bergerak dalam bisnis ekspor, khususnya dalam industri kerajinan. Selain itu, akan disampaikan pula keterbatasan penelitian dan saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

5.2 Kesimpulan

Berbagai data/informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, pengamatan lapangan, serta *website* ketiga perusahaan, telah dianalisis dalam bab sebelumnya untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu tentang pengalaman *go international* masing-masing perusahaan yang ditinjau dari aspek motivasi, peluang, proses *go international*, permasalahan, serta evaluasi kinerja ekspor. Berikut adalah kesimpulan yang mencakup ketiga perusahaan berdasarkan masing-masing aspek.

5.2.1 Motivasi *Go International* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature

Dalam penelitiannya, Wahyuni (2009) menyimpulkan motivasi-motivasi yang mendasari berdirinya PT. ELI dalam 4 kategori, yaitu motivasi bisnis, motivasi nasionalis, motivasi kepedulian lingkungan, dan motivasi kewirausahaan. Berkaca dari kategori-kategori tersebut, motivasi-motivasi yang mendasari berdirinya perusahaan *e-commerce* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Motivasi bisnis

Motivasi bisnis ketiga perusahaan tersebut antara lain:

- Memperoleh profit semaksimal mungkin dengan biaya modal atau investasi seminimal mungkin.
- Keinginan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada, baik yang berasal dari dalam negeri, dari kemajuan teknologi saat ini, maupun dari luar negeri, khususnya pasar negara-negara barat, untuk memperoleh potensi penghasilan yang lebih tinggi daripada di pasar Asia dan domestik.

2. Motivasi teknologi

Secara umum, ketiga perusahaan ingin memanfaatkan berbagai keunggulan dan manfaat teknologi internet sebagai media bisnis secara global.

3. Motivasi nasionalis

Motivasi nasionalis dari ketiga perusahaan tersebut antara lain:

- Mempromosikan produk-produk *made in* Indonesia ke pasar global.

- Memanfaatkan sumber daya alam Indonesia yang didukung kemampuan para pengrajin Indonesia untuk memproduksi kerajinan yang unik dan bermutu tinggi.
- Mempromosikan nilai seni dan budaya Indonesia yang dapat dilihat dari industri kerajinannya.

4. Motivasi kewirasusahaan

Secara umum ketiga perusahaan memiliki keinginan untuk membangun lapangan kerja yang baik bagi masyarakat, meskipun yang telah dapat merealisasikannya baru Giant Chess dan Java Handicraft.

5.2.2 Peluang *Go International* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature

Setelah memiliki motivasi-motivasi untuk menjalankan ekspor melalui bisnis *online*, para pendiri usaha kemudian mencari peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan untuk memasuki pasar global. Peluang-peluang tersebut antar lain yaitu:

1. Peluang dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi saat ini. Adanya internet telah memberi peluang bagi usaha-usaha kecil menengah untuk menjual dan memasarkan produk secara global dengan modal yang relatif jauh lebih rendah dibandingkan media-media lainnya.
2. Peluang dari industri kerajinan Indonesia, antara lain kekayaan alam yang menunjang persediaan material untuk jangka panjang, kemampuan para pengrajin Indonesia untuk memproduksi kualitas produk yang dapat diterima di

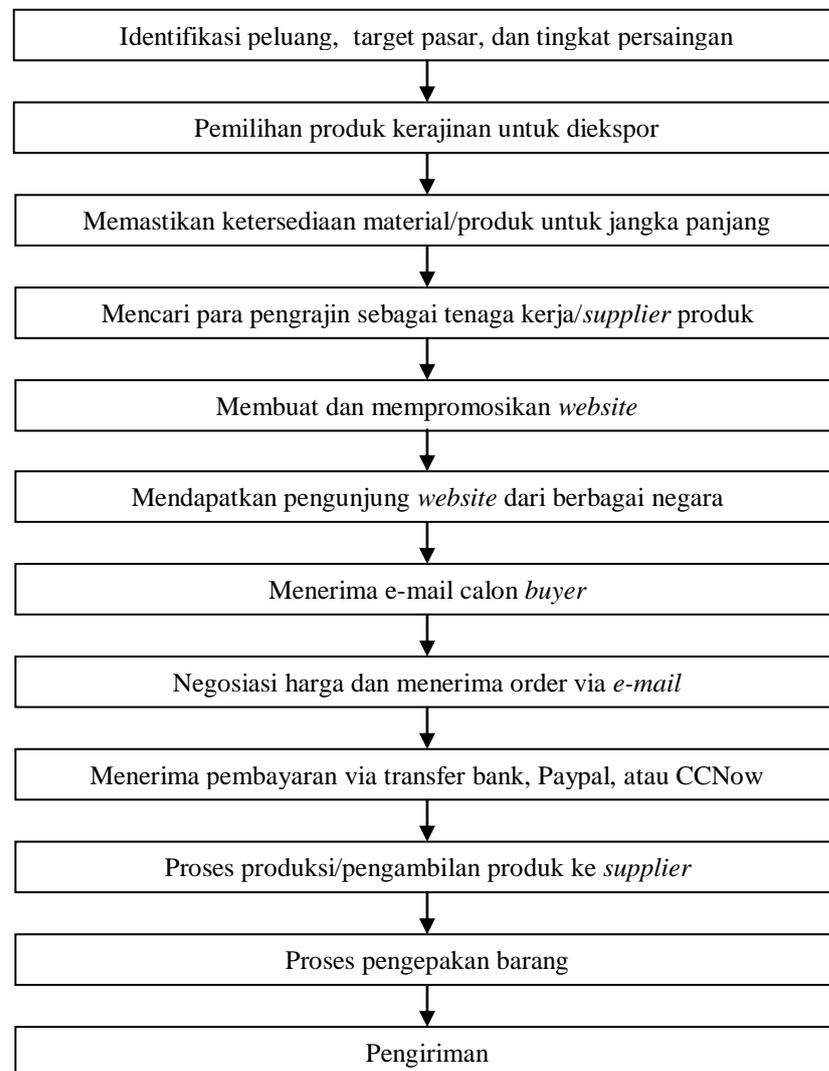
pasar internasional, serta adanya nilai seni dan budaya yang unik dalam produk-produk kerajinan Indonesia.

3. Peluang dari pasar negara-negara barat yang maju.
4. Peluang dari tingginya nilai tukar Rupiah terhadap US Dollar, khususnya pasca krisis ekonomi 1998.

5.2.3 Proses *Go International* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature

Sama seperti perusahaan ekspor pada umumnya, ada berbagai hal yang dilakukan ketiga perusahaan berbasis *e-commerce* tersebut dalam proses memasuki pasar internasional, mulai dari identifikasi peluang pasar yang ada, pemilihan produk dan material yang tepat, mengatur sistem operasional hingga pemasaran *website* dan produk. Berikut adalah tahapan-tahapan proses *go international* yang dilakukan ketiga perusahaan ditinjau secara keseluruhan.

Gambar 5.1
Proses *Go International* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature



Dilihat dari proses tersebut, metode ekspor yang dilakukan ketiga perusahaan termasuk sebagai *direct exporting* karena tidak menggunakan jasa pihak ketiga seperti *export management/trading companies*. Melalui sistem *e-commerce*, perusahaan dapat berkomunikasi langsung dengan para konsumen individu atau *decision maker* dari para agen/distributor di luar negeri.

5.2.4 Permasalahan Ekspor Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature

Meskipun sistem *e-ommerce* telah memberikan berbagai kemudahan dalam bisnis bagi ketiga perusahaan, namun bukan berarti tidak ada kendala yang dihadapi. Berbagai kendala dalam perjalanan *go international* dihadapi oleh Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature, mulai dari sistem manajemen yang belum profesional, persaingan yang relatif ketat, kondisi perekonomian dunia yang kurang mendukung, dan lain sebagainya. Berbagai kendala yang dihadapi ketiga perusahaan dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Kendala internal, yang meliputi:
 - Sistem manajemen yang masih amatir/belum profesional.
 - Tingkat pergantian tenaga kerja (*turnover*) yang cukup tinggi.
 - Kualitas hasil produksi yang terkadang kurang baik.
2. Kendala eksternal, yang meliputi:
 - Kondisi perekonomian global yang kurang kondusif sehingga berakibat pada menurunnya tingkat penjualan perusahaan.
 - Semakin ketatnya persaingan, khususnya dalam industri miniatur gitar.
 - Pihak pengrajin/*supplier* yang kurang dapat dipercaya.
 - Cuaca hujan yang menghambat proses pengeringan kayu.
 - Relatif tingginya ongkos kirim produk, khususnya bila melalui udara.
 - Regulasi pemerintah negara tujuan ekspor yang ketat.
 - Kebijakan *buyer* yang merugikan.

Meskipun kendala-kendala yang dialami ketiga perusahaan tersebut dapat terjadi kapan saja, namun usaha-usaha yang telah dilakukan ketiga perusahaan

untuk mengatasinya tentunya menambah keterampilan dalam menyikapi kendala-kendala tersebut sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terus dipertahankan.

5.2.5 Kinerja Ekspor Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature

Secara keseluruhan, kinerja ekspor Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ukuran generik

Adanya perbedaan standar dalam persepsi kesuksesan ekspor serta bagaimana suatu kinerja ekspor dapat dinilai memuaskan, mengakibatkan evaluasi kinerja yang berbeda-beda dari para pemilik yang sekaligus merupakan pengelola usaha. Meskipun ada yang sudah merasa puas dengan kinerja ekspor perusahaannya dan ada juga yang belum, namun secara keseluruhan ketiganya tetap menginginkan adanya peningkatan kinerja yang terus menerus dari masing-masing perusahaannya serta mengusahakan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

2. Ukuran ekonomik

Secara keseluruhan, ketiga perusahaan memiliki lebih dari 90% penjualan yang ditujukan untuk pasar ekspor. Meskipun selama perjalanan *go international* terjadi pasang surut dalam penjualan, namun dari tahun ke tahun tingkat penjualan ketiga perusahaan memiliki tren pertumbuhan. Relatif rendahnya biaya yang dikeluarkan untuk modal serta investasi pada awal pembentukan usaha sebagai suatu benefit dari sistem *e-commerce*, telah membantu perusahaan dalam mempercepat pengembalian biaya modal dari hasil penjualan, sehingga dengan

relatif cepat pula ketiganya dapat memperoleh keuntungan-keuntungan yang dapat dinikmati maupun untuk mengembangkan perusahaan. Pencapaian-pencapaian tersebut membuktikan bahwa ketiga perusahaan merupakan contoh *born-global firms* yang telah memanfaatkan *e-commerce* dan berhasil memperoleh benefit-benefit didalamnya sesuai dengan yang dikemukakan Turban, *et al.* (2001).

3. Ukuran non-ekonomik

Ketiga perusahaan memiliki kebijakan masing-masing dalam pengembangan produk baru. Hal ini tentunya tidak terlepas dari pengaruh perbedaan kondisi pasar serta persaingan yang dihadapi masing-masing perusahaan, dimana intensitas persaingan dalam industri catur raksasa masih relatif jauh lebih rendah daripada industri miniatur gitar dan segmen pasar catur raksasa pada umumnya relatif lebih terbatas dibandingkan miniatur gitar, sehingga bagi Giant Chess kebutuhan inovasi produk belum dirasa mendesak. Sebaliknya bagi Java Handicraft, inovasi model/produk yang baru merupakan suatu kebutuhan mengingat intensitas persaingan dalam industri semakin ketat dan relatif luasnya pangsa pasar miniatur gitar membuat permintaan konsumen terhadap berbagai model miniatur gitar yang baru relatif banyak. Sedangkan bagi Java Miniature, pengembangan variasi produk juga dirasa penting karena perusahaan ingin meraih pangsa pasar yang luas. Meskipun ada yang sudah aktif dan belum aktif dalam usaha pengembangan produk baru, namun tidak satupun dari ketiga perusahaan yang membiarkan produknya tidak mengalami perkembangan. Setiap ide/masukan dari konsumen mengenai model/produk yang belum dimiliki selalu dipertimbangkan untuk memungkinkan terciptanya model/variasi baru.

Dalam hal pengembangan target pasar, masing-masing perusahaan juga memiliki kebijakan yang berbeda-beda. Meskipun ada yang secara khusus memiliki target pasar yang baru dan ada pula yang tidak, namun ketiganya tetap berusaha mengembangkan pangsa pasarnya masing-masing.

5.2.6 Penilaian *Buyer* Terhadap Kinerja Ekspor Java Miniature

Dari berbagai *e-mail* survei yang dikirimkan kepada para konsumen melalui perantaraan para pemilik usaha, hanya ada satu yang kembali, yaitu dari seorang *customer* Java Miniature. Penilaian yang dilakukan menunjukkan respon yang positif terhadap kinerja Java Miniature. Hal yang perlu diperhatikan dalam respon tersebut adalah saran agar perusahaan terus mempertahankan standar pelayanan yang sudah dilakukan selama ini.

5.2.7 *Mind Map* Pengalaman *Go International* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature

Sebagaimana yang dicontohkan Wahyuni (2009), keseluruhan hasil temuan penelitian ini juga dapat digambarkan dalam sebuah *mind map* yang menunjukkan pengalaman *go international* tiga perusahaan *e-commerce* di Indonesia sebagai *born-global firms*. Model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

5.3 Implikasi Teoritis

Ada berbagai temuan dalam penelitian ini yang memberikan dukungan secara empiris terhadap teori-teori yang telah disampaikan dalam bab II, antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa teknologi *e-commerce* bermanfaat bagi usaha-usaha kecil menengah untuk dapat *go international* dengan biaya modal yang relatif sangat rendah. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Turban, *et al.* (2001) bahwa *e-commerce* bermanfaat bagi perusahaan untuk memperluas pangsa pasar menuju pasar nasional dan internasional dengan modal yang minimal.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa teknologi *e-commerce* menjadi sarana komunikasi yang efektif dan efisien bagi usaha-usaha kecil menengah untuk dapat berhubungan langsung dengan para *buyer*, sehingga transaksi dapat terjadi tanpa harus melalui rantai distribusi yang panjang dan harga barang dapat ditekan. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Turban, *et al.* (2001) bahwa *e-commerce* bermanfaat memperpendek atau bahkan meniadakan beberapa saluran distribusi pemasaran, sehingga membuat harga produk menjadi lebih murah.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dengan memanfaatkan teknologi *e-commerce*, perusahaan tidak perlu mengadakan persediaan produk secara fisik karena proses produksi dapat dijalankan setelah order *customer* diperoleh, sehingga biaya persediaan dapat ditekan atau ditiadakan. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Turban, *et al.* (2001) bahwa *e-commerce*

memungkinkan tingkat persediaan barang yang lebih rendah (*lower inventories*) melalui strategi manajemen rantai persediaan “*pull-type*”.

4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mengaplikasikan *e-commerce* yang berorientasi ekspor memerlukan dukungan dari aktivitas pemasaran *website*, kerjasama manajemen dengan berbagai pihak terkait seperti *buyer*, *supplier*, dan perusahaan logistik, serta bergantung pula pada tingkat keketatan regulasi pemerintah negara tujuan ekspor. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Turban, *et al.* (2001) bahwa penerapan berbagai aplikasi *e-commerce* bergantung pada empat pilar, yaitu masyarakat, kebijakan publik, pemasaran dan periklanan, serta rantai persediaan.

5.4 Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

1. Bagi perusahaan *e-commerce* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature:
 - Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai motivasi, peluang, proses, permasalahan, serta kinerja ekspor ketiga perusahaan selama ini.
 - Identifikasi mengenai berbagai kendala/permasalahan yang dihadapi ketiga perusahaan selama ini dapat digunakan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja perusahaan dikemudian hari.

- Untuk dapat mengatasi kendala *turnover* karyawan yang cukup tinggi dengan lebih efektif, perusahaan Java Handicraft dapat lebih selektif dalam memilih karyawan serta membuat perjanjian/kontrak kerja untuk periode waktu tertentu, sehingga tingkat pergantian tenaga kerja dapat semakin dikurangi.
2. Bagi perusahaan-perusahaan *e-commerce* sejenis, pengalaman *go international* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature dapat digunakan sebagai pembandingan, sehingga dapat diketahui berbagai kelebihan serta kekurangan diri agar dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan usaha.
 3. Bagi pihak-pihak yang ingin terjun dalam bisnis *online*, khususnya yang berorientasi ekspor:
 - Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur untuk memahami seluk beluk bisnis *online* berorientasi ekspor dari pengalaman nyata.
 - Berbagai manfaat *e-commerce* yang terungkap dalam pengalaman Giant Chess, Java Handicraft dan Java Miniature diharapkan dapat meningkatkan motivasi untuk memulai sebuah bisnis *online*.
 - Berbagai kendala yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun strategi untuk memulai bisnis *online* berorientasi ekspor, karena meskipun *e-commerce* memberikan prospek bisnis yang baik, khususnya dalam lingkup internasional, namun bukan berarti pelaksanaannya tidak menghadapi kendala.

4. Bagi kalangan akademis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan serta melengkapi literatur mengenai peranan *e-commerce* terhadap kinerja ekspor.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dan kelemahan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagian data bersifat rahasia, sehingga tidak dapat diungkapkan. Data-data tersebut antara lain perkiraan jumlah transaksi Giant Chess, serta data keuangan ketiga perusahaan.
2. Tanggapan konsumen yang diperoleh terhadap survei yang dilakukan sangat terbatas dan hanya berasal dari konsumen Java Miniature, sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk ketiga perusahaan.
3. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang melibatkan interpretasi peneliti, sehingga tidak menutup kemungkinan terdapat unsur subyektivitas dalam penelitian ini.

5.6 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan penelitian-penelitian terhadap pihak-pihak lain yang berhubungan dengan ketiga perusahaan, seperti para pengrajin, jasa logistik, atau para agen/distributor sebagai mitra bisnis, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih lengkap dan lebih obyektif mengenai kinerja ekspor ketiga perusahaan.

Tabel 4.8
Rangkuman Temuan Hasil Penelitian

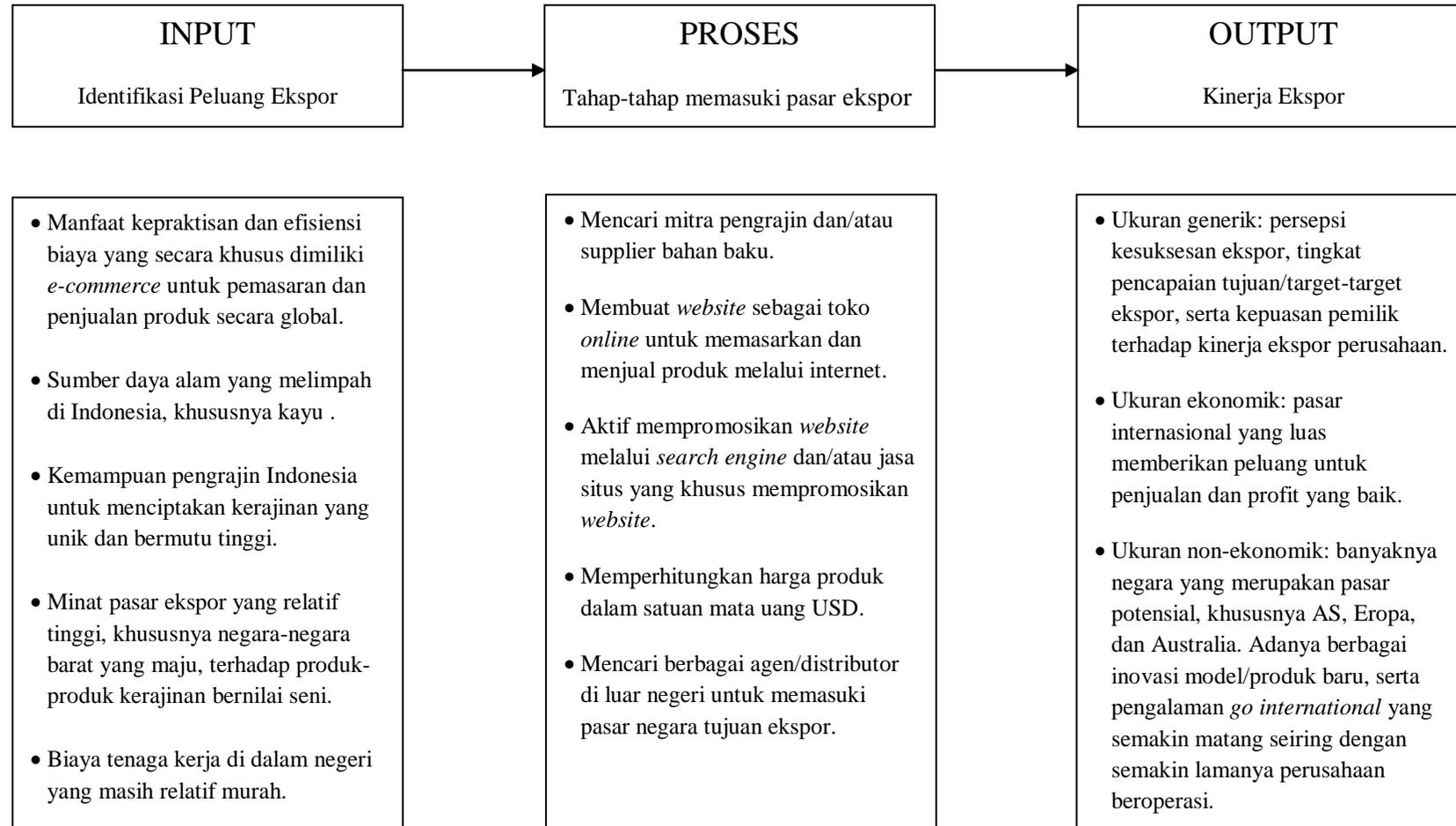
No	Aspek	Deskripsi	Temuan Hasil Penelitian		
			Giant Chess	Java Handicraft	Java Miniature
1	Motivasi	Hal-hal yang mendasari keinginan pendiri usaha untuk terjun dalam bisnis <i>online</i> dan ekspor kerajinan	<ul style="list-style-type: none"> - Melonjaknya nilai tukar USD terhadap Rupiah sejak krisis moneter 1998. - <i>E-commerce</i> menawarkan manfaat kepraktisan dan efisiensi biaya modal/investasi. - Kemampuan pengrajin Indonesia untuk memproduksi produk dengan standar kualitas yang dapat diterima pasar internasional. - Relatif lebih murah biaya produksi di Indonesia daripada di negara maju. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>E-commerce</i> menawarkan manfaat kepraktisan dan efisiensi biaya modal/investasi. - Adanya kebutuhan produk-produk kerajinan di luar negeri. - Yogyakarta memiliki seniman-seniman potensial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terinspirasi oleh keberhasilan adiknya yang terjun lebih dulu dalam bisnis <i>online</i>. - Dunia bergerak menuju era internet - <i>E-commerce</i> menawarkan manfaat kepraktisan dan efisiensi biaya modal/investasi. - Adanya warna budaya yang khas dari produk-produk kerajinan Indonesia, yang tidak sama dengan kerajinan negara lain. - Relatif murah biaya tenaga kerja di Indonesia, sehingga harga produk masih bisa bersaing dengan negara lain.
2	Peluang	Berbagai peluang yang dimanfaatkan perusahaan dalam pemilihan produk dan target pasar	<ul style="list-style-type: none"> - Catur-catur raksasa biasa digunakan sebagai hiasan taman/kebun/teras di negara-negara barat yang maju. - Kekayaan alam Indonesia berupa kayu yang bermanfaat untuk menciptakan keunggulan produk yang tidak dimiliki kompetitor potensial seperti Cina. - Tingginya taraf hidup masyarakat negara barat yang maju, sehingga daya belinya dinilai sudah dapat menjangkau barang-barang seni dan <i>lifestyle</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya penggemar alat musik di luar negeri - Banyaknya masyarakat luar negeri yang menghargai nilai seni produk-produk kerajinan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum terlalu banyak pesaing yang menjual miniatur-miniatur alat transportasi di internet. - Banyaknya pengrajin di Yogyakarta, khususnya untuk miniatur-miniatur alat transportasi, sehingga mempermudah pencarian produk. - Kecenderungan para buyer dari negara-negara maju (barat) yang lebih mengutamakan kualitas daripada harga.
3	Proses	Langkah-langkah dalam persiapan ekspor, pemilihan target dan segmen pasar, sampai dengan sistem bisnis/transaksi yang dijalankan.	<p>Pra Penjualan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat arah pasar dan memperkirakan kisaran harga yang dapat diterima pasar. - Mempersiapkan sistem kerja tim. - Mempersiapkan modal yang memadai. - Membuat <i>website</i> www.giantchess.com - Memilih kayu jati yang tua umurnya sebagai material utama produk. - Memilih Perhutani sebagai pemasok kayu yang utama. 	<p>Pra Penjualan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memfoto berbagai produk dari para pengrajin untuk dipasarkan melalui internet. - Mempelajari Membuat <i>website</i> www.javahandicraft.com. - Memilih USD sebagai mata uang utama untuk transaksi. 	<p>Pra Penjualan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memfoto berbagai kerajinan miniatur dari para pengrajin untuk dipasarkan melalui internet, khususnya miniatur transportasi. - Membuat <i>website</i> www.javaminiature.com. - Memperhitungkan harga. - Memilih USD sebagai mata uang utama untuk transaksi.

No	Aspek	Deskripsi	Temuan Hasil Penelitian		
			Giant Chess	Java Handicraft	Java Miniature
			<ul style="list-style-type: none"> - Memperhitungkan kisaran harga produk yang sesuai. - Memilih USD sebagai mata uang utama untuk transaksi. Penjualan: - Mempromosikan <i>website</i> melalui www.indonesiacommerce.com - Target pasar: negara-negara barat yang maju. - Segmen pasar: mall-mall, taman publik, serta masyarakat menengah keatas. - Mencari berbagai agen/distributor di negara tujuan ekspor. Proses Transaksi: - Penerimaan order, negosiasi harga, sampai terjadi kesepakatan transaksi dilakukan secara online melalui e-mail. - Hanya menerima pembayaran melalui transfer bank. - Proses produksi. - Memilih jasa pengiriman. - Pengiriman barang. 	<ul style="list-style-type: none"> Penjualan: - Mempromosikan website melalui search engine. - Menemukan bahwa miniatur gitar paling banyak diminati <i>buyer</i>. - Dari berbagai transaksi yang terjadi, perusahaan mengumpulkan modal untuk beralih menjadi produsen miniatur gitar. - Memilih kayu sebagai material utama produk. - Mencari supplier bahan baku.. - Memperhitungkan harga produk. - Menerima berbagai segmen pasar. - Mencari berbagai agen/distributor di negara tujuan ekspor. Proses Transaksi: - Penerimaan order, negosiasi hingga kesepakatan transaksi, dilakukan secara online melalui e-mail. - Menerima pembayaran muka 50%. - Proses produksi. - Menerima pelunasan pembayaran. - Memilih jasa pengiriman. - Pengiriman barang. 	<ul style="list-style-type: none"> Penjualan: - Mempromosikan website melalui <i>search engine</i> dan pertukaran <i>link</i> dengan website sejenis seperti Java Handicraft dan Giant Chess. - Memilih negara-negara maju (barat) sebagai target pasar utama. - Menerima berbagai segmen pasar, baik konsumen individu maupun perusahaan-perusahaan importir yang ingin menjadi distributor. Proses Transaksi: - Penerimaan order, negosiasi harga, sampai terjadi kesepakatan transaksi, dilakukan secara online melalui e-mail. - Menerima pembayaran. - Mengambil produk dari pengrajin. - Memilih jasa pengiriman internasional. - Pengiriman barang.
4	Problematika	Berbagai kendala yang dihadapi perusahaan selama perjalanan usaha	<p>Kendala eksternal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krisis perekonomian Amerika Serikat dan Eropa yang mengakibatkan penurunan penjualan perusahaan. - Biaya kirim yang mahal, khususnya bila melalui udara. - Adanya keluhan konsumen terhadap harga produk yang dirasa mahal. <p>Kendala internal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasil produksi yang menghasilkan mutu kayu yang kadang kurang baik, sehingga mengalami keretakan saat dikirim. 	<p>Kendala eksternal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kondisi persaingan dalam industri miniatur gitar yang semakin ketat. - Cuaca hujan yang dapat menghambat proses pengeringan kayu. <p>Kendala internal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pergantian (<i>turnover</i>) karyawan yang relatif tinggi. 	<p>Kendala eksternal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengrajin yang kurang bisa dipercaya. - Krisis perekonomian Amerika Serikat dan Eropa yang mengakibatkan penurunan penjualan. - Biaya kirim yang relatif mahal. - Kondisi persaingan harga yang cukup ketat dengan produk-produk sejenis dari Vietnam dan Cina. - Belum ada agen sebagai <i>buyer</i> tetap. - Regulasi pemerintah negara tujuan ekspor yang ketat. - Kecenderungan <i>buyer</i> Asia menekan harga. <p>Kendala internal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurang maksimalnya pengelolaan usaha. - Kurangnya jumlah tenaga kerja.

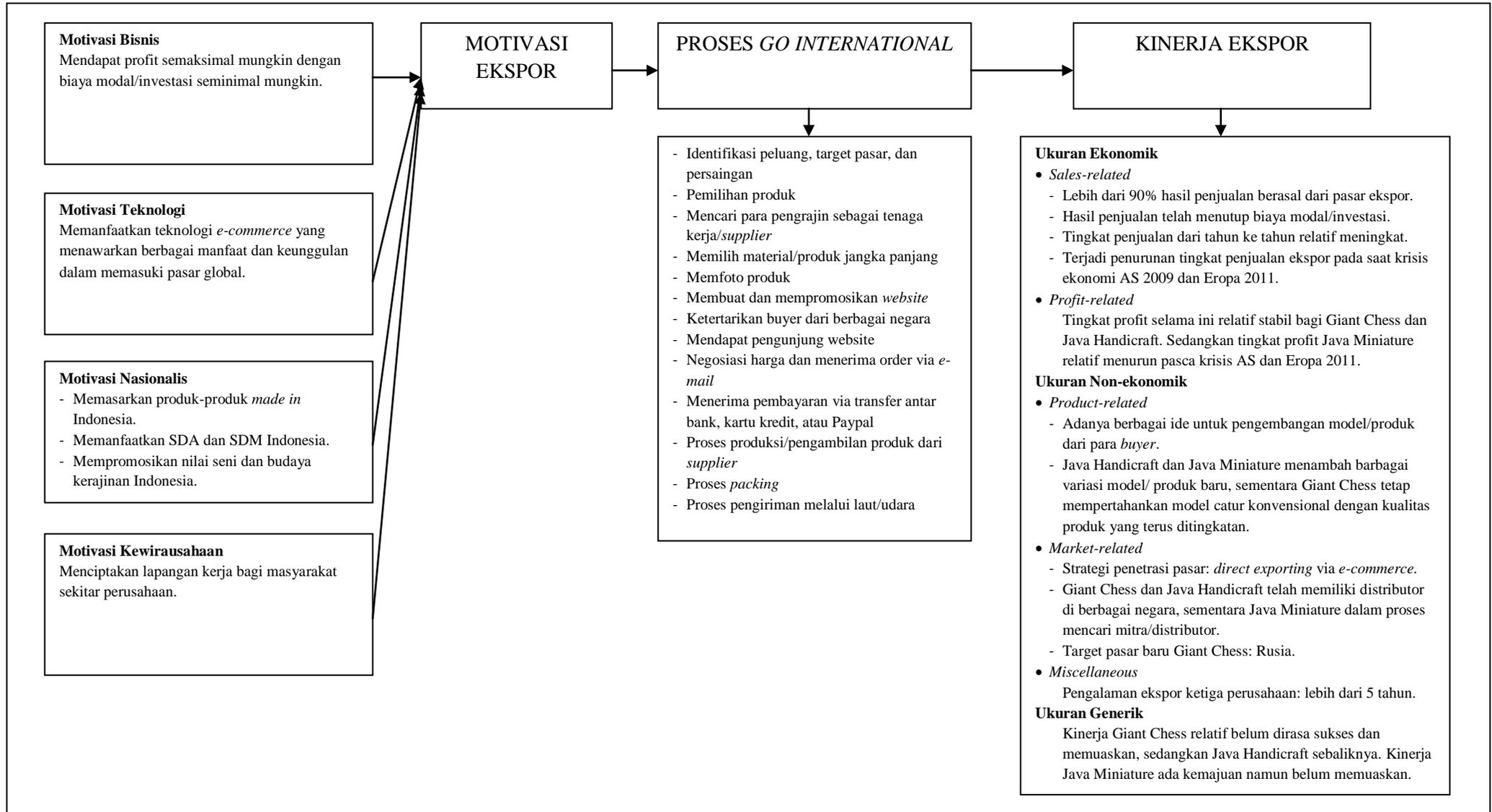
No	Aspek	Deskripsi	Temuan Hasil Penelitian		
			Giant Chess	Java Handicraft	Java Miniature
5	Kinerja Ekspor	Penilaian tentang kesuksesan kegiatan ekspor perusahaan, sejak proses awal memasuki pasar ekspor sampai pengelolaan problematika			
		Ukuran generik	Menurut penilaian Bp. Ginting, kinerja ekspor Giant Chess saat ini belum dapat dikatakan sukses dan memuaskan karena sistem manajemen usaha yang masih amatir serta kualitas produk dan kecepatan produksi masih bisa ditingkatkan. Untuk lebih meningkatkan kinerja, perusahaan berencana untuk dijadikan PT pada tahun depan agar sistem manajemen jadi lebih profesional.	Menurut penilaian Bp. Agus, kinerja ekspor Java Handicraft saat ini sudah dapat dikatakan sukses dan memuaskan. Namun demikian pencapaian yang sudah ada harus dipertahankan. Meskipun belum memiliki tujuan kedepan dalam jangka pendek, namun dalam jangka panjang ada keinginan untuk menjadikan perusahaan sebagai sebuah PT.	Menurut penilaian Bp. Eko, kinerja ekspor Java Miniature cukup memuaskan karena melalui pemanfaatan sistem <i>e-commerce</i> biaya modal/investasi untuk ekspor dapat ditekan dan pendapatan yang diperoleh telah menghasilkan keuntungan-keuntungan yang dapat dinikmati. Namun demikian, kinerja perusahaan perlu untuk ditingkatkan karena masih banyak target yang belum tercapai.
		Ukuran ekonomik	<p>Sales-related: Tingkat penjualan perusahaan mengalami tren pertumbuhan meskipun sempat menurun akibat krisis ekonomi AS 2009 dan krisis ekonomi Eropa 2011.</p> <p>Profit-related: Perolehan keuntungan saat ini dinilai sudah mencukupi, yang berarti sudah dapat dinikmati serta digunakan untuk mengembangkan perusahaan. Berdasarkan kedua indikator tersebut, secara ekonomik kinerja ekspor Giant Chess dapat dinilai baik.</p>	<p>Sales-related: Adanya pertumbuhan penjualan yang relatif pesat dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan aset perusahaan yang diperoleh dari hasil penjualan.</p> <p>Profit-related: Perolehan keuntungan saat ini dinilai stabil cenderung meningkat. Berdasarkan kedua indikator tersebut, secara ekonomik kinerja ekspor Java Handicraft relatif sangat baik.</p>	<p>Sales-related: Tingkat penjualan perusahaan pada dasarnya masih relatif rendah, namun ada tren pertumbuhan meskipun krisis ekonomi AS dan Eropa pada 2011 sempat mengurangi tingkat penjualan.</p> <p>Profit-related: Perolehan keuntungan saat ini belum sesuai harapan. Namun demikian setiap keuntungan yang diperoleh sudah dapat dinikmati atau digunakan untuk mengembangkan usaha. Berdasarkan kedua indikator tersebut, secara ekonomik kinerja ekspor perusahaan dapat dinilai cukup baik dan masih dalam tahap awal pertumbuhan.</p>

No	Aspek	Deskripsi	Temuan Hasil Penelitian		
			Giant Chess	Java Handicraft	Java Miniature
		Ukuran non-ekonomik	<p>Product-related: Saat ini perusahaan belum memiliki rencana untuk menciptakan model/produk catur yang baru karena masih mengutamakan pengembangan kualitas.</p> <p>Market-related: Perusahaan telah memiliki agen/distributor di berbagai negara, khususnya di kawasan Eropa, Amerika Utara, Australia dan New Zealand, dan target pasar yang baru saat ini adalah Rusia.</p> <p>Miscellaneous: Melihat adanya perkembangan kualitas produk serta pasar yang didukung oleh pengalaman ekspor perusahaan selama 11 tahun tersebut menunjukkan bahwa secara non-ekonomik, kinerja ekspor Giant Chess dapat dinilai baik.</p>	<p>Product-related: Saat ini perusahaan telah memiliki sekitar 500 model miniatur gitar, dan model-model baru terus bertambah setiap ada masukan dan permintaan dari <i>buyer</i>.</p> <p>Market-related: Saat ini perusahaan telah memiliki agen importir/distributor di berbagai negara yang sebagian besar melayani pasar AS dan Eropa. Perusahaan tidak memiliki target pasar yang baru secara khusus.</p> <p>Miscellaneous: Saat ini perusahaan telah beroperasi dalam pasar ekspor selama sekitar 7 tahun. Berdasarkan pencapaian-pencapaian yang diperoleh selama sekitar 7 tahun tersebut, secara non-ekonomik kinerja ekspor Java Handicraft dapat dinilai relatif sangat baik.</p>	<p>Product-related: Perusahaan berusaha menambah berbagai variasi produk untuk meningkatkan penjualan serta mengidentifikasi produk yang banyak diminati <i>buyer</i> dan mudah diproduksi oleh <i>supplier</i>.</p> <p>Market-related: Meskipun belum memiliki agen/distributor di luar negeri, namun perusahaan telah memperoleh <i>buyer-buyer</i> dari berbagai negara seperti AS, Inggris, Kanada, Afrika Selatan, Australia dan Cina. Target pasar perusahaan saat ini adalah negara-negara barat yang maju seperti AS, Eropa, dan Australia.</p> <p>Miscellaneous: Perusahaan telah beroperasi dalam pasar ekspor selama 5 tahun. Meski perkembangan yang dicapai belum semaju Giant Chess dan Java Handicraft, namun usaha-usaha yang dilakukan untuk mengembangkan variasi produk dan pasar menunjukkan kinerja ekspor yang cukup baik.</p>

Gambar 4.3
Pengalaman *Go International* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature



Gambar 5.2
Mind Map Pengalaman *Go International* Giant Chess, Java Handicraft, dan Java Miniature



DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. H. M. 2008. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Pertama. Prenada Media Group. Jakarta.
- Chandra, G., Tjiptono, F., & Chandra, Y. 2004. *Pemasaran Global: Internasionalisasi dan Internetisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Gage, K. 2005. E-Marketing: The wave of Today. *The Enterprise*. Vol. 34 Issue 37, p.10.
- Gregory, G., Karavdic, M., & Zou, S. 2007. “The Effects of E-Commerce Drivers on Export Marketing Strategy”. *Journal of International Marketing*. Vol.15 No.2, p. 30-57.
- Johansson, J. K. 2003. *Global Marketing : Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management, Third Edition, International Edition*. McGraw-Hill. New York.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. 2000. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.28 No.4, p. 493 – 511.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?* Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Moleong, L. J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ospina, S. 2004. Qualitative Research. *Encyclopedia of Leadership*. SAGE Publications. London.
- Rennie, Michael. W. 1993. Born Global. *McKinsey Quarterly* 1993, Issue 4, p.45-52.
- Sarkar, A. 2009. “E-Commerce Adoption and Implementation in Automobile Industry: A Case Study”. *World Academy of Science, Engineering & Technology*. Vol. 58, p.587-594.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2009. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Fifth Edition*. John Wiley & Sons Ltd. United Kingdom.
- Tuban, E., Rainer, K. R. Jr., & Potter, R. E. 2001. *Introduction to Information Technology*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Wahyuni, S. 2009. *Internasionalisasi dan Kinerja Ekspor: Pengalaman Sebuah UKM di Yogyakarta*. Tesis tidak dipublikasikan. Perpustakaan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Yin, Robert, K. 1996. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Rajawali Press. Jakarta

REFERENSI INTERNET

- Business Dictionary. 2011. *Motivation: Definition*. Tersedia dalam: <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>. Diakses: 05 Desember 2011.
- Business Dictionary. 2011. *Opportunity: Definition*. Tersedia dalam: <http://www.businessdictionary.com/definition/opportunity.html>. Diakses: 05 Desember 2011.
- Business Dictionary. 2011. *Problem: Definition*. Tersedia dalam: <http://www.businessdictionary.com/definition/problem.html>. Diakses: 05 Desember 2011
- Business Dictionary. 2011. *Process: Definition*. Tersedia dalam: <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html>. Diakses: 05 Desember 2011
- Export911. 2011. *International Commercial Terms (INCOTERMS)*. Tersedia dalam: <http://www.export911.com/e911/export/comTerm.htm>. Diakses: 02 November 2011.
- Internet World Stats. 2011. *Internet Usage Statistics, The Internet Big Picture, World Internet Users and Population Stats*. Tersedia dalam: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Diakses 20 Oktober 2011.
- Rahmana, A. 2008. *Keragaman Definisi UKM di Indonesia*. Tersedia dalam <http://infoukm.wordpress.com/2008/08/11/keragaman-definisi-ukm-di-indonesia/>. Diakses 18 Desember 2012.
- Turban, Rainer & Potter. 2003. *Chapter 9: Electronic Commerce*. Introduction to Information Technology 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc. Tersedia dalam: <http://management-class.com/courseware/it/it/ch09.ppt>. Diakses 11 Desember 2012.
- Tambunan, T. 2008. *Pengusaha Kadin Brebes Di Dalam Era Globalisasi: Tantangan dan Ancaman*. Tersedia dalam: <http://www.kadin-indonesia.or.id/enm/images/dokumen/KADIN-98-2498-06022008.pdf>. Diakses 16 Oktober 2011.
- Veritrans dan Daily Social. 2012. *E-Commerce in Indonesia*. Tersedia dalam: <http://api.dailysocial.net/en/wp-content/uploads/2012/08/eCommerce-in-Indonesia.pdf>. Diakses 18 Oktober 2012.