

STRATEGI INTERNASIONALISASI UMKM: TEORI DAN PERSPEKTIF

**Elfia Nora
Supriono
Setiani
Muhammad Rosyihuddin
Rahma Ulfa Magfiroh
Joni Hendra
R Agung Suryo Prakoso
Risca Kurnia Sari
Yuliati
Immanuel U Osijo
Tri Sinarti
Muhammad Saifur Rijal
Muhammad Zainuddin
Yekie Senja Oktora**



GET PRESS INDONESIA

STRATEGI INTERNASIONALISASI UMKM: TEORI DAN PERSPEKTIF

Penulis: Elfia Nora

Supriono

Setiani

Muhammad Rosyihuddin

Rahma Ulfa Magfiroh

Joni Hendra

R Agung Suryo Prakoso

Risca Kurnia Sari

Yuliati

Immanuel U Osijo

Tri Sinarti

Muhammad Saifur Rijal

Muhammad Zainuddin

Yekie Senja Oktora

ISBN:

Editor : Prof. Dr. Hj. Sudarmiatin, M.Si

Dr. Rozmiza Bidin, Phd.

Penyunting: Diana Purnama Sari, ME.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Penerbit: GETPRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tangah, Padang, Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id

email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkat rahmat dan karunia-Nya, sehingga dapat terselesaikannya buku dengan judul “Strategi Internasionalisasi UMKM: Teori dan Perspektif”. Strategi internasionalisasi UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) merupakan upaya yang dilakukan oleh UMKM untuk memasuki pasar global. Proses ini melibatkan beberapa teori dan perspektif yang dapat membantu memahami dan mengimplementasikan strategi internasionalisasi secara efektif.

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyelesaian buku ini, karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan kami. Sebagai bahan perbaikan dimasa mendatang diharapkan adanya masukan dan kritik membangun dari para pembaca, sehingga bisa semakin mendekati kesempurnaan. Terakhir, semoga buku ini memberi manfaat bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat. Aamiin.

Malang, April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

Contents

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
BAB 1 PROSES INTERNASIONALISASI UMKM DALAM KONTAKS KONTEMPORER.....	1
Abstrak.....	1
Pendahuluan	2
Pembahasan	4
Penutup.....	21
DAFTAR PUSTAKA	22
BAB 2 STRATEGI DINAMIS UMKM: MENYELAMI PERKEMBANGAN NASIONAL DAN GLOBAL.....	25
Abstrak.....	25
Pendahuluan	25
Pembahasan	27
Penutup.....	27
DAFTAR PUSTAKA	48
BAB 3 PENDEKATAN KLASIK TERHADAP INTERNASIONALISASI PERUSAHAAN KECIL.....	51
Abstrak.....	51
Pendahuluan	52
Pembahasan	53
Penutup.....	69
DAFTAR PUSTAKA	71
BAB 4 PERAN JARINGAN DALAM INTERNASIONALISASI UKM.....	73
Abstrak.....	73
PENDAHULUAN	73

PEMBAHASAN	75
Penutup.....	90
DAFTAR PUSTAKA	92
BAB 5 PENDEKATAN BARU MENUJU	
INTERNASIONALISASI UKM.....	94
Abstrak.....	94
Pendahuluan	95
Pembahasan	98
Penutup.....	114
DAFTAR PUSTAKA	115
BAB 6 PROSES PERENCANAAN PEMASARAN	
INTERNATIONAL	117
Abstrak.....	117
Pendahuluan	117
Pembahasan	120
Penutup.....	147
DAFTAR PUSTAKA	150
BAB 7 GLOBAL	
STRATEGY	Error
! Bookmark not defined.	
Pendahuluan	152
Pembahasan	154
Penutup.....	182
DAFTAR PUSTAKA	183
BIODATA PENULIS.....	187

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Faktor Internasionalisasi UMKM	9
Gambar 2. Relevansi Globalisasi Kewirausahaan.....	11
Gambar 3. Konteks Strategi Internasional dan Relasi	28
Gambar 4. Level Strategy	29
Gambar 5. Model Uppsala	55
Gambar 6. The Basic Mechanism of Internationalization – State and Change Aspects	56
Gambar 7. Model REM.....	64
Gambar 8. Model Pertumbuhan Wiklund	65
Gambar 9. Internasionalisasi: a) fokus pada hasil, b) fokus pada proses.....	68
Gambar 10. Model jaringan dan internasionalisasi.....	78
Gambar 11. Model proses internasionalisasi Uppsala direvisi: dari tanggung jawab asing menjadi tanggung jawab orang luar	82
Gambar 12. Pendekatan aholoistik untuk internasionalisasi	96
Gambar 13. Model anintegratif dari firm internasionalisasi kecil.....	104
Gambar 14. Beberapa pemangku kepentingan pada perusahaan multinasional	123
Gambar 15. Hubungan Perusahaan dan Pihak Eksternal ..	154
Gambar 16. Kerangka Kompetisi Porter	155
Gambar 17. Pilihan Strategi yang Berbeda	157
Gambar 18. Pendekatan strategis yang berbeda dan konfigurasi aset dan kompetensi	160
Gambar 19. Internasionalisasi UMKM : Konflik Pasar	163
Gambar 20. Karakteristik Perusahaan Global dan Lokal....	166

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tujuh Aspek Fundamental Globalisasi	5
Tabel 2. Hasil Review Jurnal	15
Tabel 3. Tipologi Strategi Internasionalisasi	30
Tabel 4. Tinjauan Peneliti Sebelumnya	34
Tabel 5. Review Jurnal Yang berhubungan Dengan Internasionalisasi UMKM.....	83
Tabel 6. Penelitian Pendukung Perencanaan Pemasaran International.....	133
Tabel 7. Tinjau Peneliti Sebelumnya	172

BAB 1

PROSES INTERNASIONALISASI UMKM DALAM KONTEKS KONTEMPORER

Elfia Nora dan Supriono

Abstrak

Sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) secara garis besar memiliki keinginan yang sama dengan perusahaan besar, yaitu memperlebar sayap bisnisnya sampai ke luar negeri. Memang terkesan tidak mungkin karena bisanya sumber daya mereka terbatas dan relatif lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan besar. Namun kenyataan yang ada beberapa UMKM di beberapa negara di dunia mampu melakukan hal tersebut, termasuk di Indonesia. Tercatat sektor UMKM di Indonesia memiliki bisnis yang telah mengalami lintas negara baik yang bersifat membuka cabang di luar negeri atau melakukan kegiatan ekspor produk. Kegiatan ini membuktikan bahwa internasionalisasi UMKM bukan hal yang tabu dilakukan. Hanya perlu kerja keras, strategi yang tepat, jaringan, dan konsisten dalam melakukan proses bisnis tersebut. Fungsi internasionalisasi UMKM sendiri adalah sebagai wujud pengembangan usaha. Arahnya jelas, minimal adalah untuk memperluas pasar agar tidak hanya terbatas pada pemasaran di wilayah dalam negeri. Dengan demikian akan tercipta permintaan yang lebih dan mampu meningkatkan jumlah produksi yang berakibat pada berkembangnya bisnis. Butuh dukungan dari beberapa pihak agar UMKM dapat menjalankan internasionalisasi dengan sukses. Terlebih di Indonesia dengan berbagai macam birokrasi yang harus dilewati terkait dengan kegiatan tersebut. Makalah ini membahas mengenai bagaimana proses internasionalisasi UMKM dalam konteks kontemporer dan bagaimana proses

internasionalisasi UMKM di Indonesia. Dimana internasionalisasi UMKM tidak sama dengan perusahaan globalisasi kewirausahaan dan proses internasionalisasi di Indonesia didasarkan pada Undang-undang dan kebijakan yang sudah diatur oleh pemerintah. Sumber utama acuan pembahasan materi ini berasal dari buku yang berjudul "Internationalization of SMES: Context, Models, and Implementation yang disusun oleh Nelly Krzysztof dan Wach Daszkiewicz dan diterbitkan pada tahun 2012. Selain buku tersebut, ditambahkan pula beberapa jurnal pendukung yang berkaitan dengan Internasionalisasi UMKM di Indonesia.

Kata Kunci: Internasionalisasi, UMKM, Kontemporer

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai salah satu unsur penciptaan lapangan kerja yang mampu meningkatkan kesejahteraan Masyarakat melalui peningkatan ekonomi yang berkesinambungan. Hal ini bisa diwujudkan salah satunya dengan mendukung Upaya internasionalisasi UMKM dengan manajemen yang lebih strategis, baik dari sisi manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan sebagainya. Bagi Indonesia UMKM juga memiliki peran strategis dalam struktur perekonomian nasional, mengingat jumlahnya mencapai sekitar 64 juta unit atau mencapai 99,9% dari seluruh kegiatan usaha di Indonesia, sedangkan sisanya, yang 0,01% merupakan korporasi besar, <https://epaper.mediaindonesia.com/detail/saatnya-internasionalisasi-umkm>.

Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia tahun 2023 mencatat bahwa saat ini pelaku UMKM di Indonesia adalah sebanyak 64,2 juta orang dan mampu menyerap sebanyak 97% dari total tenaga kerja, dan kontribusi UMKM pada PDB Indonesia sebanyak 60% (BPS), bahkan UMKM di Indonesia juga tercatat sebagai UMKM dengan jumlah paling besar

dibandingkan dengan negara anggota ASEAN lainnya (Ahdiat, 2021). Dengan demikian wajar jika sektor ini memerlukan perhatian dari berbagai pihak agar keberadaannya terus memiliki kontribusi maksimal (Latifah et al., 2021; Virmani et al., 2021).

Produk-produk UMKM tidak hanya dapat dijual di dalam Negeri namun juga diluar negeri, pemerintah dapat mendukung Upaya UMKM untuk mendapatkan pasar diluar negeri dengan menggalakkan Internasionalisasi UMKM. Memberikan kemudahan akses kepada UMKM untuk bisa diterima di pasar luar Negeri, merupakan strategi jitu untuk pengembangan UMKM dan dampak positifnya meningkatkan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia.

Mengingat pentingnya peran UMKM, pemerintah dan entitas afiliasi secara konsisten berusaha untuk membuat kemajuan inovatif guna memfasilitasi perluasan UMKM nasional dalam skala global. Ada pandangan optimis bahwa pemberlakuan undang-undang pemberdayaan UMKM akan menghasilkan hasil nyata dalam mengatur transformasi UMKM, transisi dari pendekatan kontemporer ke kerangka digital, dan akhirnya mendukung kegiatan yang sifatnya Internasionalisasi UMKM.

Internasionalisasi UMKM dalam perspektif akademik merupakan topik yang telah mendapat perhatian dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa penelitian telah mengeksplorasi berbagai aspek internasionalisasi UMKM. Beberapa penelitian telah berfokus pada peran hak milik dalam proses internasionalisasi UMKM. Pembahasan mengenai pengaruh internasionalisasi UMKM di Negara-negara luar Indonesia, khususnya di Eropa banyak dikaji dalam konteks kontemporer, menelaah bahwa globalisasi kewirausahaan berbeda dengan Internasionalisasi kewirausahaan.

Menarik fenomena diatas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

Rumusan Masalah

1. Bagaimana Internasionalisasi dan globalisasi dikaji beberapa ahli dalam konteks kontemporer?
2. Bagaimana proses Internasionalisasi pada UMKM?
3. Bagaimana proses Internasionalisasi UMKM di Indonesia?

PEMBAHASAN

Internasionalisasi dan Globalisasi dalam Konteks Kontemporer

Pada awal mulanya, istilah internasionalisasi merupakan istilah yang umum digunakan untuk membahas mengenai bidang politik. Dan istilah Internasionalisasi pada bidang ekonomi hanya digunakan untuk aktivitas jual beli antar negara. Namun, kini istilah Internasionalisasi mengalami generalisasi dalam konteks pasar bebas, missal AFTA, CAFTA dan MEA, istilah Internasionalisasi dikaitkan dengan perusahaan ke perusahaan, dan juga UMKM. Internasionalisasi merupakan perluasan arus barang, jasa serta manusia yang melintasi batas-batas negara sehingga dapat meningkatkan transnasional dibandingkan dengan domestik, seiring dengan penurunan tingkat regulasi yang mempengaruhi arus tersebut, Zweig (2022). internasionalisasi terdiri dari berbagai proses termasuk internasionalisasi pasar, internasionalisasi produksi, internasionalisasi modal, internasionalisasi tenaga kerja dan internasionalisasi regulasi, Grup Lisbon, (1995). Internasionalisasi juga diartikan sebagai aktivitas ekonomi apa pun yang dilakukan oleh suatu perusahaan di luar negeri, Rymarczyk (2004) dan Pier-ycione (2011).

Gagasan globalisasi menjadi terkenal pada 1990-an sebagai subjek studi di bidang akademis. Pada tingkat ekonomi makro, globalisasi mencakup perluasan hubungan antara ekonomi dalam skala global, disertai dengan kegiatan transaksi

barang, jasa, arus keuangan internasional, dan transfer teknologi. Pada akhirnya kegiatan ini akan menciptakan kondisi saling ketergantungan ekonomi secara internasional. System ekonomi global di definisikan sebagai hubungan ekonomi yang saling bergantung antara perekonomian masing-masing negara, yang terjadi terutama di bidang perdagangan internasional, transaksi keuangan internasional, dan perkembangan dunia ekonomi. Pada tataran makroekonomi, globalisasi diartikan sebagai fenomena meningkatnya keberagaman ikatan antar perekonomian secara global, seiring dengan semakin besarnya ukuran dan meningkatnya keberagaman transaksi barang, jasa dan arus keuangan internasional serta transfer teknologi. Globalisasi sebagai sebuah proses memiliki banyak wajah dan terjadi dalam berbagai cara, Ruigrok W. dan van Tulder R (1995). Ruigrok dan van Tulder menggambarkan tujuh aspek fundamental globalisasi dalam ekonomi global yang tergambar pada (tabel 1).

Tabel 1. Tujuh Aspek Fundamental Globalisasi

No	Kategori	Elemen dan proses utama
1.	Globalisasi keuangan dan kepemilikan modal	Deregulasi pasar keuangan, mobilitas modal internasional, maraknya merger dan akuisisi. Globalisasi kepemilikan saham.
2.	Globalisasi pasar dan strategi	kegiatan bisnis dalam skala dunia, pembentukan operasi terintegrasi di luar negeri (termasuk penelitian dan pengembangan dan pembiayaan), pencarian komponen, aliansi strategis.
3.	Globalisasi teknologi dan menghubungkan penelitian dan	Teknologi adalah sebagai isu utama: kebangkitan teknologi informasi dan telekomunikasi memungkinkan munculnya jaringan global di dalamnya

No	Kategori	Elemen dan proses utama
	pengembangan serta pengetahuan	perusahaan yang sama, dan antar perusahaan yang berbeda. Globalisasi sebagai sebuah proses universalisasi Toyotisme / produksi ramping
4.	Globalisasi cara hidup, pola konsumsi, globalisasi budaya	transfer dan transplantasi cara hidup yang dominan. Pemerataan pola konsumsi. Peran media. Transformasi budaya menjadi “makanan budaya”, “produk budaya”. Aturan GATT diterapkan pada aliran budaya
5.	Globalisasi kemampuan regulasi dan tata Kelola	Berkurangnya peran pemerintah nasional dan parlemen. Upaya untuk merancang peraturan dan institusi generasi baru untuk tata kelola global.
6.	Globalisasi sebagai penyatuan politik dunia	Analisis yang berpusat pada negara mengenai integrasi masyarakat dunia ke dalam sistem politik dan ekonomi global yang dipimpin oleh Kekuatan inti.
7.	Globalisasi persepsi dan kesadaran	Proses sosial budaya yang berpusat pada “Satu Bumi”, “globalis” gerakan, kewarganegaraan planet.

Sumber: Ruigrok dan van Tulder (1995)

Selama lebih dari dua dekade terakhir perekonomian telah memperoleh manfaat dari proses globalisasi, namun karena krisis keuangan global tahun 2007–2009, negaranegara berkembang yang lebih terbuka secara finansial tampaknya mengalami kondisi yang lebih buruk dibandingkan negara-negara yang lebih tertutup Cline, (2007). Krisis ekonomi dalam beberapa tahun terakhir mengindikasikan

bahwa globalisasi ekonomi semakin banyak dialami. Stagnasi ekonomi di satu benua dapat menyebabkan PHK dan downtime di benua lain. Akan tetapi “analisis regresi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara perubahan pertumbuhan pada periode krisis keuangan global dan tingkat keterbukaan keuangan perekonomian yang bersangkutan. Beralih ke tingkat mikro, globalisasi harus didefinisikan sedikit berbeda. Globalisasi suatu perusahaan harus dianggap sebagai salah satu tingkat atau derajat yang lebih tinggi dalam proses internasionalisasi perusahaan, sehingga istilah ini bahkan lebih sempit daripada istilah multinasionalisasi yang disebutkan di atas. Pada kebanyakan kasus, hal ini dicapai dengan mendirikan perusahaan multinasional, perusahaan transnasional, atau perusahaan global. Globalisasi dapat juga dianggap sebagai strategi bisnis yang sangat bergantung pada lingkungan ekonomi internasional dan ekonomi global.

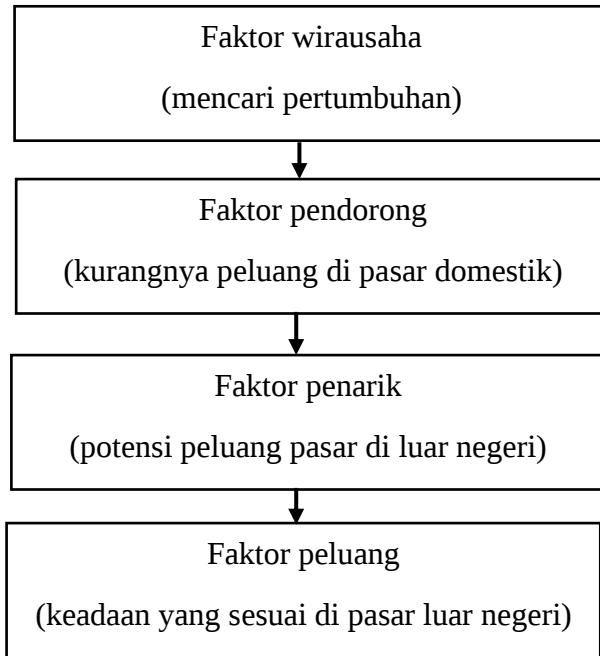
Pengaruh proses internasionalisasi pada UMKM

Pembahasan proses internasionalisasi UMKM telah menjadi subjek yang cukup menarik selama tiga dekade terakhir. Dalam pandangan ekonomi saat ini, sektor-sektor ini telah muncul sebagai pemain utama dalam hal lapangan kerja dan penciptaan lapangan kerja. Selain itu, UMKM memiliki sifat dinamis dan fleksibel yang memungkinkan mereka untuk dengan mudah beradaptasi dengan kondisi ekonomi yang tidak pasti dan berisiko. Namun, dengan liberalisasi perdagangan global yang sedang berlangsung dan dampak terus-menerus dari krisis keuangan global, UMKM menghadapi persaingan global yang meningkat.

Mengingat keadaan ini, menjadi penting untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait seperti: Apa tantangan baru yang dihadapi UMKM di era globalisasi? Bagaimana globalisasi mempengaruhi UMKM? Bagaimana UMKM merespons dan beradaptasi dengan tantangan ini? Tidak diragukan lagi, proses

internasionalisasi dan globalisasi yang sedang berlangsung menawarkan peluang dan ancaman bagi UMKM. Peluangnya terletak pada kemampuan untuk mengekspor, memasuki pasar baru, dan terlibat dalam kolaborasi luar negeri. Sebaliknya, risiko tersebut melibatkan potensi masuknya pesaing asing ke pasar domestik UMKM yang berfokus secara regional atau nasional.

Menurut SME Observatory, motivasi utama di balik internasionalisasi UMKM adalah keinginan untuk meningkatkan daya saing perusahaan mereka, terutama dengan mendapatkan akses ke pasar baru yang lebih besar. Motivasi ini dapat berasal dari berbagai faktor. Salah satu aspek kunci, seperti yang disorot oleh banyak pendekatan teori, adalah asumsi bahwa proses internasionalisasi perusahaan didorong oleh keinginan untuk pertumbuhan usaha. Misalnya, laporan OECD mengidentifikasi empat faktor yang mempercepat internasionalisasi dan globalisasi UMKM, dengan faktor kewirausahaan (mencari pertumbuhan) dianggap paling signifikan. Ketika pemilik-manajer cenderung memperluas perusahaan, mereka dapat mengeksplorasi peluang di pasar luar negeri. Sebaliknya, faktor pendorong berperan ketika perusahaan gagal mencapai pertumbuhan di pasar domestik, sehingga memaksa mereka untuk mencari keunggulan kompetitif di tempat lain. Faktor daya tarik, berkisar pada pengenalan prospek di pasar luar negeri atau ketika permintaan akan produk perusahaan muncul terutama di pasar internasional. Faktor-faktor ini sering dianggap sebagai faktor positif. Terakhir, faktor peluang berkaitan dengan memanfaatkan peluang yang muncul di pasar luar negeri. Namun, penting untuk menyoroti bahwa faktor kewirausahaan sangat penting, karena fungsi faktor-faktor lain bergantung padanya (gambar 1).



Gambar 1. Faktor Internasionalisasi UMKM
Sumber: Aszkiewicz dan Wach (2012)

Sumber motivasi berikutnya, selain kesempatan untuk mengakses pasar baru, juga adanya keinginan untuk memperoleh kemajuan perusahaan. Untuk bersaing secara efektif UMKM berusaha untuk meningkatkan kapasitas mereka untuk inovasi, memungkinkan mereka untuk memperkenalkan produk dan layanan baru ke pasar. Beberapa perusahaan juga mencari akses ke pasar baru secara tidak langsung, melalui kolaborasi. Melalui pemanfaatan sumber daya internasional, UMKM diharapkan dapat meningkatkan daya saing mereka melalui:

1. Kompetensi dan sumber daya global, seperti teknologi dan pengetahuan;
2. Hubungan bisnis internasional, yang mencakup aspek pendidikan dalam kerangka program penelitian dan

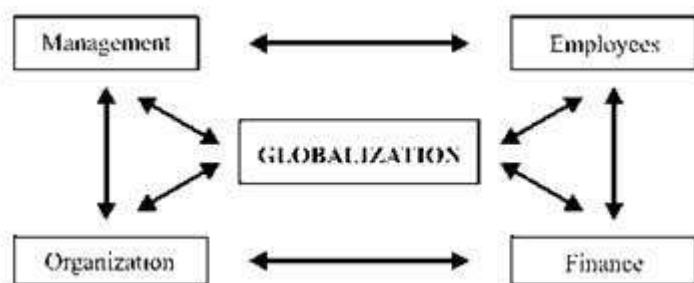
pengembangan/inovasi bersama, serta berbagi pengetahuan;

3. Modal dari pasar luar negeri. Akuisisi pengetahuan dan teknologi memfasilitasi internasionalisasi, sedangkan UMKM terlibat dalam kegiatan ekspor dengan tujuan memperoleh pengetahuan atau teknologi.

Perlu ditekankan bahwa akses ke pengetahuan dan teknologi sering menjadi bahan perdebatan di antara perusahaan yang semata-mata terlibat dalam impor, dan ini merupakan motivasi paling signifikan kedua yang disebutkan oleh UMKM yang menggunakan bentuk internasionalisasi yang lebih maju. Di antara UMKM, yang juga secara eksklusif terlibat dalam kegiatan ekspor, lebih dari sepertiga melakukan internasionalisasi untuk memperoleh pengetahuan. Akibatnya, keputusan yang berkaitan dengan internasionalisasi aktif tidak semata-mata berasal dari niat untuk meningkatkan penjualan atau mendapatkan akses ke pasar baru. Internasionalisasi berfungsi sebagai sarana untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan tentang teknologi baru, sehingga memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, ini adalah bentuk inovasi yang dipahami secara luas.

Terlepas dari kenyataan bahwa UMKM harus beradaptasi dengan persaingan global yang meningkat, pertanyaan tentang bagaimana melakukannya masih tetap ada. Menurut Stehr, semakin banyak usaha kecil yang mengembangkan strategi kewirausahaan untuk globalisasi. Para peneliti juga menggarisbawahi perbedaan antara internasionalisasi kewirausahaan dan globalisasi kewirausahaan. Internasionalisasi kewirausahaan (internasionalisasi bisnis) dicapai ketika perusahaan melayani pasar di dua negara atau lebih. Sebaliknya, globalisasi kewirausahaan menunjukkan proses perluasan kegiatan internasional yang ada ke skala global. Evaluasi potensi globalisasi UMKM tertentu memerlukan analisis berikut (gambar 2):

1. Potensi globalisasi biasanya muncul dari kesiapan perusahaan untuk menyesuaikan dan menyesuaikan diri dengan kondisi global (hukum, budaya, administrasi) dan keadaan global (situasi politik/ekonomi. Selanjutnya, kesediaan untuk melakukan adaptasi memerlukan pengembangan bertahap dan harus diuraikan secara sistematis.
2. Ada korelasi langsung antara kemungkinan globalisasi kewirausahaan dan struktur organisasi dan sumber daya manusia perusahaan. Ini mencakup keseluruhan kapasitas organisasi dan struktural perusahaan, kualifikasi karyawan, dan khususnya kesediaan manajemen/pemilik-manajer untuk mengeluarkan biaya tambahan untuk ekspansi ke luar negeri.
3. Masalah pembiayaan kegiatan asing dan global juga merupakan kriteria penting dalam menentukan apakah ada potensi positif atau negatif bagi globalisasi UMKM. Oleh karena itu, kompetensi dan kemampuan yang terkait dengan globalisasi kewirausahaan berkaitan dengan sumber daya tertentu, tujuan perusahaan, segmen bisnis, dan posisi UMKM dalam persaingan (misalnya, menggunakan model lima kekuatan, analisis SWOT, dan analisis portofolio).



Gambar 2. Relevansi Globalisasi Kewirausahaan
 Sumber: Aszkiewicz dan Wach (2012)

Proses Internasionalisasi UMKM di Indonesia

Internasionalisasi UMKM di Indonesia harus disertai dengan pengembangan kompetensi Sumber daya manusia (SDM). Kemampuan yang harus dimiliki dalam pengembangan sumber daya manusia ini meliputi kemampuan manajerial dan teknis bagi pemilik UMKM melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan khusus yang telah dijalankan di Indonesia serupa dengan implementasi di wilayah tersebut, terutama untuk aspek pembiayaan, penyediaan informasi, dan pengembangan kompetensi. Beberapa pelatihan ekspor di Indonesia juga dimungkinkan untuk mendapatkan sertifikat sebagai bentuk pengakuan terhadap keahlian yang telah didapatkan. Implementasi internasionalisasi UMKM di Indonesia diperkuat oleh beberapa kebijakan pemerintah yang sangat mendukung pertumbuhan dan proses internasionalisasi UMKM.

Mengacu pada pasal 97 Undang-Undang Cipta Kerja, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah **wajib** mengalokasikan **paling sedikit 40%** (empat puluh persen) produk/jasa Usaha Mikro dan Kecil serta Koperasi dari hasil produksi dalam negeri dalam pengadaan barang/jasa Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Beberapa kebijakan pemerintah yang telah dilakukan dalam rangka pemberdayaan UMKM di Indonesia adalah <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/cirebon/id/data-publikasi/berita-terbaru/2852-kebijakan-pemerintah-dalam-pemberdayaan-umkm.html> :

1. Pembangunan infrastruktur, Infrastruktur yang memadai akan membantu UMKM dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar mereka. Pembangunan **infrastruktur konektivitas digital**, seperti *Satelit Palapa Ring* dan *Base Transceiver Station*, sehingga pelaku usaha yang berada di daerah terpencil akan terhubung secara digital.

2. Program Pembiayaan, sekitar 18 juta UMKM belum memiliki akses terhadap pembiayaan formal dan sekitar 46 juta UMKM masih membutuhkan tambahan pembiayaan untuk modal kerja dan investasinya. Pemerintah memberikan dukungan melalui **program KUR dan pembiayaan Ultra Mikro**
3. Digitalisasi UMKM, Digitalisasi dapat memberikan banyak manfaat bagi UMKM, termasuk efisiensi operasional, meningkatkan produktivitas, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan daya saing. Hingga Januari 2022, sebanyak 17,2 juta UMKM telah terdigitalisasi. Targetnya, **40 juta UMKM akan terdigitalisasi** pada tahun 2024
4. Sinergi dan Koordinasi, peningkatan **sinergi dan koordinasi** dengan sektor publik, akademi, dan juga sektor swasta, termasuk juga bagaimana mengembangkan skema keuangan syariah untuk UMKM sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Peraturan perundang-undangan yang memiliki pengaruh terhadap upaya pemberdayaan UKM umumnya hanya bertujuan untuk meningkatkan kapasitas usaha UKM melalui kebijakan yang sifatnya alokatif, seperti program pengembangan sistem pendukung usaha mikro, program pengembangan ketrampilan pelaku usaha. Sedangkan kebijakan yang bersifat regulatif terhadap pemberdayaan UKM, seperti program penguatan kelembagaan koperasi dan program pengembangan iklim usaha, yang memperkuat struktur pasar UKM dan mengubah perilaku pelaku pasar UKM masih kurang memadai. Kebijakan pemerintah cenderung hanya memiliki dampak peningkatan kinerja dan kapasitas UKM melalui perbaikan birokrasi pemerintahan, namun belum mampu bersifat regulatif untuk mendorong peningkatan pangsa pasar UKM dan merubah perilaku pelaku

pasar untuk mempersiapkan diri menuju proses internasionalisasi, Kemenkop UKM (2013).

Melengkapi pembahasan diatas, maka penulis melakukan beberapa review jurnal yang relevan dengan Internasionalisasi UMKM khususnya di Indonesia. Adapun jurnalnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Review Jurnal

No.	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Handoyo, S., Yudianto, I., dan Khristianty, F.F. (2020) <i>Critical success factors for the internationalisation of small-medium enterprises in indonesia</i> (Taylor & Francis Publisher)	Mengidentifikasi critical success factors (CSF) bagi usaha kecil- menengah (UKM) Indonesia yang mengakses pasar internasional	Total sampel berisi 153 eksportir UKM, yang dipilih menggunakan teknik convenience sampling. Instrumen kuesioner berbasis kertas dan elektronik digunakan untuk mengumpulkan data. Kuesioner didistribusikan melalui jaringan ekspor usaha kecil-menengah dan kepada responden UKM di pameran perdagangan internasional.	Pengetahuan pasar internasional, pengetahuan inovasi produk, dan jaringan institusional merupakan faktor penentu keberhasilan untuk internasionalisasi usaha kecil- menengah di Indonesia
2.	Slamet Rosyadi , Ayusia Sabhita Kusuma, Elpeni Fitrah, Agus Haryanto, dan Wiwiek Adawiyah (2020) <i>The Multi- Stakeholder's Role in</i>	Merumuskan model pendampingan terpadu dengan melibatkan kolaborasi multipihak untuk usaha kecil dan menengah (UKM) di sektor ekonomi	Pendekatan penelitian kualitatif ini dilakukan dengan studi kasus menggunakan ekonomi kreatif UKM di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus	Model pendampingan terpadu terdiri dari aspek-aspek substansial, yaitu, (a) pengembangan pemasaran, (b) izin usaha dan badan usaha yang berbadan hukum, (c) media sosial dan teknologi informasi, (d) manajemen keuangan dan perlindungan kekayaan intelektual, dan (e) internasionalisasi

No.	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>an Integrated Mentoring Model for SMEs in the Creative Economy Sector</i> (Sage)	kreatif dan Mengidentifikasi aspek-aspek pendampingan yang dibutuhkan oleh UKM di sektor ekonomi kreatif dan merumuskan strategi pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan aktual mereka dengan melibatkan multi-pemangku kepentingan	dengan pelaku ekonomi kreatif. Mewawancarai 25 informan yang mewakili tiga subsektor utama ekonomi kreatif, yaitu kuliner, fesyen, dan kriya, aktivis ekonomi kreatif dan instansi pemerintah daerah	pengembangan pasar dan kewirausahaan. Untuk pendampingan yang lebih efektif, partisipasi pemangku kepentingan sangat penting
3.	Saptaria <i>et al.</i> (2020) <i>Bibliometric Analysis of Internationalization Strategies in Supporting MSME Business Growth in Indonesia</i>	Menganalisis strategi internasionalisasi UMKM Indonesia, termasuk masuk pasar, target pasar, waktu, alokasi, dan strategi koordinasi,	Bibliometric	Pelaku UMKM Indonesia menggabungkan strategi internasionalisasi melalui pengembangan e-commerce. Strategi waktu dan strategi alokasi memerlukan penelitian lebih lanjut.

No.	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		untuk mendukung pertumbuhan bisnis		
4.	Anggadwita, G., dan Indarti, I., (2023) <i>Women entrepreneurship in the internationalization of SMEs: a bibliometric analysis for future research directions</i> (Emerald Publisher)	Mengkaji secara sistematis tentang kewirausahaan perempuan dalam internasionalisasi usaha kecil dan menengah (UKM) dengan memeriksa profil penelitian (yaitu tren publikasi, penerbit, domain dan kualitas jurnal, metodologi dan unit analisis dan klasifikasi regional), mode entri internasionalisasi dan teori-teori yang mendukung, variabel kunci menggunakan kerangka AMO	Penelitian ini menggunakan analisis bibliometrik dengan memilih 62 paper yang relevan dari 3.016 paper yang dikumpulkan dari database Web of Science, Scopus, Google Scholar dan EBSCO. Analisis isi dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dan kesenjangan penelitian utama, yang kemudian dipetakan pada kerangka AMO untuk mengatasi potensi penelitian di masa depan	Studi ini menemukan bahwa jumlah makalah yang diterbitkan selama periode 1994–September 2022 berfluktuasi, menunjukkan tren peningkatan penelitian kewirausahaan perempuan dalam internasionalisasi UKM yang diterbitkan di berbagai jurnal bereputasi oleh penerbit ternama. Penelitian ini juga menemukan beberapa alternatif mode entri internasionalisasi, meskipun ekspor masih merupakan alternatif yang paling banyak digunakan. Berbagai teori yang mendasari penelitian ini antara lain teori internasionalisasi, teori berbasis sumber daya, teori feminis dan kewirausahaan internasional. Studi ini mengusulkan kerangka penelitian masa depan tentang kewirausahaan perempuan dalam internasionalisasi UKM: AMO.

No.	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		(yaitu anteseden, mediator, moderator dan hasil) dan saran untuk studi potensial di masa depan		
5.	Anggadwita <i>et al.</i> (2023) <i>The internationalization performance of Indonesian SMEs during COVID-19 pandemic: exploring a mediation model</i>	Studi ini mengkonfirmasi peran mediasi kemampuan dinamis organisasi dan budaya organisasi dalam teori kemampuan dinamis dan relevansinya dengan internasionalisasi.	Kuantitatif 206 UMKM di Indonesia	1. Studi ini menemukan bahwa salah satu strategi yang diadopsi oleh UMKM di Indonesia selama pandemi COVID-19 adalah meningkatkan kinerja internasionalisasi mereka dengan berpartisipasi aktif di pasar internasional. 2. Hasil empiris menunjukkan bahwa kemampuan dinamis organisasi dan budaya organisasi sepenuhnya memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan internasional dan kinerja internasionalisasi UMKM.

No.	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				3. Namun, ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan internasional tidak secara langsung mempengaruhi kinerja internasionalisasi UMKM.
6.	Kespandiar. T., Sudarmiatin, Mukhlis. I, (2022). <i>Internationalization Of MSMEs Through Property Rights: A Study Case Of Food Stall</i>	Mengetahui internasionalisasi UMKM dari tinjauan hak milik dalam studi kasus warung makan sederhana	Metode pengumpulan data dilakukan secara kualitatif melalui observasi lapangan, wawancara, dan dokumentasi dalam proses wawancara 3 informan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah quota sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis eksploratif kemudian diolah dengan menggunakan alat analisis data kualitatif.	Penelitian ini mendukung internasionalisasi Restoran Sederhana, karena terdapat beberapa indikator inovasi, lingkungan bisnis, dan internasionalisasi yang dapat mempengaruhi proses internasionalisasi Warung Makan Sederhana untuk memenuhi keinginan yang diinginkan. Ini menunjukkan bahwa prosesnya berhasil.
7.	Rochayatun, S., Sudarmiatin, Bidin, R., (2022).	Mengkaji internasionalisasi UKM di Jawa Timur dari perspektif	Penelitian ini menggunakan analisis isi teori dan model terkini ditambah dengan analisis empiris terhadap	Data empiris mendukung bahwa strategi yang paling banyak dilakukan oleh UKM di Jawa Timur adalah networking secara mandiri.

No.	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Mode of Entry Strategy on SMEs Internationalization in East Java: A Review of Literature	literatur dan empiris dengan tujuan memberikan pengetahuan mendalam berdasarkan literatur yang ada dan didukung oleh data empiris yang dihasilkan dari penelitian sebelumnya	kajian internasionalisasi UKM yang telah dilakukan. Ada beberapa teori dan model, seperti teori internalisasi, paradigma eklektik, model Upsala, perspektif jaringan yang menghubungkan strategi internasionalisasi UKM di Jawa Timur, dan beberapa mode masuk untuk internasionalisasi. Teori ini didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya dasar dan teori jaringan. Bukti yang terdokumentasi menunjukkan bahwa strategi internasionalisasi UKM di Jawa Timur masih memiliki banyak kendala dan tantangan	Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi para pengambil kebijakan, dalam hal ini pemerintah, untuk berperan lebih aktif dengan strategi jangka panjang demi keberhasilan internasionalisasi UKM di Jawa Timur.

PENUTUP

Berdasarkan uraian pendahuluan dan pembahasan yang sudah dijabarkan diatas, maka kesimpulan dari makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Internasionalisasi dalam konteks kontemporer dimaknai oleh beberapa ahli merupakan aktivitas ekonomi perusahaan ataupun UMKM yang dilakukan di luar negeri. Globalisasi adalah fenomena meningkatnya keberagaman ikatan antar perekonomian secara global, seiring dengan semakin besarnya ukuran dan meningkatnya keberagaman transaksi barang, jasa dan arus keuangan internasional serta transfer teknologi.
2. Dalam proses Internasionalisasi UMKM harus mempunyai motivasi yang kuat, dan dalam memenangkan kompetisi secara efektif UMKM berusaha untuk meningkatkan kapasitas mereka untuk inovasi, memungkinkan mereka untuk memperkenalkan produk dan layanan baru ke pasar. Beberapa perusahaan juga mencari akses ke pasar baru secara tidak langsung, melalui kolaborasi. Melalui pemanfaatan sumber daya internasional.
3. Proses Internasionalisasi UMKM di Indonesia dilandasi dengan peraturan perundang-undangan serta beberapa kebijakan pemerintah. Dan diikuti dengan pengembangan kompetensi Sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. (2022). Indonesia Punya UMKM Terbanyak di ASEAN, Bagaimana Daya Saingnya?. Databoks. Diakses melalui laman
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/10/11/indonesia-punya-umkm-terbanyak-di-asean-bagaimana-daya-saingnya> pada 20 Januari 2024.
- Anggadwita, G., dan Indarti, I. (2023). *Women entrepreneurship in the internationalization of SMEs: a bibliometric analysis for future research directions*. *European Business Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 763-796. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2023-0006>.
- Anggadwita, G., Indarti, N., Sinha, P. and Manik, H.F.G.G. (2023), "The internationalization performance of Indonesian SMEs during COVID-19 pandemic: exploring a mediation model", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 33 No. 5, pp. 763-785. <https://doi.org/10.1108/RIBS-04-2023-0030>
- Cline W.R.: *Financial Globalization, Economic Growth, and the Crisis of 2007–09*, Peterson Institute for International Economics, Washington DC 2010.
- Daszkiewicz, N. and Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models, and Implementation*. Gdańsk University of Technology Publishers. Polandia
- Dokumen Resmi: Kemenkop UKM. (2013). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2011-2012*.
- Group of Lisbon, (1995). *Limits to Competition*, PIT Press, Cambridge – London.

- Handoyo, S., Yudianto, I., dan Khristianty, F.F. (2020). *Critical success factors for the internationalisation of small-medium enterprises in indonesia*. Cogent Business & Management. Published: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1923358>
- <https://epaper.mediaindonesia.com/detail/saatnya-internasionalisasi-umkm>.
- <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/cirebon/id/data-publikasi/berita-terbaru/2852-kebijakan-pemerintah-dalam-pemberdayaan-umkm.html>
- Kespondian, T., Sudarmiatin, Mukhlis. I, (2022). *Internationalization Of MSMEs Through Property Rights: A Study Case Of Food Stall*. ijoms.internationaljournalabs.com. P-ISSN: 2808-5957 E-ISSN: 2808-6724.
- Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y.A. and Rahmawati, R. (2021), "Business strategy – MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0116>
- Nelly, D., Krzysztof W., (2012). *Internasionalization Of SMEs, Context, Model and Implementation*. ISBN 978-83-7348-411-5. GDAŃSK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PUBLISHERS.
- Pierścionek Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Rochayatun, S., Sudarmiatin, Bidin., R. (2022). *Mode of Entry Strategy on SMEs Internationalization in East Java: A Review of Literature*. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* 22(15): 20-32, 2022; Article no.AJEBA.87112 ISSN: 2456-639X

- Rosyadi, S., Kusuma, A.S., Fitrah, F., Haryanto, A., dan Adawiyah, W. (2020). *The Multi-Stakeholder's Role in an Integrated Mentoring Model for SMEs in the Creative Economy Sector*. SAGE Open October-December 2020: 1 –14.
- Ruigrok W., van Tulder R. (2004). *The Ideology of Interdependence, PhD Dissertation, University of Amsterdam*, June 1993. • Rymarczyk J.: Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa.
- Saptaria, L. Mukhlis, I. and Murwani, D. F. (2023). *Bibliometric Analysis of Internationalization Strategies in Supporting MSME Business Growth in Indonesia*. Ilomata International Journal of Management-Vol. 4, (2), pp 207-222. 10.52728/ijjm.v4i2.744.
- Zweig D. (2002). *Internationalizing China: Domestic Interests and Global Linkages*, Cornell University Press, New York.

BAB 2

STRATEGI DINAMIS UMKM: MENYELAMI PERKEMBANGAN NASIONAL DAN GLOBAL

Setiani, Muhammad Rosyihuddin

Abstrak

Makalah ini membahas tentang strategi internasionalisasi untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia, khususnya di bidang makanan dan manufaktur non-makanan. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengidentifikasi alasan, tantangan, dan manfaat dari internasionalisasi UMKM, serta untuk mengulas berbagai tipologi, model, dan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi internasionalisasi UMKM. Hasil dari makalah ini adalah bahwa internasionalisasi UMKM dapat memberikan peluang dan keuntungan bagi UMKM, seperti peningkatan pasar, diversifikasi risiko, akses sumber daya, peningkatan inovasi, dan peningkatan keuntungan. Namun, internasionalisasi UMKM juga menghadapi beberapa kendala, seperti kurangnya sumber daya, pengetahuan, dan kemampuan, serta persaingan dan regulasi pasar internasional. Oleh karena itu, UMKM perlu mempersiapkan diri dengan baik dan menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi dan tujuan mereka. Makalah ini juga menyarankan beberapa model dan pendekatan yang dapat digunakan oleh UMKM untuk meningkatkan kinerja inovasi dan keberlanjutan mereka di pasar internasional.

Kata Kunci: Strategi, Internasionalisasi, UMKM

PENDAHULUAN

Internasionalisasi UMKM merupakan langkah penting dalam meningkatkan daya saing dan memperluas pasar bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Internasionalisasi

adalah proses di mana UMKM mulai terlibat dalam kegiatan bisnis lintas negara, baik melalui ekspor produk mereka, keterlibatan dalam rantai pasok global, atau bahkan pendirian cabang atau kemitraan di luar negeri.

Alasan untuk internasionalisasi UMKM sangatlah bervariasi, tetapi beberapa di antaranya meliputi: (1) Peningkatan Potensi Pasar: Dengan memasuki pasar internasional, UMKM dapat menjangkau pelanggan yang lebih besar dan beragam di luar batas wilayah domestik mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan penjualan dan pertumbuhan bisnis; (2) Diversifikasi Risiko: Dengan memperluas operasi di luar negeri, UMKM dapat mengurangi ketergantungan pada pasar domestik dan mengurangi risiko yang terkait dengan fluktuasi ekonomi dalam satu negara; (3) Akses Sumber Daya: Internasionalisasi memungkinkan UMKM untuk mengakses sumber daya tambahan seperti teknologi, modal, atau tenaga kerja terlatih yang mungkin tidak tersedia di negara asal mereka; (4) Peningkatan Inovasi: Terlibat dalam pasar internasional dapat memicu inovasi baru, baik dalam produk maupun proses bisnis, karena UMKM akan terpapar pada persaingan yang lebih intensif dan berbagai macam tren pasar; (5) Peningkatan Keuntungan: Masuk ke pasar internasional dapat membuka peluang untuk meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan volume penjualan, akses ke pasar dengan margin keuntungan yang lebih tinggi, atau biaya produksi yang lebih rendah di negara tertentu; (6) Namun, penting bagi UMKM untuk mempersiapkan diri dengan baik sebelum melakukan internasionalisasi. Hal ini meliputi pemahaman yang baik tentang pasar sasaran, kepatuhan terhadap peraturan internasional, pemahaman tentang budaya dan kebiasaan bisnis di negara target, serta kemampuan untuk mengelola risiko yang terkait dengan operasi lintas negara. Dengan perencanaan yang matang dan strategi yang tepat, internasionalisasi dapat menjadi langkah yang sangat menguntungkan bagi pertumbuhan dan keberlanjutan UMKM.

Rumusan Masalah

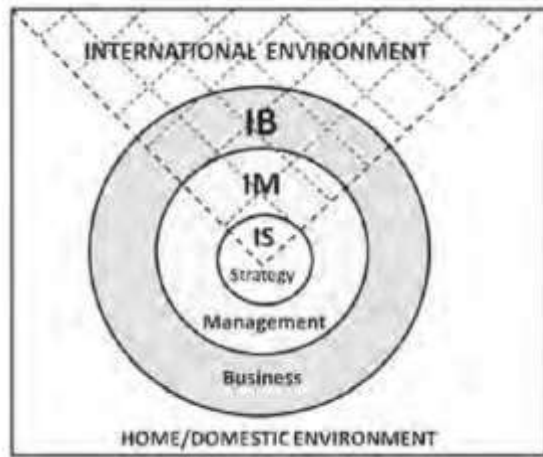
Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam tulisan ini adalah:

1. Bagaimana konsep strategi internasionalisasi UMKM digagas para ahli?
2. Bagaimana peneliti sebelumnya menyelidiki tentang strategi internasionalisasi UMKM?
3. Bagaimana penulis menanggapi strategi internasionalisasi UMKM?

PEMBAHASAN

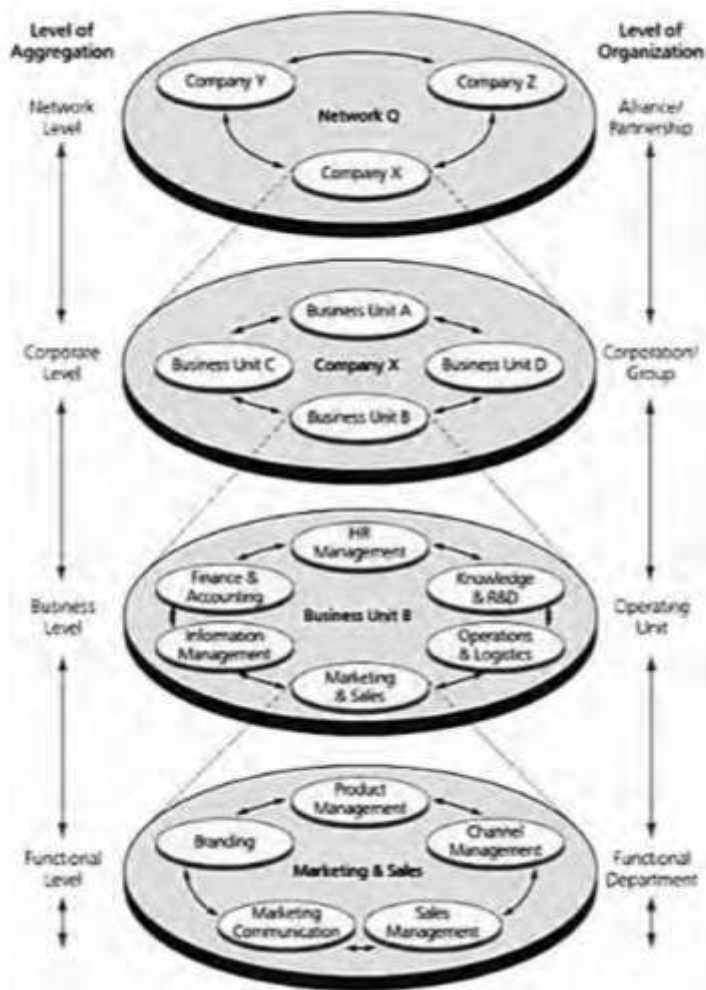
Strategi Internasionalisasi dan Tipologinya

Untuk memasuki pasar luar negeri perlu menerapkan strategi internasional (strategi internasionalisasi), yaitu strategi yang mempertimbangkan faktor luar negeri. Eden et al., (2011) ketika menjelaskan istilah strategi internasional, dengan menunjukkan hubungan antara manajemen internasional (IM), bisnis internasional (IB) dan strategi internasional (IS) kemudian menyimpulkan bahwa strategi internasional mencerminkan domain yang sama dengan bidang manajemen strategis internasional. Lebih detailnya ditunjukkan pada Gambar 3 konteks strategi internasional dan hubungan relasi:



Gambar 3. Konteks Strategi Internasional dan Relasi
Sumber: Eden et al (2011)

Konteks strategi internasional dan relasi menjelaskan tentang bagaimana organisasi beroperasi di pasar global dan bagaimana mereka menjalin hubungan dengan berbagai pihak yang terlibat dalam lingkup internasional. Hal ini mencakup tentang faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologis, lingkungan, dan hukum yang mempengaruhi kegiatan bisnis di pasar global, serta hubungan antara negara, perusahaan multinasional, dan organisasi internasional. Untuk lebih detailnya dijelaskan pada Gambar 4 terkait level atau tingkatan dalam strategi. Level strategi memainkan peran penting dalam menetapkan arah dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Hal ini membantu memastikan bahwa sumber daya organisasi dialokasikan dengan efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang dan memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.



Gambar 4. Level Strategy
 Sumber: de Wit and Meyer (2010)

Ada banyak klasifikasi strategi internasionalisasi dengan mempertimbangkan dimensi dan konfigurasi yang berbeda. Selanjutnya, Tabel 1 menjelaskan tentang tipologi paling populer termasuk strategi konsentrasi/diversifikasi dan strategi

orientasi internasional, yang dimulai pada tahun 1970an, namun tipologi tersebut masih paling sering dikutip dalam buku teks akademis.

Tabel 3. Tipologi Strategi Internasionalisasi

Pengarang	Tipologi	Keterangan
Ayal & Zif (1978)	Strategi Diversifikasi Pasar	Segmen yang biaya logistiknya relatif tinggi
	Strategi Konsentrasi Pasar	Menerapkan tingkat pertumbuhan jumlah pasar yang dilayani secara perlahan dan bertahap
Porter (1980)	Strategi Kepemimpinan Biaya	Konsep kurva yang bertujuan untuk mencapai kepemimpinan
	Strategi Diferensiasi	Variasinya yang banyak, berdasarkan penciptaan sesuatu yang dianggap unik di seluruh industri
	Strategi Fokus	Fokus pada kelompok pembeli tertentu berdasarkan segmen produk atau pasar geografisnya
Ansoff (1965)	Strategi Penetrasi Pasar	Penawaran produk yang ada di mata uang saat ini
	Strategi Pengembangan pasar	Pengembangan dan/atau pencarian pasar baru untuk produk yang sudah ada
	Strategi Pengembangan Produk	Pengembangan atau modifikasi produk dan menawarkannya di pasar yang sudah ada
	Strategi Diversifikasi	

Pengarang	Tipologi	Keterangan
		Pengembangan produk baru di bidang baru
Heenan & Perlmutter (1979)	Strategi etnosentris, Strategi Polisentris, Strategi Geosentris, Strategi Regiosentris	
Porter (1985)	Strategi Ofensif Strategi Defensif	Strategi aktif/strategi ekspansif/strategi agresif/strategi prospektif menghasilkan pengembangan dan perluasan Berfokus pada kelangsungan hidup dan meminimalkan risiko. Ini adalah semacam perlindungan terhadap posisi perusahaan saat ini

Sumber: Daszkiewich & Wach (2012)

1. Strategi Etnosentris

Strategi ini didasarkan pada analisis pasar luar negeri, seperti pemilihan, dan pemilihan segmen pasar untuk memasuki celah pasar. Ciri khas dari strategi pemasaran ini adalah terbatasnya kemungkinan untuk memasukkan, oleh suatu perusahaan, karakteristik spesifik dari pasar luar negeri yang berbeda. Perusahaan berfokus untuk mempertahankan posisi pasar nasional dan meraih pasar luar negeri dengan mengikuti strategi yang sama seperti pasar dalam negeri.

2. Strategi Polisentris

Untuk memastikan keberhasilan di banyak pasar regional, di mana perusahaan-perusahaan ini mempunyai anak perusahaan regionalnya. Salah satu ciri dasar strategi polisentris adalah desentralisasi yang tercermin dalam

pengembangan anak perusahaan, pabrik manufaktur, dan usaha patungan di luar negeri

3. Strategi Geosentris

Untuk meningkatkan daya saing internasional, melalui penyeragaman sistem di seluruh aktivitas perusahaan. Keinginan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam skala global dengan meminimalkan biaya per unit produksi merupakan hal mendasar dalam strategi ini

4. Strategi Regiosentris

Bentuk orientasi regiosentris yang sangat spesifik. Pendekatan ini disesuaikan dengan Pasar Tunggal Eropa dan memungkinkan Anda menerapkan sepenuhnya konsep Euromarketing. Upaya untuk mencapai manfaat dari integrasi global dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan kondisi lokal merupakan hal mendasar dalam strategi ganda.

Struktur dan Implementasi Strategi Internasionalisasi

Sebelum mengambil keputusan untuk memasuki pasar sasaran tertentu, setidaknya harus dilakukan riset pasar awal, namun yang terpenting, strategi internasionalisasi perusahaan juga harus dirumuskan, yang mencerminkan rencana perilaku perusahaan terhadap lingkungan asing. Terdapat 3 Fase analisis strategis terhadap potensi suatu unit bisnis termasuk sumber daya dan tujuannya.

1. Riset dan Analisis Pasar : Persiapan, Analisis Lingkungan Sasaran, Pengintaian Awal
2. Pembentukan Strategi Ekspansi : Pembentukan Strategi, Mengambil Keputusan
3. Implementasi dan Pengendalian : Persiapan, Implementasi, Kontrol

Mode Internasionalisasi

Internasionalisasi kegiatan perusahaan tingkat pertama identik dengan internasionalisasi penjualan (internasionalisasi bidang pertukaran), terutama melalui kegiatan ekspor dan impor. Kegiatan tersebut dikaitkan dengan risiko rendah. Perusahaan hanya melaksanakan pesanan asing setelah mereka menerimanya. Dalam sebagian besar kasus, ini adalah satu-satunya bentuk usaha yang terlibat (khususnya UKM) dalam kegiatan internasional. Fase ini merupakan konsekuensi alamiah dari pembangunan. Hal ini terjadi setelah suatu perusahaan mencapai seluruh kemampuannya di pasar domestik dan mencapai volume produksi yang sesuai serta dalam beberapa kasus kelebihan produksi. Kemudian perusahaan berupaya memperluas pasarnya dan mulai melakukan ekspor (push motif). Perusahaan mungkin juga termotivasi untuk memasuki pasar luar negeri karena kemampuannya memperoleh keuntungan di pasar tersebut, karena bisnis tersebut semakin banyak memperoleh keuntungan di pasar dalam negeri (motif tarik).

Berikut beberapa strategi internasionalisasi yang digagas oleh (Doole et al., 2019):

1. Strategi ekspor. Strategi ini melibatkan perusahaan yang menjual barang dan/atau jasa di luar batas negara. Perusahaan dapat menggunakan agen asing yang bertanggung jawab atas penetapan harga, promosi, distribusi dan pengembangan pasar.
2. Strategi internasional. Strategi ini melibatkan aktivitas pemasaran perusahaan di lebih dari satu negara, dengan adanya pengaruh atau kontrol dari luar negeri. Perusahaan dapat menyesuaikan produk, harga, promosi dan distribusi sesuai dengan kondisi pasar lokal.
3. Strategi global. Strategi ini melibatkan perusahaan yang berfokus pada pemilihan dan pemanfaatan peluang pemasaran global dan mengelola sumber daya di seluruh dunia. Perusahaan dapat mengejar standar global untuk efisiensi dan produktivitas, serta menciptakan sinergi antara operasi di berbagai negara.

4. Kajian Peneliti Sebelumnya

Kajian peneliti sebelumnya yang mengulas tentang strategi internasionalisasi UMKM dari nasional dan internasional sebagai berikut:

Tabel 4. Tinjauan Peneliti Sebelumnya

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Haase, H., & Franco, M. (2015). When small businesses go international: alliances as a key to entry. <i>Journal of Business Strategy</i> , 36(3), 37-45.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi alasan internasionalisasi usaha kecil dan menengah (UKM) melalui aliansi strategis dan untuk memahami bagaimana proses internasionalisasi ini berkembang.	Untuk tujuan penelitian tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan melakukan studi kasus eksplorasi terhadap dua UKM di Portugal.	1. Peneliti menemukan bahwa dalam membentuk aliansi, UKM bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan mengurangi biaya. dengan mempelajari pasar dan budaya lain dengan memiliki mitra nasional yang tepat merupakan aspek kunci dalam internasionalisasi UKM melalui aliansi strategis. 2. Peneliti mengungkapkan pengaruh mitra nasional dalam proses internasionalisasi merupakan faktor terpenting. Menjalin aliansi dengan perusahaan-perusahaan nasional untuk memfasilitasi masuknya pasar internasional. Hal ini berlaku

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				khususnya bagi mitra yang telah memiliki pengalaman internasional. Membangun kemitraan dengan perusahaan nasional memungkinkan terjadinya kombinasi kompetensi dan memerlukan lebih sedikit pengetahuan internasionalisasi dari perusahaan yang bekerja sama.
2	Osano, H. M. (2019). Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 8(1), 13.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki peran strategi pasar global terhadap ekspansi global perusahaan-perusahaan Kenya.	Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dan inferensial sebagai desain yang dipilih. Peneliti menggunakan analisis regresi berganda/multivariat untuk mengetahui hubungan fungsional antara variabel independen dan variabel dependen.	Temuan utama dari penelitian ini adalah adanya hubungan fungsional antara strategi pasar global dan ekspansi global UKM. Implikasinya terhadap praktik dan kebijakan adalah perlunya kolaborasi antara industri dan pemerintah dalam menjalankan kebijakan ekspansi global dan antar UKM dan perusahaan besar khususnya dalam mengembangkan kapasitas dan kolaborasi dalam strategi pemasaran global, pengumpulan intelijen pasar, promosi ekspor dan penguatan misi perdagangan luar negeri. Sistem peringatan dini untuk mengingatkan perusahaan akan

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				perubahan yang mungkin mengarah pada potensi kegagalan dalam aktivitas bisnis global mereka dapat dikembangkan.
3	Gamage, N. S. K., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi tantangan global utama yang dihadapi UKM, terutama di era globalisasi ekonomi, dengan melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur di bidang UKM dan globalisasi ekonomi. Sehubungan dengan hal ini, studi ini meninjau setiap tantangan global untuk mengungkap dampaknya terhadap kinerja UKM,	Artikel menggunakan tinjauan sistemik berdasarkan pencarian web komprehensif yang dilakukan menggunakan tiga frasa utama yang berkaitan dengan tantangan global: UKM dan Globalisasi Ekonomi, UKM dan persaingan, serta UKM dan strategi kelangsungan usaha. tinjauan ini menafsirkan faktor penentu inklusi dan	Tinjauan literature mengungkapkan tantangan global yang penting bagi UKM dalam konteks globalisasi ekonomi. Diantaranya adalah persaingan pasar global, krisis keuangan dan ekonomi global, teknologi komunikasi informasi, munculnya perusahaan multinasional, perusahaan transnasional, perubahan konsumen dan terutama preferensi mereka, dumping perdagangan, terorisme internasional, serta konflik agama dan perang dagang. Lebih jauh lagi, studi ini mempertimbangkan strategi kelangsungan usaha UKM di platform industri untuk mengenali kebijakan terkait keberlanjutan, khususnya, perlunya pengujian teoritis yang kuat mengenai strategi

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	enterprises (SMEs). Economies, 8(4), 79.	mengidentifikasi strategi yang diadopsi oleh UKM di berbagai situasi, dan menyarankan permasalahan utama yang harus dipertimbangkan UKM dalam menghadapi tantangan global.	eksklusi untuk makalah yang dipilih. Tiga indikator dipilih sebagai penentu inklusi perusahaan, faktor dampak jurnal, dan jumlah kutipan. Tinjauan tersebut memilih jurnal yang diterbitkan oleh empat perusahaan penerbit: Emerald, Elsevier, Tayler dan Francis, dan MDPI, dan menyaring 256 makalah jurnal untuk faktor penentu inklusi.	kelangsungan hidup UKM dalam menghadapi tantangan global.

4	Dhewanto, W., Herliana, S., Yunita, F., Nur Rizqi, V., & Williamson, I. O. (2021). Quadruple helix approach to achieve international product quality for Indonesian food SMEs. <i>Journal of the Knowledge Economy</i>, 12, 452-469.	Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana empat pemangku kepentingan, yaitu perusahaan, perguruan tinggi, pemerintah, dan masyarakat, berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan UKM makanan Indonesia untuk mencapai standar kualitas produk internasional.	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan mengambil sampel lima UKM makanan yang bergerak di bidang ekspor. Data dikumpulkan melalui wawancara, analisis dokumen, dan observasi.	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM makanan Indonesia menghadapi beberapa kendala dalam memenuhi standar kualitas produk internasional, seperti kurangnya sumber daya manusia, bahan baku, teknologi, modal, dan adaptasi budaya. 2. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada kerjasama antara empat pemangku kepentingan dalam membantu UKM makanan Indonesia mengatasi kendala tersebut. Perusahaan berperan sebagai inovator dan pencipta citra produk, perguruan tinggi berperan sebagai penyedia pengetahuan dan fasilitas, pemerintah berperan sebagai pembuat dan pengawas regulasi, dan masyarakat berperan sebagai sumber informasi dan jaringan. 3. Kontribusi teoritis dan praktis dalam mengembangkan model quadruple helix untuk industri makanan di negara berkembang.
---	---	--	---	--

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Rusliati, E., & Mulyaningrum. (2020). An Innovation for the Resilience and Development of MSMEs in Majalengka Regency, Indonesia. In 6th International Conference on Social and Political Sciences (ICOSAPS 2020) (pp. 632-643). Atlantis Press.	Artikel ini membahas tentang pentingnya inovasi bagi UMKM di bidang makanan dan manufaktur non-makanan di Kabupaten Majalengka, yang menghadapi tantangan akibat pandemi COVID-19 dan persaingan pasar. Artikel ini juga mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja inovasi UMKM, seperti keterampilan manajemen, kemampuan teknologi, faktor keuangan, dan ukuran perusahaan	Artikel ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan analisis keberlanjutan dengan bantuan perangkat lunak MICMAC dan MACTOR. Data diperoleh melalui FGD, survei, wawancara mendalam, dan kuesioner kepada 111 pelaku UMKM mikro dan kecil di Kabupaten Majalengka, dan ditentukan berdasarkan sampling aksidental.	Artikel ini menunjukkan bahwa UMKM di Kabupaten Majalengka telah melakukan inovasi yang menjanjikan, terutama dalam hal proses produksi yang lebih efisien dengan mesin sederhana, pengembangan produk, perluasan segmen pasar, dan inovasi kemasan. Artikel ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah faktor penting yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dan berdampak pada kinerja pemasaran. Pihak yang dapat mempengaruhinya adalah Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, UMKM, dan investor. Strategi White Ocean dapat diterapkan agar UMKM menciptakan sinergi untuk bertahan dan mengembangkan usahanya.

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Rochayatun, S., Sudarmiatin, Bidin, R., (2022). Mode of Entry Strategy on SMEs Internationalization in East Java: A Review of Literature	Mengkaji internasionalisasi UKM di Jawa Timur dari perspektif literatur dan empiris. Tujuan penelitian untuk memberikan pengetahuan mendalam berdasarkan literatur yang ada dan didukung oleh data empiris yang dihasilkan dari penelitian sebelumnya	Penelitian ini menggunakan analisis isi teori dan model terkini ditambah dengan analisis empiris terhadap kajian internasionalisasi UKM yang telah dilakukan. Ada beberapa teori dan model, seperti teori internalisasi, paradigma eklektik, model Upsala, perspektif jaringan yang menghubungkan strategi internasionalisasi UKM di Jawa Timur, dan beberapa mode masuk untuk internasionalisasi.	Data empiris mendukung bahwa strategi yang paling banyak dilakukan oleh UKM di Jawa Timur adalah networking secara mandiri. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi para pengambil kebijakan, dalam hal ini pemerintah, untuk berperan lebih aktif dengan strategi jangka panjang demi keberhasilan internasionalisasi UKM di Jawa Timur.

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Teori ini didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya dasar dan teori jaringan. Bukti yang terdokumentasi menunjukkan bahwa strategi internasionalisasi UKM di Jawa Timur masih memiliki banyak kendala dan tantangan	

No	Nama, Tahun, Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7	Iswanto, H., Aji, W. J., Sudarmiatin, S., & Firmansyah, R. (2023). Review Of Entrepreneurial Literacy For Optimizing MSME Business Strategy In The Religious Tourism Area Of Sunan Ampel Tomb Surabaya. International Journal of Economics and Management Research, 3(1), 117-137.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh UMKM di kawasan wisata religi Makam Sunan Ampel Surabaya, dengan mempertimbangkan literasi kewirausahaan sebagai fondasi utama.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Subyek penelitian melibatkan UMKM. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data meliputi reduksi data, display, dan kesimpulan, dengan triangulasi yang digunakan untuk memastikan keabsahan data.	penelitian ini menekankan perlunya meningkatkan literasi kewirausahaan UMKM di Kawasan Wisata Religi Makam Sunan Ampel. Pelatihan dan pendampingan yang efektif, dengan melibatkan lebih dari 70% UMKM, mendorong adaptasi bisnis terhadap ketidakpastian. Kolaborasi dengan para ahli kewirausahaan dan komunitas bisnis memainkan peran penting. Integrasi teknologi dan jaringan bisnis mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan mendukung pariwisata lokal.

Analisis

Dari tinjauan teoritis dan praktis penulis menguraikan beberapa gagasan dan kesimpulan berdasarkan kaidah kritis, berikut adalah sebagai berikut:

1. Strategi internasionalisasi untuk UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah), dapat membantu untuk mengembangkan bisnis mereka di pasar internasional. Berikut beberapa strategi internasionalisasi yang dapat diterapkan UMKM:
 - a. Menentukan target pasar internasional yang sesuai dengan produk atau layanan yang dimiliki oleh UMKM. Identifikasi negara-negara potensial yang dapat menjadi pasar ekspor yang tepat.
 - b. Melakukan kajian pasar secara mendalam untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan di negara-negara target. Evaluasi persaingan lokal, kebijakan perdagangan, dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi pasar internasional.
 - c. Membentuk kemitraan atau aliansi dengan perusahaan lokal di negara-negara target untuk membantu akses ke jaringan distribusi, pengetahuan pasar lokal, dan sumber daya lain yang diperlukan.
 - d. Sesuaikan produk atau layanan dengan kebutuhan dan preferensi lokal. Terkadang modifikasi produk diperlukan untuk memenuhi standar atau regulasi yang berlaku di pasar internasional.
 - e. Membuat strategi pemasaran dan promosi yang sesuai dengan budaya dan bahasa lokal, dengan menggunakan platform digital dan media sosial untuk mencapai pasar internasional.
 - f. Memastikan untuk memahami dan mematuhi regulasi perdagangan internasional yang berlaku untuk barang dan layanan yang diekspor.

- g. Manfaatkan teknologi untuk mengelola rantai pasokan, logistik, pembayaran internasional, dan pelacakan penjualan di pasar internasional.
- h. Jika memungkinkan, peroleh sertifikasi atau standar kualitas yang diakui secara internasional untuk memperoleh kepercayaan dari konsumen dan pemain pasar lainnya.

2. Implementasi strategi

Internasionalisasi ini akan membantu UMKM mempersiapkan ekspansi ke pasar internasional dan memiliki peluang untuk meraih kesuksesan di tingkat global. Beberapa strategi internasionalisasi yang telah sukses diterapkan oleh UMKM di berbagai negara antara lain:

- a. Kemitraan dengan platform e-commerce internasional, berbagai studi menunjukan bahwa UMKM yang sukses banyak yang memanfaatkan platform e-commerce internasional seperti Amazon, Alibaba, eBay, dan Etsy untuk menjual produk mereka ke pasar global. Dengan menggunakan platform ini, UMKM dapat mencapai konsumen di berbagai negara tanpa harus memiliki infrastruktur fisik di negara tujuan.
- b. Dengan cara adaptasi produk, berbagai penelitian memberikan gambaran UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga melakukan adaptasi produk mereka sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pasar internasional. Misalnya, label makanan lokal yang memodifikasi resep produk mereka agar sesuai dengan kebiasaan makan di negara-negara baru.
- c. UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga menggunakan strategi pemasaran digital yang lokal dimana strategi ini adalah strategi yang dapat dilakukan untuk memahami dinamika, dengan

menggunakan bahasa dan gaya yang sesuai dengan pasar target mereka. Mereka juga memanfaatkan media sosial dan mesin pencari yang populer di negara-negara target.

- d. UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga memperoleh sertifikasi dan standar kualitas yang diakui secara internasional, seperti ISO, HACCP, atau sertifikasi organik. Ini membantu produk mereka memperoleh kepercayaan konsumen di pasar global.
- e. UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga menggunakan teknologi untuk mengelola rantai pasokan, logistik, dan pembayaran internasional. Mereka juga memanfaatkan teknologi untuk mempercepat proses pemesanan dan pengiriman produk mereka ke pasar internasional.

Strategi diatas merupakan contoh bagaimana UMKM dapat sukses dalam internasionalisasi bisnis mereka di berbagai negara, dengan memanfaatkan internet dan teknologi. Beberapa alasan mengapa strategi internasionalisasi UMKM dapat gagal antara lain:

1. Kurangnya UMKM untuk mengetahui pasar internasional dan memahami karakteristik dan permintaan pasar-pasar internasional yang cenderung berbeda. Hal ini di sebabkan oleh kurangnya pengetahuan tentang kebiasaan konsumen, aturan hukum, dan kebijakan perdagangan internasional dapat membuat UMKM kesulitan untuk mengakses dan berhasil di pasar internasional.
2. Kurangnya UMKM memiliki sumber daya dan modal yang memadai, dikarenakan Internasionalisasi bisnis memerlukan investasi yang signifikan dalam hal sumber daya dan modal, seperti infrastruktur, logistik, pemasaran, dan sertifikasi produk. UMKM yang kurang memiliki akses terhadap dana dan sumber daya tersebut dapat mengalami kesulitan dalam berekspansi ke pasar internasional.

3. Rendahnya kualitas produk atau layanan yang diberikan, berbagai studi menunjukan hal ini menjadi tolak ukur kegagalan umkm, produk UMKM mungkin tidak memenuhi standar kualitas internasional atau tidak dapat bersaing dengan produk lokal di pasar internasional atau negara lain. Kurangnya fokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan juga dapat menjadi hambatan dalam internasionalisasi.
4. UMKM tidak adaptif terhadap kebiasaan lokal, UMKM yang tidak mampu mengadaptasi produk, pemasaran, dan strategi bisnis mereka sesuai dengan kebiasaan dan preferensi pasar internasional dapat mengalami kesulitan dalam menarik konsumen di luar negeri.
5. Masalah dengan rantai pasokan dan logistik sebagai kendala dalam manajemen rantai pasokan dan logistik internasional yang pada umumnya dapat menyulitkan UMKM untuk memenuhi permintaan pasar internasional dengan waktu yang tepat dan biaya yang efisien.
6. Tidak memanfaatkan teknologi dengan baik atau tidak mengikuti tren digital dalam memperbarui proses bisnis, memperluas jangkauan pemasaran, dan memperbaiki efisiensi operasional dapat membuat UMKM ketinggalan dalam persaingan internasional.
7. Tidak memiliki jaringan dan kemitraan yang mendukung adalah salah satu yang dapat membuat umkm tidak dapat berkembang, kurangnya akses ke jaringan yang luas dan kurangnya kemitraan dengan pihak-pihak yang dapat memberikan dukungan, seperti agen internasional, distributor, atau mitra lokal, dapat membuat UMKM kesulitan memasuki dan berhasil di pasar internasional.

Untuk mengatasi risiko tersebut, UMKM perlu memperhatikan dan mengatasi kendala-kendala tersebut secara cermat, serta mempersiapkan strategi yang tepat untuk memasuki pasar internasional dengan sukses.

PENUTUP

Berdasarkan latar belakang, tinjauan literasi, pembahasan, uraian di atas maka penulis memberikan kesimpulan bahwa para pelaku usaha (UMKM) perlu untuk menyesuaikan produk dengan pasar tujuan. UMKM harus memahami kebutuhan, preferensi, dan budaya konsumen di pasar asing, serta menyesuaikan produk mereka agar sesuai dengan standar kualitas dan regulasi yang berlaku. UMKM perlu mempelajari algoritma teknologi guna memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk membangun jaringan. UMKM dapat memanfaatkan internet dan media sosial untuk mempromosikan produk mereka, menjalin hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis, serta mengakses informasi dan peluang pasar. Dengan membangun jejaring dan kerjasama. UMKM dapat berkolaborasi dengan pihak-pihak lain, seperti asosiasi bisnis, koperasi, perguruan tinggi, lembaga penelitian, pemerintah, atau perusahaan besar, untuk mendapatkan dukungan, sumber daya, dan akses pasar. Para UMKM perlu meningkatkan kompetensi dan kapasitas usaha mereka. UMKM harus terus meningkatkan kualitas produk, manajemen, inovasi, dan kinerja ekspor mereka, serta mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berorientasi internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. J. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.*, McGraw-Hill, New York.
- Ayal, I., & Zif, J. (1978). Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing. *Columbia Journal of World Business*, 13(3), 72-73.
<https://doi.org/10.1177/00222429790430020>
- Daszkiewich, N., & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation.* Gdansk University of Technology Publisher. ISBN 978-83-7348-411-5
- de Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context An International Perspective.* 4th edition, Cengage Learning, 8-10.
- Dhewanto, W., Herliana, S., Yunita, F., Nur Rizqi, V., & Williamson, I. O. (2021). Quadruple helix approach to achieve international product quality for Indonesian food SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 452-469.
<https://doi.org/10.1007/s13132-020-00644-2>
- Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. (2019). *International marketing strategy: analysis, development and implementation.* Cengage Learning.
- Eden, L., Dai, L., & Li, D. (2011) *International Business, International Management, and International Strategy: What's in a Name?. International Studies of Management and Organisation*, 40(5), 54-68.
<https://doi.org/10.2753/IM00020-8825400405>

- Gamage, N. S. K., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- Haase, H., & Franco, M. (2015). When small businesses go international: alliances as a key to entry. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 37-45. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2014-0032>
- Heenan, D. A., & Permuter, H. V. (1979). *Multinational Organizational Development: A Social Architectural Approach*, Addison-Wesley, Reading, MA 1979 quoted in: Caligiuri P.M., Stroh L.K., *Multinational Corporation Management Strategies and International Human Resources Practices: Bringing IHRM to the Bottom Line*, *International Journal of Human Resource Management*, 6(3).
- Iswanto, H., Aji, W. J., Sudarmiatin, S., & Firmansyah, R. (2023). Review Of Entrepreneurial Literacy For Optimizing MSME Business Strategy In The Religious Tourism Area Of Sunan Ampel Tomb Surabaya. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(1), 117-137. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i1.163>
- Osano, H. M. (2019). Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(13). <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0109-8>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York. 35-41.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York. 445-537
- Rochayatun, S., Sudarmiati, Bidin., R. (2022). Mode of Entry Strategy on SMEs Internationalization in East Java: A Review of Literature. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(15), 20-32. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i1530626>
- Rusliati, E., & Mulyaningrum. (2020). An Innovation for the Resilience and Development of MSMEs in Majalengka Regency, Indonesia. In *6th International Conference on Social and Political Sciences (ICOSAPS)*, 632-643. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201219.096>

BAB 3

PENDEKATAN KLASIK TERHADAP INTERNASIONALISASI PERUSAHAAN KECIL

Rahma Ulfa Maghfiroh dan Joni Hendra

Abstrak

Tahapan internasionalisasi pada usaha melalui beberapa proses, pendekatan klasik sering digunakan dalam menjelaskan tahapan internasionalisasi usaha kecil. Pada teori tahapan pada pendekatan klasik, sebagian besar didasarkan pada ekspor sebagai kriteria internasionalisasi. Ekspor, merupakan elemen kunci dari internasionalisasi, namun identifikasi internasionalisasi dengan ekspor saja merupakan penyederhanaan yang signifikan dari permasalahan ini. Perlu dijelaskan bahwa UKM di negara-negara yang mengalami transformasi berada dalam situasi yang berbeda dibandingkan perusahaan-perusahaan dari Uni Eropa "lama". Pada awal tahun 1990an mereka harus menyesuaikan diri dengan kondisi ekonomi pasar. Satu dekade kemudian mereka bergabung dengan Pasar Tunggal Eropa dan tiba-tiba mulai bersaing dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Pada prinsipnya tidak ada perbedaan yang signifikan antara perubahan yang terkait dengan internasionalisasi dan perubahan yang dihadapi perusahaan sebagai akibat dari perkembangan teknologi, pembaharuan produk, atau pertumbuhan. Dalam semua kasus, proses perubahan perlu dimulai dan dipertahankan; keterampilan baru harus dipelajari, sumber informasi baru harus dibangun dan sebagai konsekuensinya dasar pengalaman diperluas. Sumber utama acuan pembahasan materi ini berasal dari buku yang berjudul "Internationalization of SMES: Context, Models, and Implementation yang disusun oleh Nelly Krzysztof dan Wach Daszkiewicz dan diterbitkan pada tahun 2012. Selain buku tersebut, ditambahkan pula beberapa jurnal pendukung yang berkaitan dengan Internasionalisasi UMKM di Indonesia.

Kata Kunci: Pendekatan, Klasik, Internasionalisasi, Perusahaan Kecil

PENDAHULUAN

Internasionalisasi memiliki karakter yang berbeda dilihat dari model, dimensi, perspektif, dan tingkatannya, sehingga sulit menemukan definisi yang bersifat universal. Proses yang sedang berlangsung saat ini seperti globalisasi, regionalisasi, universalisasi, internasionalisasi, transnasionalisasi, atau integrasi akan dijadikan pertimbangan sebagai salah satu sudut pandang dalam membuat definisi yang akan memberikan makna berbeda dalam bidang yang berbeda seperti definisi dibidang ekonomi, manajemen, atau ilmu politik. Beberapa peneliti membuat definisi pada beberapa tingkatan yaitu makro (ekonomi), meso (industri), dan mikro(perusahaan) (Fajarni, S, 2020).

Penelitian tentang internasionalisasi dan UKM memiliki banyak pendekatan, tetapi tidak ada satu teori yang disepakati secara universal. Klasifikasi model yang ada pun beragam. Sikap para peneliti terhadap internasionalisasi perusahaan kecil telah berubah selama beberapa dekade terakhir, mengikuti perubahan ekonomi dunia.

Meskipun bisnis telah menjadi internasional selama ribuan tahun, penelitian tentang internasionalisasi bisnis sebelum tahun 1970an lebih fokus pada perusahaan transnasional dan perusahaan besar daripada UKM. UKM dianggap "terikat" pada pasar lokal dan domestik. Hal ini disebabkan oleh banyaknya hambatan perdagangan yang ada hingga tahun 1990an, yang membutuhkan modal, personel, dan keterampilan yang seringkali tidak dimiliki oleh UKM.

Ada beberapa Perubahan Pandangan terkait dengan internasionalisasi. Seiring waktu, hambatan perdagangan internasional mulai dihilangkan. Perjanjian perdagangan seperti NAFTA, Komisi Eropa, ASEAN, dan ESM mengubah pandangan manajerial terhadap internasionalisasi. Semakin banyak UKM yang mencoba memanfaatkan kondisi baru ini. Internasionalisasi ekonomi dan globalisasi mendorong perubahan persepsi peneliti terhadap internasionalisasi perusahaan kecil. Penelitian tentang internasionalisasi UKM telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Hal ini didorong oleh perubahan ekonomi global dan semakin banyaknya UKM yang memasuki pasar internasional.

PEMBAHASAN

Pendekatan klasik dalam upaya internasionalisasi usaha kecil memiliki banyak teori dan tahapan, model yang digunakan juga beragam. Perkembangan penelitian dan sikap para peneliti terhadap internasionalisasi perusahaan kecil juga mengalami perubahan mengikuti perubahan ekonomi dunia. Pembahasan pendekatan klasik ini akan dijelaskan dalam beberapa tahapan dan teori yang berkembang diantaranya yaitu stage theories, Eclectic Paradigm, Resource-Based Models, International at Founding: Born Global SMEs. REM model, Resource-Sector Model of SME Internationalization for Transformed Economies, Analytic Model.

STAGE THEORIES (Teori Tahap Internasionalisasi)

Teori tahap internasionalisasi merupakan salah satu teori tertua dan paling signifikan dalam mempelajari strategi ekspor perusahaan kecil. Teori ini berasumsi bahwa perusahaan pada awalnya beroperasi di pasar domestik dan kemudian, setelah mencapai posisi stabil, secara bertahap memperluas aktivitasnya ke pasar internasional melalui beberapa tahap.

A. Model Tahap

Model tahap mengasumsikan bahwa pada tahap pertama, perusahaan hanya beroperasi di pasar domestik dan tidak melakukan ekspor. Kemudian, perusahaan memulai kegiatan ekspor secara bertahap, mengumpulkan informasi, pengalaman, dan pengetahuan untuk mengembangkan kegiatan ekspornya. Menurut Leonidou dan Katsikeas, proses pengembangan ekspor dalam teori tahap dapat dibagi menjadi tiga tahap besar:

- Pra-keterlibatan: Perusahaan tidak melakukan ekspor dan hanya beroperasi di pasar domestik.
- Awal: Perusahaan mulai melakukan ekspor secara sporadis atau eksperimental untuk mengevaluasi potensi ekspor di masa depan.
- Lanjutan: Perusahaan secara aktif dan konsisten terlibat dalam kegiatan ekspor.

Meskipun teori tahap berbeda dalam jumlah tahapannya, semua teori ini menyatakan bahwa perusahaan melakukan ekspor secara bertahap.

Kritik terhadap Teori Tahap

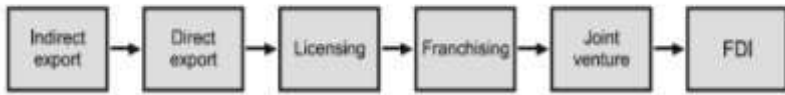
Teori tahap memiliki beberapa kritik, yaitu:

- Statis: Penelitian yang menggunakan teori tahap bersifat statis dan tidak memperhitungkan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungannya.
- Terlalu fokus pada ekspor: Teori tahap terlalu fokus pada ekspor sebagai satu-satunya indikator internasionalisasi.
- Sederhana: Teori tahap dianggap terlalu menyederhanakan proses internasionalisasi.

B. Model Uppsala

Model Uppsala, yang dikemukakan oleh Johanson dan Vahlne pada tahun 1977, merupakan model tahap yang paling terkenal dan sering dianggap sebagai pionir dalam penelitian internasionalisasi. Model Proses Internasionalisasi Uppsala (Uppsala Internationalization Process Model) dikembangkan oleh Johanson dan Vahlne, peneliti di Universitas Uppsala,

Swedia, pada tahun 1977. Model ini didasarkan pada pengamatan empiris perusahaan Swedia di pasar luar negeri.



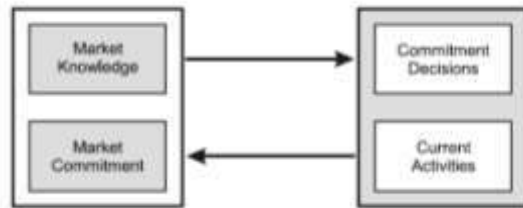
Gambar 5. Model Uppsala

Model Uppsala menunjukkan bahwa perusahaan Swedia memulai internasionalisasi dengan ekspor, kemudian meresmikan entri mereka melalui perantara, dan akhirnya membangun organisasi penjualan dan produksi mereka sendiri di pasar luar negeri. Dari penjelasan model uppsala terdapat dua faktor yang Mempengaruhi Internasionalisasi. Model ini menjelaskan dua faktor utama yang mempengaruhi internasionalisasi:

- **Komitmen Pasar:** Besarnya sumber daya yang diinvestasikan di pasar luar negeri dan tingkat kesulitan dalam menemukan alternatif.
- **Pengetahuan Pasar:** Pengetahuan tentang peluang, pengalaman, dan karakteristik pasar luar negeri.

Proses internasionalisasi dalam sebuah bisnis dapat digambarkan sebagai siklus pembelajaran dan komitmen. Perusahaan belajar dari pengalaman mereka di pasar luar negeri dan menggunakan pengetahuan ini untuk membuat keputusan tentang komitmen mereka di pasar tersebut. Ada beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan antara lain aspek negara dan aspek perubahan.

Model Uppsala membedakan dua aspek utama:



Gambar 6. The Basic Mechanism of Internationalization – State and Change Aspects

1. Aspek Negara: Komitmen pasar dan pengetahuan pasar pada suatu waktu tertentu.
2. Aspek Perubahan: Aspek perubahan terdiri dari Aktivitas bisnis saat ini (ekspor dan investasi, menghasilkan pengalaman dan pengetahuan pasar); dan keputusan komitmen, yaitu Keputusan untuk mengalokasikan sumber daya ke operasi luar negeri didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan pasar.

Model Uppsala memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami proses internasionalisasi perusahaan. Model ini menekankan pentingnya pembelajaran, komitmen, dan pengetahuan pasar dalam proses internasionalisasi.

ECLECTIC PARADIGM (Paradigma eklektik Dunning)

Paradigma eklektik Dunning membahas aspek khusus dari internasionalisasi, yaitu produksi di luar negeri yang mewakili tahap lanjutan dalam model Uppsala. Paradigma ini didasarkan pada tiga prinsip fundamental yang berasal dari berbagai pendekatan teori. Oleh karena itu, Dunning menyebut pendekatannya sebagai "eklektik". Menurut Dunning, perusahaan akan terlibat dalam produksi internasional ketika memenuhi tiga kondisi berikut:

1. Keunggulan Kepemilikan (*Ownership-Specific Advantage*): Perusahaan harus memiliki keunggulan kepemilikan tertentu yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing lainnya. Keunggulan ini bisa berupa teknologi produksi, pemasaran dan organisasi, keahlian, aset berwujud dan tidak berwujud yang dapat dengan mudah dipindahkan dari satu lokasi ke lokasi lain.
2. Internalisasi (*Internalization*): Perusahaan harus melakukan internalisasi terhadap penggunaan keunggulan kepemilikan mereka. Alasan utama perusahaan melakukan internalisasi biasanya karena ketidakpastian. Semakin besar ketidakpastian, semakin besar pula keuntungan bagi perusahaan untuk mengontrol transaksi itu sendiri.
3. Keunggulan Lokasi (*Location-Specific Advantage*): Harus lebih menguntungkan bagi perusahaan untuk memanfaatkan asetnya di luar negeri daripada di pasar domestik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keunggulan lokasi, seperti:
 - a. Perbedaan Pendapatan: Negara dengan tingkat pendapatan berbeda memiliki struktur permintaan yang berbeda.
 - b. Kebijakan Pemerintah: Kebijakan pemerintah terkait iklim politik dan sikap terhadap investasi asing langsung.
 - c. Jarak Psikis: Persepsi perusahaan tentang kedekatan budaya dan bahasa dengan negara tujuan investasi.
 - d. Biaya Produksi: Perbedaan biaya produksi, terutama biaya tenaga kerja, antara negara maju dan berkembang.

Paradigma eklektik berfokus pada bagaimana perusahaan multinasional (MNE) memanfaatkan keunggulan kepemilikan (*ownership*) dan lokasi (*Location*) dengan cara internalisasi (*Internalization*) pasar, alih-alih menggunakan pasar internasional tradisional. Paradigma ini memprediksi

bahwa MNE akan membangun produksi di lokasi yang paling menguntungkan berdasarkan parameter OLI. Namun, model ini memiliki keterbatasan karena mengasumsikan perilaku rasional perusahaan dengan informasi lengkap dan sempurna, yang tidak selalu terjadi di dunia nyata. Oleh karena itu, paradigma eklektik mungkin lebih baik untuk menjelaskan produksi internasional perusahaan besar daripada perusahaan kecil.

RESOURCE-BASED MODELS (Model Berbasis Sumber Daya)

Aspek pengembangan model tahapan konsisten dengan beberapa elemen dalam pandangan berbasis sumber daya perusahaan yang diusulkan oleh Barney (1991). Menurut teori Resourch Based View (RBV) berpendapat bahwa perusahaan memiliki sumber daya, suatu bagian yang memungkinkan mereka mencapai keunggulan kompetitif, dan bagian dari sumber daya yang menghasilkan kinerja jangka panjang yang unggul. Sumber daya yang berharga dan langka dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan tersebut dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lebih lama sejauh perusahaan mampu melindungi terhadap peniruan, pengalihan, atau substitusi sumber daya. Secara umum, studi empiris yang menggunakan teori ini sangat mendukung pandangan berbasis sumber daya. Poin-poin penting dari teori ini yaitu :

1. Identifikasi potensi sumber daya utama perusahaan.
2. Evaluasi apakah sumber daya ini memenuhi kriteria berikut (disebut *VRIN*):

Value (Berharga) – sumber daya harus memungkinkan perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai, baik dengan mengungguli pesaingnya atau mengurangi kelemahannya sendiri. Relevan dalam perspektif ini adalah bahwa biaya transaksi yang terkait dengan investasi pada sumber daya tidak boleh lebih tinggi daripada potongan harga sewa di masa depan yang berasal dari strategi penciptaan nilai

Rare (Langka) – agar bernilai, suatu sumber daya haruslah langka atau terbatas. Dalam pasar faktor strategis persaingan sempurna untuk suatu sumber daya, harga sumber daya tersebut akan mencerminkan perkiraan tingkat pengembalian di atas rata-rata di masa depan.

In- imitable (Tidak dapat ditiru) – jika sumber daya yang berharga dikendalikan hanya oleh satu perusahaan, maka sumber daya tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Keunggulan ini bisa berkelanjutan jika pesaing tidak mampu menduplikasi aset strategis ini dengan sempurna. Jika sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya berbasis pengetahuan atau kompleks secara sosial, ambiguitas sebab akibat lebih mungkin terjadi karena jenis sumber daya ini cenderung bersifat unik bagi perusahaan di mana sumber daya tersebut berada. Conner dan Prahalad lebih jauh mengatakan bahwa sumber daya berbasis pengetahuan adalah “... inti dari perspektif berbasis sumber daya”.

Not Substitutable (Tidak tergantikan) – meskipun suatu sumber daya langka, berpotensi menciptakan nilai dan tidak dapat ditiru secara sempurna, aspek yang sama pentingnya adalah kurangnya kemampuan untuk disubstitusikan. Jika pesaing mampu melawan strategi penciptaan nilai perusahaan dengan produk substitusi, harga akan terdorong turun hingga harga sama dengan potongan harga sewa di masa depan sehingga menghasilkan tidak mendapatkan keuntungan ekonomi

Karakteristik VRIN secara individual diperlukan, namun bukan merupakan kondisi yang cukup untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam kerangka pandangan berbasis sumber daya, rantai tersebut sama kuatnya dengan mata rantai terlemahnya dan oleh karena itu memerlukan sumber daya untuk menampilkan keempat karakteristik tersebut agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pembelajaran internasionalisasi, yaitu menjalani tahapan-tahapan memerlukan pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dapat membawa kesuksesan perusahaan di pasar luar negeri. Perusahaan yang mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang unggul dapat menghasilkan keuntungan yang unggul. Oleh karena itu, untuk melakukan internasionalisasi, perusahaan akan lebih mungkin untuk membangun basis operasi dimana mereka dapat menguji aktivitas ekspor dan mengembangkan pengetahuan yang diperlukan untuk keberhasilan ekspor.

Analisis berdasarkan sumber daya tidak hanya menggambarkan kondisi sebenarnya tetapi juga kondisi sebenarnya potensi yang dimiliki UKM dalam proses internasionalisasi kegiatan. Teori berdasarkan sumber daya menekankan fakta bahwa UKM bersifat heterogen, hanya karena karena banyaknya sumber daya yang mereka miliki dan kemampuan penggunaannya. Hal ini menghasilkan aksesibilitas terhadap berbagai jalur pertumbuhan, internasionalisasi dan strategi serta tindakan yang dapat diterapkan untuk tujuan ini. Namun, penelitian yang lebih baru telah menggunakan teori berbasis sumber daya untuk mengusulkan hal kecil tersebut perusahaan tidak harus mengikuti tahapannya. Beberapa di antaranya bersifat internasional pada awalnya.

International at Founding: Born Global SMEs (Internasional pada Pendirian: Lahirnya UKM Global)

Sejak Johanson dan Vahlne (1977) memulai studi mereka tentang proses internasionalisasi perusahaan kecil, banyak penelitian telah dilakukan. Namun, aliran penelitian utama mengusulkan agar perusahaan kecil menginternasionalkan aktivitas mereka melalui tahapan yang serius dan progresif. Pada tahun 1994 McDougall dan Oviatt menyarankan agar setidaknya beberapa UKM bertaraf internasional dalam pendiriannya (bahwa terlibat dalam kegiatan bisnis lintas batas yang signifikan). Perusahaan-perusahaan ini tidak mengikuti tahapan berturut-turut yang disarankan oleh beberapa peneliti. Maka

pada tahun 1994, literatur mulai membedakan dua cara yang dilakukan perusahaan kecil untuk menginternasionalkan:

1. Internasional pada saat pendiriannya (Oviatt dan McDougall, 1994);
2. Internasional-demi-tahap (Johanson dan Vahlne, 1977).

Wolff dan Pett (mengajukan satu pertanyaan lagi: apakah hanya ada dua cara yang digunakan perusahaan kecil untuk melakukan internasionalisasi?. Para peneliti berpendapat bahwa pembagian seperti itu mewakili titik akhir dari kontinum internasionalisasi. Pertanyaannya “mungkinkah ada perusahaan yang tidak *berstatus internasional* tetapi mampu melewati tahapan dalam upaya internasionalisasinya”? telah mendapat perhatian yang meningkat²⁰). Dengan demikian, apakah teori tahapan internasionalisasi usaha kecil berlaku untuk semua perusahaan “domestik pada saat pendirian”, atau apakah ini merupakan penjelasan kasus khusus tentang bagaimana (beberapa) perusahaan kecil melakukan internasionalisasi, Wolff dan kegiatan ekspor? Apakah terdapat pengaruh ukuran perusahaan terhadap aktivitas ekspornya? Apakah ada hubungan antara ukuran dan pola kompetitif ekspor? Terakhir, mereka ingin menentukan hubungan antara ukuran, pola persaingan dan kinerja ekspor untuk perusahaan pengeksportir kecil. Sehingga mereka merumuskan dua hipotesis:

Yang pertama, perusahaan pengeksportir yang sangat kecil menggunakan pola kompetitif dalam aktivitas ekspor yang terfokus. Kedua, perusahaan eksportir besar dan kecil menggunakan pola kompetitif dalam aktivitas ekspor berbasis luas. Penelitian tersebut menggunakan sampel yang dianalisis terdiri dari 157 perusahaan kecil (500 karyawan atau kurang) yang berkantor pusat di negara bagian AS bagian barat tengah. Semuanya aktif mengeksportir ke pasar di luar AS. Mereka membagi sampel menjadi tiga kelompok: (1) karyawan di bawah 25 tahun (sangat kecil), 26–100 karyawan (kelas menengah), dan 101–500 karyawan (lebih besar).

Perusahaan-perusahaan besar (kecil) menunjukkan pola persaingan yang konsisten dengan basis sumber daya mereka yang berkaitan dengan ukuran. Namun perusahaan-perusahaan yang lebih kecil (kecil) tidak menunjukkan pola persaingan yang dapat dipandang konsisten dengan basis sumber daya mereka yang berkaitan dengan ukuran. Dengan demikian, tidak ditemukan perbedaan signifikan dalam intensitas ekspor pada ketiga kategori ukuran tersebut.

Bukti empiris mengarah pada kesimpulan bahwa teori tahapan tidak menggambarkan proses pengembangan ekspor setidaknya untuk beberapa perusahaan kecil. Namun, meskipun beberapa perusahaan mungkin mengikuti perkembangan bertahap dalam pengembangan ekspor dan internasionalisasi, setidaknya beberapa perusahaan lain bergantung pada sumber daya yang mereka miliki dapat mengikuti pola internasionalisasi yang berbeda. Dengan demikian, kesimpulan utamanya adalah tahap model proses internasionalisasi tidak lagi menjadi satu-satunya representasi bagaimana perusahaan kecil menjalankan strategi internasional.

Model REM

Model REM menggambarkan dan menjelaskan internasionalisasi perusahaan pasca-Soviet. Perusahaan-perusahaan Soviet terbesar yang dianalisis: GAZPROM dan LUKoil. Satu-satunya metode yang mungkin dilakukan adalah studi kasus karena kurangnya data tentang perusahaan-perusahaan Soviet di luar negeri. Selain itu, GAZPROM dan LUKoil dapat dibandingkan dengan pesaing asing, memiliki sumber daya yang besar dan merupakan perusahaan global.

1. *Faktor R* – alasan internasionalisasi menciptakan landasan model REM yang menjawab mengapa suatu perusahaan mengambil keputusan mengenai internasionalisasi? Beberapa perusahaan mungkin melakukan internasionalisasi karena motif eksternal, misalnya pesaing dan pelanggannya berada di luar negeri atau telah menjadi global. Yang menyangkut faktor

internal suatu perusahaan mungkin mempunyai tujuan untuk meningkatkan profitabilitas. Dengan demikian, pencarian pertumbuhan dapat mendorong perusahaan untuk memulai internasionalisasi. Motif eksternal dan internal menentukan keseimbangan antara argumen pro dan anti-internasionalisasi, yaitu apakah suatu perusahaan memutuskan untuk memulai internasionalisasi atau tidak.

2. *Faktor E* – pilihan lingkungan – pemilihan lingkungan berarti pilihan lingkungan bisnis. Ada banyak faktor yang mempengaruhi pemilihan lingkungan. Dunning mengemukakan empat alasan utama internasionalisasi:

- 1) pencarian sumber daya – ketersediaan mitra lokal untuk bersama-sama mempromosikan pengetahuan dan/atau eksploitasi sumber daya padat modal;
- 2) pencarian pasar – sebagian besar adalah pasar dalam negeri yang besar dan terus berkembang, ketersediaan dan harga tenaga kerja terampil dan profesional, kehadiran dan daya saing perusahaan-perusahaan terkait (misalnya pemasok industri terkemuka), semakin pentingnya kegiatan promosi yang dilakukan oleh badan-badan pembangunan regional atau lokal;
- 3) upaya efisiensi – terutama terkait dengan biaya produksi (tenaga kerja, material), kebebasan untuk terlibat dalam perdagangan produk antara dan produk akhir, adanya ekonomi aglomerasi misalnya zona pemrosesan ekspor, insentif investasi misalnya keringanan pajak, hibah, lahan bersubsidi;
- 4) pencarian aset strategis – ketersediaan aset dan pasar terkait pengetahuan yang diperlukan untuk melindungi atau meningkatkan, keuntungan spesifik bagi perusahaan investasi, (Dunning JH, 1998).

Dengan demikian, pilihan suatu lingkungan mungkin bergantung pada kebijakan lingkungan tuan rumah. Kebijakan dalam negeri juga dipertimbangkan, karena lembaga pemerintah di pasar dalam negeri dapat mendorong

atau membatasi internasionalisasi.

3. *Faktor M* – pilihan moda – Bagaimana sebuah perusahaan menjadi internasional? Pilihan modal menjawab pertanyaan tentang bagaimana suatu perusahaan mengimplementasikan internasionalisasinya. Itu harus ditekankan bahwa mode yang unggul secara universal tidak ada. Pemilihan moda yang berbeda dipengaruhi oleh banyak isu seperti persyaratan pengendalian, komitmen, biaya, pengalaman, kemampuan dan sumber daya yang dimiliki atau preferensi nasional/budaya.
-



Gambar 7. Model REM
Sumber: Liuhto (2001)

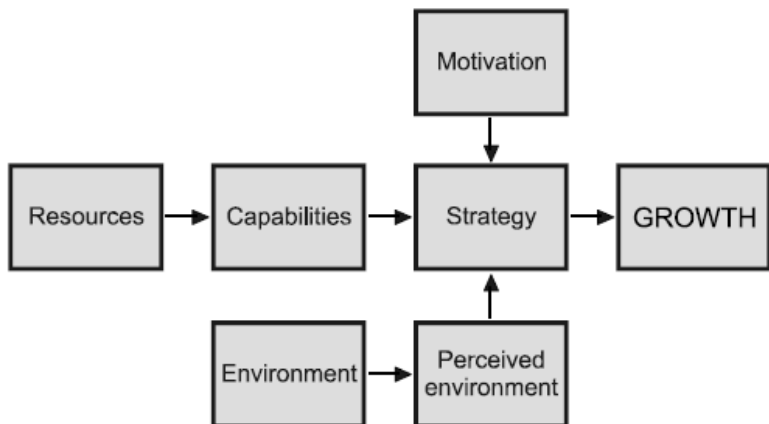
Resource-Sector Model of SME Internationalization for Transformed Economies (Model Internasionalisasi UKM Sektor Sumber Daya)

Untuk Perekonomian yang Bertransformasi Model REM adalah satu-satunya proposisi yang menggambarkan internasionalisasi UKM dalam perekonomian yang mengalami transformasi. Namun diusulkan agar perusahaan transnasional juga dapat digunakan untuk menggambarkan internasionalisasi

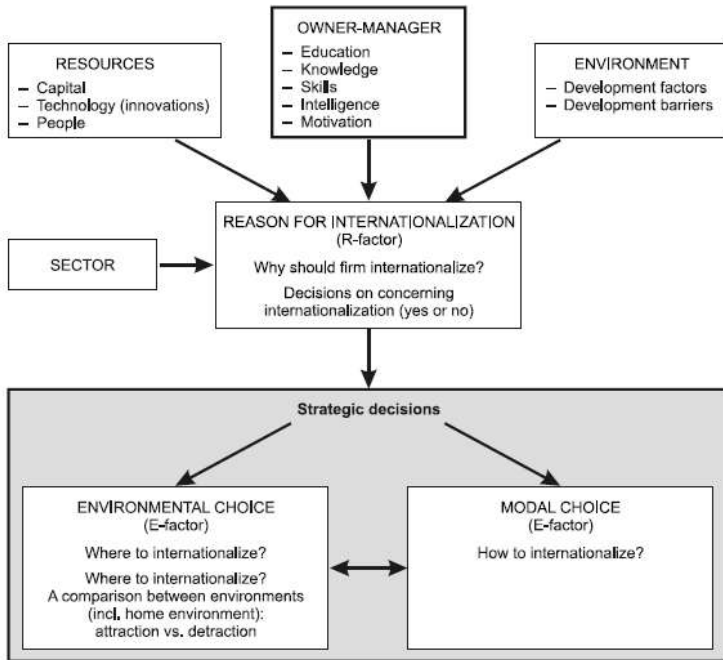
perusahaan kecil. Model-model lain lebih cocok untuk **mengkarakterisasikan** internasionalisasi perusahaan kecil dalam ekonomi pasar. Perlu dijelaskan bahwa UKM di negara-negara yang mengalami transformasi berada dalam situasi yang berbeda dibandingkan perusahaan-perusahaan dari Uni Eropa “lama”. Pada awal tahun 1990an mereka harus menyesuaikan diri dengan kondisi ekonomi pasar. Satu dekade kemudian mereka bergabung dengan Pasar Tunggal Eropa dan tiba-tiba mulai bersaing dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Model sektor sumber daya didasarkan pada dua asumsi:

1. Peran penting pemilik-pengelola dalam proses internasionalisasi;
2. Sumber daya, lingkungan dan sektor merupakan faktor lain yang menentukan keputusan strategis UKM.

Selain model REM, model pertumbuhan Wiklund juga digunakan untuk membangun model sektor sumber daya (gambar 5). Hal ini karena seringkali perusahaan yang mencari pertumbuhan seringkali memasuki pasar luar negeri (untuk tumbuh/berkembang).



Gambar 8. Model Pertumbuhan Wiklund



Dalam model Wiklund, pemilik-manajer memainkan peran paling penting. Pengetahuan dan pengalamannya merupakan bagian penting dari sumber daya yang menentukan peluang pemanfaatan sumber daya lainnya. Lingkungan yang dirasakan, pada gilirannya, menentukan pilihan strategis. Terlebih lagi, pilihan ini ditentukan oleh motivasi pemilik-manajer dan peluang dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Semakin kecil kesenjangan antara lingkungan dan persepsi pemilik-manajer, semakin besar peluang keberhasilan dalam merealisasikan strategi yang dipilih. Besarnya kesenjangan tersebut merupakan pengaruh dari kesadaran pemilik-manajer, pengetahuannya, pengalamannya, akses terhadap informasi, dll. Oleh karena itu, penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif (pengetahuan, pengalaman, keterampilan) sangatlah penting. Koeksistensi dan kerja sama mereka adalah syarat utama bagi pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan, pada gilirannya, merupakan kondisi

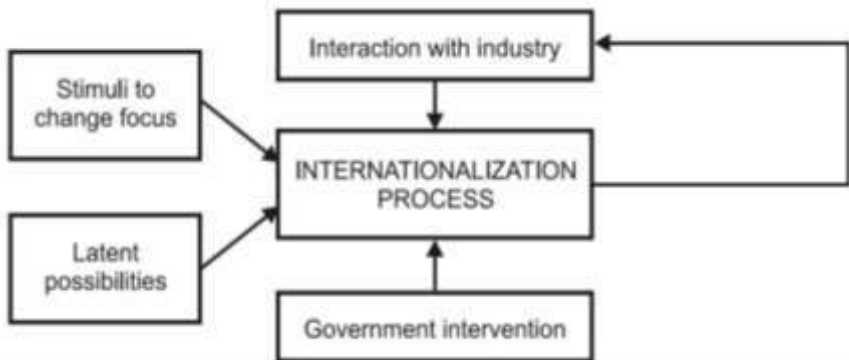
yang diperlukan (tetapi tidak cukup) untuk mengembangkan aktivitas internasional suatu perusahaan.

ANALYTIC MODEL (Model Analitik)

Havnes (1994) menyatakan bahwa gambaran proses internasionalisasi juga merupakan gambaran perkembangan atau perubahan perusahaan. Perusahaan berpindah dari satu area operasi ke area operasi lainnya, dari pasar ke pasar. Perubahan yang terjadi mungkin merupakan perubahan fokus saja, atau mungkin terkait dengan pertumbuhan perusahaan. Pada prinsipnya tidak ada perbedaan yang signifikan antara perubahan yang terkait dengan internasionalisasi dan perubahan yang dihadapi perusahaan sebagai akibat dari perkembangan teknologi, pembaharuan produk, atau pertumbuhan. Dalam semua kasus, proses perubahan perlu dimulai dan dipertahankan; keterampilan baru harus dipelajari, sumber informasi baru harus dibangun dan sebagai konsekuensinya dasar pengalaman diperluas.

Selain itu, setiap proses dapat dianalisis dalam dua perspektif alternatif: dalam pandangan hasil atau hasil dari proses tersebut (gambar 4.6a) atau dalam pandangan, proses itu sendiri dan hubungan itu sendiri (gambar 4.6b).

Gambar 4.6 menggambarkan dua ruang lingkup yang dapat dipilih untuk menganalisis proses internasionalisasi. Gambar 4.6a berfokus pada hasil. Hal ini memberikan wawasan yang diperlukan untuk prediksi, menetapkan tujuan atau sekadar mengukur internasionalisasi. Gambar 4.6b berfokus pada proses. Pilihan antara kedua cakupan ini bergantung pada tujuan penelitian.



Gambar 9. Internasionalisasi: a) fokus pada hasil, b) fokus pada proses

REVIEW JURNAL

The Impact of Industry Forces on International SME Performance in Iran: The Mediating Effect of Competitive Advantage yang ditulis oleh Shahab Sharfaei , JeenWei Ong and Adedapo O. Ojo

Artikel ini berfokus pada dampak kekuatan industri terhadap kinerja usaha kecil dan menengah internasional (UKM) di Iran. Artikel Ini membahas pentingnya kekuatan industri dan keunggulan kompetitif dalam mencapai tujuan kinerja untuk UKM internasional.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah

1. Kekuatan industri memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja UKM internasional.
2. Keunggulan kompetitif tidak memiliki dampak mediasi pada kinerja UKM

SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field yang ditulis oleh David B. Audretsch · Christina Guenther

Makalah ini membahas internasionalisasi UKM dan menyoroti temuan-temuan kunci tentang internasionalisasi UKM dari beberapa literatur. Literatur yang diambil dari studi kasus ukm di eropa yaitu di United Kingdom, Italy, Spain, Finland dan Swedia

1. Menyoroti temuan-temuan utama tentang internasionalisasi UKM dan inovasi antar-organisasi.
2. Memberikan wawasan tentang pendekatan teoritis dan faktor konteks yang berkontribusi terhadap keberhasilan UKM.

Internationalization for SMEs and Strategies for success in the Business: A case study SMEs shoes in Mojokerto, Indonesia yang ditulis oleh Krido Eko Cahyono, Sudarmiatin, Rosmiza Bidin

Makalah ini membahas tantangan yang dihadapi oleh usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia selama proses internasionalisasi. Artikel ini menggambarkan tentang Studi etnografi UKM Mojokerto yang mengeksplor ke Asia, juga mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh UKM dalam proses internasionalisasi. Hasil penelitian berupa

1. Kurangnya komitmen manajemen dan manajemen yang berpengalaman menghambat proses internasionalisasi.
2. Tantangan termasuk konflik dalam jaringan, kurangnya kepercayaan dan kerja sama.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka kesimpulan dari makalah ini Internasionalisasi merupakan tantangan yang cukup besar, sebagian besar teori tentang sifat dan bentuk internasionalisasi,

akan menjadi konsensus mengenai betapa pentingnya fenomena ini. Teori internasionalisasi telah menjelaskan penyebab dan bentuk internasionalisasi dalam kegiatan perekonomian dunia modern, dalam proses internasionalisasi bisnis. Model Uppsala adalah teori terkemuka dalam bisnis internasional yang menjelaskan proses internasionalisasi perusahaan. Awalnya berfokus pada internasionalisasi bertahap. model ini telah berevolusi untuk mempertimbangkan dinamika non-linier dan diskontinuitas dalam ekspansi internasional, dengan menekankan pemicu kognitif, emosional, dan sosial dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Audretsch, D. B., & Guenther, C. (2023). SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field. *Journal of Business Economics*, 93(6), 1213-1229.
- Cahyono, K. E., & Sudarmiatin, R. B. Internationalization for SMEs and Strategies for Success in the Business: A Case Study SMEs Shoes in Mojokerto, Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(04).
- Daszkiewicz N. (2004) : Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Dunning J.H.(1993) : Multinational Enterprises and Global Economy, Addison-Wesley, International Business Service, Wokingham.
- Dunning J.H.(1998) : Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, "Journal of International Business Studies", vol. 29.
- Havnes P.A.(1994) : Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises: an Analytical Model, RENT VIII Conference, Tampere.
- Johanson J. Vahlne J.E. (1977) : The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, "Journal of International Business Studies", vol. 8, no. 1.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2003) : Business relationship learning and commitment in the internationalization process, "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, no. 1.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2009) : The Uppsala internationalization process model revised: From liability of foreignness to

liability of outsidership, "Journal of International Business Studies", vol. 40, no. 9.

Liuhto K.: A Russian Oil and Gas Giant Goes West, (2001), : K. Liuhto (ed.), East goes West, The Internationalization of Eastern Enterprises, "Studies in Industrial Engineering and Management", no. 14, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.

McDougall P.P., Oviatt B.M. (1994) : Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits to Theories from International Business Research, "Journal of New Business Venturing", vol. 9.

Sharfaei, S., Ong, J. W., & Ojo, A. O. (2022). The impact of industry forces on international SME performance in Iran: the mediating effect of competitive advantage. *Administrative Sciences*, 12(4), 132.

Wolff J.A., Pett T.L. (2000) : Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance, "Journal of Small Business Management", pp. 34–47.

BAB 4

PERAN JARINGAN DALAM INTERNASIONALISASI UKM

Riska Kurnia Sari & R. Agung Suryo Prakoso

Abstrak

Internasionalisasi UKM telah menjadi fokus utama dalam strategi bisnis global. Studi ini mengeksplorasi peran jaringan dalam proses internasionalisasi UKM dengan konsentrasi pada hubungan perusahaan dengan pasar. Melalui pendekatan jaringan, internasionalisasi dipandang sebagai proses di mana hubungan terus-menerus dibangun dan dikembangkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam kaitannya dengan pasar, penelitian ini menganalisis bagaimana hubungan jaringan memengaruhi proses internasionalisasi UKM. Hasilnya menyoroti pentingnya jaringan dalam memfasilitasi akses pasar global, mengatasi hambatan, dan memperluas kesempatan bisnis. Dengan mempertimbangkan dampak positif hubungan jaringan, studi ini memberikan wawasan yang berharga bagi UKM yang ingin meningkatkan kehadiran global mereka.

Kata kunci: Internasionalisasi, UKM, Jaringan, Pasar, Hubungan, Proses, Dampak

PENDAHULUAN

Di era globalisasi ekonomi saat ini, peran perusahaan kecil dan menengah (UKM) dalam perekonomian suatu negara semakin menjadi perhatian utama. UKM tidak hanya menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi tetapi juga menjadi sumber inovasi dan lapangan kerja. Namun, tantangan yang

dihadapi oleh UKM dalam meraih kesuksesan di pasar global masih cukup besar. Faktor-faktor seperti keterbatasan sumber daya, keterbatasan akses pasar, dan kurangnya pengalaman dalam berbisnis di tingkat internasional seringkali menjadi hambatan utama bagi UKM.

Salah satu strategi yang diadopsi oleh UKM untuk mengatasi tantangan tersebut adalah melalui proses internasionalisasi. Internasionalisasi memberikan peluang bagi UKM untuk memperluas pasar, mendiversifikasi risiko, dan meningkatkan daya saing. Dalam konteks ini, peran jaringan dalam proses internasionalisasi UKM menjadi semakin penting. Jaringan bisnis internasional dapat membantu UKM dalam membangun hubungan yang kuat dengan berbagai pihak terkait di pasar global, memperoleh informasi pasar yang relevan, dan memfasilitasi akses ke sumber daya yang diperlukan.

Rumusan Masalah

Meskipun pentingnya jaringan dalam internasionalisasi UKM telah diakui secara luas, masih terdapat beberapa masalah yang perlu dipahami lebih dalam. Beberapa masalah yang menjadi fokus penelitian dalam makalah ini antara lain:

1. Bagaimana peran jaringan dalam memfasilitasi proses internasionalisasi UKM di pasar global?
2. Apa saja dampak positif dari hubungan jaringan terhadap kemampuan UKM dalam mengatasi tantangan dalam ekspansi internasional?
3. Bagaimana UKM dapat memanfaatkan hubungan jaringan secara optimal untuk meningkatkan keberhasilan internasionalisasi mereka?

PEMBAHASAN

Jaringan Perusahaan Kecil

Sebagian besar penelitian jaringan perusahaan kecil berfokus pada pengaruh jaringan secara umum terhadap perusahaan. Namun, penelitian tertentu menyoroti potensi peran jaringan di penginternasionalan perusahaan kecil. Ada banyak jenis jaringan dan kriteria klasifikasinya yang berbeda. Namun M. Perry (2007) membedakan empat jenis jaringan menurut dasar hubungannya yang perlu dipertahankan, antara lain adalah :

(I) Ikatan pribadi dan etika

Jaringan usaha kecil yang dibangun di sekitar jaringan sosial berkembang melalui asosiasi yang dibentuk oleh keluarga, teman, dan kenalan. Kekuatan jaringan sosial terutama berasal dari kepercayaan dan komitmen di antara keluarga, teman, dan rekan dekat (manajer, karyawan, pemasok, pelanggan, dan penasihat bisnis). Komunitas bisnis yang terhubung secara sosial dan pribadi memberikan dukungan timbal balik kepada anggotanya. Selain itu, pembagian sumber daya dapat dipraktikkan dan kepentingan bersama bersifat stabil dan dapat diprediksi. Hubungan jangka panjang dapat melindungi perusahaan kecil dari fluktuasi pasar dan ancaman pengucilan mencegah anggota jaringan melanggar kepercayaan. Ikatan pribadi yang kuat dapat terbentuk antara orang-orang yang berasal dari keluarga yang sama, daerah asal atau kelompok etnis yang lebih luas, namun ciri dari jaringan yang bertahan lama adalah bahwa kepercayaan diperluas melampaui ikatan tersebut melalui persahabatan individu dan rekomendasi pribadi. Fleksibilitas ini diklaim sebagai sumber kekuatan utama dalam komunitas bisnis Tionghoa dan etnis lainnya.

(II) Kedekatan geografis

Karakteristik utama dari jenis jaringan ini adalah penahanan khusus dalam kawasan industri khusus. Jaringan sosial dan bisnis keluarga merupakan komponen jaringan yang tertanam secara spasial; jaringan berbasis komunitas diperkuat oleh integrasi melalui organisasi perantara yang memiliki kesamaan kuat dengan lokalitas tertentu. Kombinasi pengaruh dengan kekuatan-kekuatan legislatif, politik dan sejarah mendorong komitmen terhadap lokasi, akumulasi pengetahuan dan kapasitas untuk spesialisasi industri tingkat tinggi. Spesialisasi, pada gilirannya, dapat menyebabkan disagregasi rantai produksi dan/atau kolaborasi ekstensif dan hubungan subkontrak antar bisnis individual. Perusahaan bersaing sekaligus belajar tentang perubahan pasar dan teknologi melalui komunikasi informal, proyek kolaboratif, dan ikatan bersama.

(III) Integrasi organisasi,

Bentuk lain dari organisasi jaringan disatukan melalui hubungan kepemilikan, investasi atau keanggotaan bersama. Tingkat integrasi dan kerjasama dalam jaringan ini bervariasi sesuai dengan bentuk hubungan. Meskipun hubungan antara perusahaan-perusahaan di bawah kepemilikan bersama mungkin memberikan pembagian tanggung jawab yang terbatas, praktiknya sering kali membagi kepemilikan ke dalam unit-unit operasi yang terpisah. Kondisi peraturan juga mempengaruhi kecenderungan untuk mendirikan perusahaan satelit; misalnya di Italia, di mana penghindaran pajak dan kewajiban lainnya terhadap perusahaan besar memberikan insentif yang kuat bagi pengusaha perorangan untuk membagi kepentingan bisnis mereka di antara banyak perusahaan kecil. Usaha patungan dan aliansi strategis melibatkan dua atau lebih perusahaan dalam

pengendalian usaha pihak ketiga, suatu bentuk jaringan yang dapat dibentuk dengan fokus yang relatif sempit dan jangka pendek. Namun, kerjasama lebih lanjut antar mitra mungkin bisa didorong. Contohnya Chaebol (Korea), Konglomerat (Indonesia).

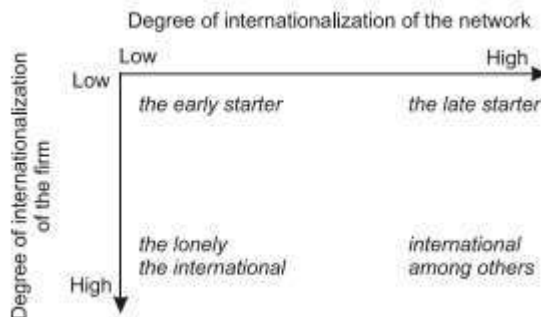
- (IV) Hubungan pembeli-pemasok
 Jaringan pembeli-pemasok dibentuk melalui kontrak relasional atau hubungan pertukaran, interaksi, dan pengembangan timbal balik yang berkelanjutan antara dua atau lebih perusahaan⁷⁾. Hubungan ini lebih dari sekadar hubungan antar transaksi “normal”; hal ini melibatkan komitmen tertentu terhadap pengembangan bersama dan kemauan untuk menerima keterlibatan suatu perusahaan dalam pengoperasian perusahaan lain. Keuntungan dari hubungan tersebut dapat diwujudkan melalui rekayasa bersama produk baru, yang melibatkan partisipasi pemasok dalam desain produk atau proses baru. Adanya kontrak relasional dianggap sebagai bagian besar dari kekuatan ekonomi Jepang pasca perang.

Small-Firm Networks

Network type	Linkage characteristics	Examples	Issues
Family and ethnic	Ties based on family and personal contacts, embedded in close-knit communities	Overseas Chinese, ethnic minority enterprise, family business	Dependence on ethnic resources, enclave economies, impact on racism
Place	Geographical proximity and shared commitment derived from common values and goals	Third Italy, Silicon Valley, Japan's jiba sangyo	Sustainability, variations between industrial districts, origins as a barrier to replication
Organizational	Investment or ownership ties or membership of industry associations	Business groups, joint-ventures, chamber of commerce, industry bodies	Small firm status in horizontal and vertical groups, influences on industry cooperation
Buyer-supplier	Interaction to enhance role of supplier and subcontractors	Relational subcontracting	Extent of change in subcontracting, use of vendor rating, impact of global manufacturing

A. Perspektif Jaringan Internasionalisasi UKM

Proses internasionalisasi UKM dari perspektif jaringan telah diselidiki secara intensif selama dua dekade terakhir. Johanson dan Mattsson mengembangkan model jaringan internasionalisasi berdasarkan penelitian jaringan bisnis. Mereka membahas internasionalisasi perusahaan dalam konteks jaringan bisnis perusahaan itu sendiri dan struktur jaringan yang relevan di pasar luar negeri. Model mereka menyoroti pentingnya struktur jaringan di luar jaringan bisnis perusahaan itu sendiri. Menurut pendekatan jaringan internasionalisasi dipandang sebagai suatu proses di mana hubungan terus-menerus dibangun, dikembangkan, dipelihara dan diakhiri dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan. Johanson dan Matsson (1988) mengidentifikasi empat tahapan internasionalisasi: 1) permulaan awal, 2) permulaan akhir, 3) internasional yang sepi, 4) internasional diantara sesama



Gambar 10. Model jaringan dan internasionalisasi

B. Dampak Hubungan Jaringan Terhadap Proses Internasionalisasi UKM

Mohamed Zain dan Siew Imm Ng dari Malaysia menganalisis literatur dari negara-negara maju mengenai hubungan antara jaringan dan internasionalisasi UKM dan mengusulkan kerangka konseptual dan metodologi yang

menarik untuk penelitian mereka. Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampaknya terhadap proses internasionalisasi UKM perangkat lunak di Malaysia. Penelitian ini menggunakan metodologi studi kasus multisitus dan mencakup pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana proses internasionalisasi UKM diwujudkan dalam pilihan pasar luar negeri dan cara masuknya?
2. Bagaimana hubungan jaringan UKM berdampak pada perkembangan pasar internasional mereka?
3. Bagaimana hubungan jaringan UKM berdampak pada aktivitas pemasaran mereka di pasar internasional?

Para peneliti berdasarkan literatur merumuskan proposisi sebagai berikut:

1. Hubungan jaringan memicu dan memotivasi perusahaan, intensitas internasionalisasi awal hubungan jaringan memicu peluang pengetahuan dan memotivasi perusahaan untuk memasuki pasar internasional. Selain itu, bekerja sama dapat membantu perusahaan mengatasi kesulitan dan kurangnya motivasi.
2. Hubungan jaringan mempengaruhi perusahaan dan keputusan yang dipilih pasar
3. Hubungan jaringan mempengaruhi perusahaan, keputusan entry-mode. Hubungan antar perusahaan (misalnya dengan klien, pelanggan) mempengaruhi pemilihan pasar dan cara masuknya perusahaan kecil. Mitra utama sering kali memandu pemilihan pasar luar negeri dan menyediakan mekanisme untuk memasuki pasar).
4. Hubungan jaringan memungkinkan perusahaan mengakses hubungan tambahan dan saluran yang mapan. Memulai bisnis di luar negeri mengharuskan perusahaan mengembangkan saluran distribusi untuk memasarkan produknya. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mengembangkan hubungan jaringan dengan mitra asing – khususnya yang memiliki saluran distribusi yang sudah mapan). Jaringan juga membantu

perusahaan terhubung dengan pembeli potensial. Penggunaan aliansi dan pengaturan kerja sama oleh UKM dapat meningkatkan penetrasi pasar luar negeri dengan memberikan akses terhadap hubungan tambahan.

5. Hubungan jaringan memungkinkan akses perusahaan terhadap pengetahuan pasar lokal.
6. Hubungan jaringan membantu perusahaan memperoleh kredibilitas awal. Hubungan jaringan membantu perusahaan mengakses pengetahuan pasar lokal dan memperoleh informasi dan kontak bisnis). Kredibilitas dan kepercayaan dikembangkan melalui kerja sama.
7. Hubungan jaringan membantu perusahaan dalam menurunkan biaya dan meminimalkan risiko internasionalisasi. Jaringan bisnis dalam bentuk modal sosial berdasarkan koneksi yang saling terkait memberikan berbagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan Asia, misalnya. mengurangi transaksi dan biaya pencarian pembeli. Saat memasuki pasar baru, pengambil keputusan biasanya meminimalkan risiko dengan memanfaatkan kontak dan koneksi yang mereka kenal. Melalui kolaborasi perusahaan dapat mencapai internasionalisasi yang cepat.
8. Hubungan jaringan mempengaruhi kecepatan dan pola internasionalisasi perusahaan). Menemukan bahwa kecepatan dan pola pertumbuhan pasar internasional dan pilihan cara masuk bagi perusahaan kecil dipengaruhi oleh hubungan dekat dengan pelanggan. Selain itu, Coviello dan Munro (1995)) menemukan bahwa melalui hubungan jaringan, perusahaan dapat melakukan internasionalisasi dengan sangat cepat dengan menghubungkan diri mereka ke jaringan yang luas dan mapan.
9. Hubungan jaringan membatasi ruang lingkup dan peluang pasar perusahaan di masa depan. Meskipun hubungan jaringan memfasilitasi pertumbuhan UKM secara internasional, hal ini juga menghambat upaya meraih peluang lain. Hubungan jaringan dapat menghambat

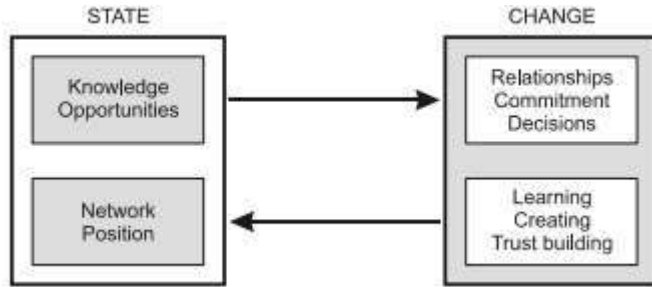
pengembangan produk dan aktivitas diversifikasi pasar karena ikatan jaringan dan ketergantungan yang tinggi pada perusahaan

Hasil penelitian mengarah pada kesimpulan bahwa perusahaan perangkat lunak dari penelitian ini sangat bergantung pada hubungan jaringan dalam keputusan awal mereka untuk melakukan internasionalisasi, untuk mengembangkan pasar internasional, dan untuk mendukung aktivitas terkait pemasaran mereka. Hal ini terutama berlaku untuk UKM perangkat lunak. Sebaliknya, perusahaan manufaktur tidak dipengaruhi oleh hubungan jaringan dalam semua aktivitasnya.

C. Model Proses Internasionalisasi Uppsala Direvisi

Model proses internasionalisasi Uppsala (sebelumnya) direvisi mengingat perubahan dalam dunia bisnis dan kemajuan teoritis yang terjadi setelah tahun 1977. Lingkungan ekonomi dan peraturan telah berubah secara dramatis. Dengan demikian, perilaku perusahaan juga mengalami perubahan dalam banyak aspek. Dalam model yang direvisi, Johanson dan Vahlne mengembangkan berbagai aspek yang mempengaruhi proses internasionalisasi perusahaan (2009)). Argumen inti mereka didasarkan pada penelitian jaringan bisnis dan memiliki dua sisi:

1. Pasar adalah jaringan hubungan di mana perusahaan-perusahaan saling terhubung satu sama lain dalam berbagai pola yang kompleks dan, hingga tingkat tertentu, tidak terlihat.
2. Hubungan menawarkan potensi pembelajaran dan membangun komitmen, yang keduanya merupakan prasyarat untuk internasionalisasi.



Gambar 11. Model proses internasionalisasi Uppsala direvisi: dari tanggung jawab asing menjadi tanggung jawab orang luar

Sumber: Johanson & Vahlne (2009)

Tabel 5. Review Jurnal Yang berhubungan Dengan Internasionalisasi UMKM

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
1	Silva, P. M., Moutinho, V. F., & Teixeira Vale, V. (2022). A new approach of innovation and network on export in trade fair context: evidence from Portuguese SMEs. <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> , 37(3), 509-528. Emerald	Menguji hubungan antara inovasi produk dan jaringan serta kinerja ekspornya, khususnya dalam konteks pameran perdagangan. Selain itu, melakukan studi banding pada usaha kecil dan menengah jasa/industri (UKM) dan mempertimbangkan konteks negara asal. Inovasi dan internasionalisasi merupakan tema stagnan dalam	Studi empiris ini mencakup survei terhadap 341 responden UKM yang terbagi menjadi industri/produsen dan layanan/lainnya. Model konseptual dikembangkan dan diperiksa dari tiga perspektif berbeda: Model A mencakup seluruh UKM yang disurvei, Model B hanya mencakup UKM industri/produsen dan Model C mencakup UKM	Portugis	Hasil SEM mengkonfirmasi model konseptual mengenai lintasan dinamis yang dapat dimanfaatkan oleh UKM, terutama industri/produsen: berinovasi pada networking dan networking pada ekspor. Hasilnya memungkinkan untuk memverifikasi ketika membandingkan UKM jasa/industri yang berwujud mencirikan inovasi produk UKM industri yang memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja jaringan bisnis dan ekspor. Penelitian juga mengungkapkan, melalui OLM, dua katalis bagi keberhasilan kinerja ekspor UKM: pengalaman ekspor dan partisipasi berkelanjutan dalam pameran perdagangan.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
		literatur terkini mengenai pameran dagang mereka perlu diperbarui.	jasa/lainnya. Analisis data terjadi dalam dua langkah. Termasuk langkah pertama model persamaan struktural (SEM) dan penilaian hipotesis (dari tiga perspektif berbeda). Dengan demikian, hal itu mungkin dilakukan analisis komparatif antar model. Pada langkah kedua, model logit terurut (OLM) digunakan untuk mempelajari hubungan antar kontrol		Hasil OLM juga mengungkapkan bahwa ukuran perusahaan tidak relevan, sehingga pameran dagang adalah alat pemasaran yang dapat diakses oleh perusahaan mana pun, apa pun perusahaannya. ukuran. Terakhir, studi ini mempertimbangkan konteks negara asal UKM yang disurvei, sehingga memungkinkan adanya interpretasi tambahan.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
			variabel dan variabel kriteria kinerja ekspor.		
2	Younis, H., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2022). International entrepreneurial SMEs in the muslim world: The role of religion in the GCC countries. International Business Review, 31(5), 102023.	Mengkaji tema: bagaimana agama mempengaruhi internasionalisasi UKM? Studi ini mengambil bukti empiris dari 10 UKM manufaktur yang berlokasi di wilayah Gulf Cooperation Council (GCC).	Melalui pendekatan penelitian studi kasus, studi ini mempertanyakan peran agama dalam pengembangan internasionalisasi intra-Muslim dan berkontribusi pada sedikit literatur yang meneliti dampak nilai-nilai Islam terhadap aktivitas bisnis internasional.	GCC (Bahrain, Kuwait, Oman,qatar , Saudi Arabia dan Uni emirat arab	Temuan menunjukkan tiga dimensi kewirausahaan Islam, yaitu. regional dibandingkan internasional orientasi jaringan, penghindaran risiko dan proaktif
	Elsevier				

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
3	Gallego-Roquelaure, V. (2020). The emergence process of an international network of SMEs and the evolution of the leader's role. <i>Journal of International Entrepreneurship</i> , 18(1), 44-62. Springer	Kajiannya bertujuan untuk memahami kemunculan an jaringan internasional UKM, melalui analisis kompetensi pemimpin kewirausahaan	Sebuah studi longitudinal dilakukan di kalangan UKM yang ingin mengembangkan jaringan internasional di Tunisia. Sejumlah pengelola UKM di antaranya dengan beberapa kolaborator dan mitra yang terlibat dalam proyek ini diwawancarai	Tunisia	Tiga tahapan utama telah disoroti: mengidentifikasi peluang untuk jaringan internasional yang digerakkan oleh pemimpin visioner yang ciri utamanya adalah rasa ingin tahu; menilai peluang, berdasarkan pemimpin konsolidasi yang utamanya ciri khasnya adalah kepemimpinan; dan memanfaatkan peluang, membutuhkan pemimpin federasi yang ciri utamanya adalah empati. Suatu proses memungkinkan untuk mengidentifikasi evolusi kompetensi, menyoroti 3 karakteristik utama: rasa ingin tahu, kepemimpinan dan empati dimobilisasi sepanjang kemunculan jaringan ini.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
4	Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. <i>International Business Review</i> , 24(5), 861-873. Elsevier	Penelitian ini mengkaji pengaruh penggunaan jaringan kelembagaan oleh UKM dalam konteks kewirausahaan internasional (IE). Laporan ini memberikan wawasan tentang kesadaran, akses, dan aktualitas UKM penggunaan sumber daya yang tersedia melalui jaringan kelembagaan dan apakah ini merupakan bujukan atau penghambat kegiatan wirausaha di pasar luar negeri.	Desain penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus ganda digunakan untuk menyelidiki lima UKM yang diinternasionalisasi dari Swedia dan Finlandia.	Swedia dan Finlandia	Temuan menunjukkan bahwa hubungan jaringan kelembagaan mempunyai efek positif pada proses internasionalisasi UKM. Namun, signifikansi pengaruh ini bersifat berkelanjutan dan berkelanjutan saling terkait dalam berbagai tahapan proses internasionalisasi.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
5	Nuryakin, N. (2020). Exploring SMEs Marketing Performance Through Networking Capacity and Relational Capability. APMBA (Asia Pacific Management and Business Application), 9(2), 137-150. Sinta	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan relasional dan kapasitas jaringan terhadap kinerja pemasaran UKM Kerajinan Kayu di salah satu kawasan warisan budaya di Indonesia, yaitu di wilayah Klaten, Bantul dan Kabupaten Sleman Yogyakarta.	Teknik purposive sampling, beberapa kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah Kerajinan Kayu Ekspor UKM yang telah beroperasi selama tiga tahun atau lebih. Total 140 kuesioner digunakan dalam penelitian ini sehingga menghasilkan 129 responden yang diteliti. Analisis Menggunakan SEM	wilayah Klaten, Bantul dan Kabupaten Sleman Yogyakarta, Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas relasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM. Kapabilitas relasional berpengaruh signifikan terhadap kapasitas jaringan. Selain itu, kapasitas jaringan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UKM.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
6	Yudiasuti, A., & Sudarmiati (2021). Network perspective in the internationalization of Indonesian SMEs in the Era of Industrial revolution 4.0. International Journal of Science, Technology & Management, 2(4), 1073-1081.	Studi ini mengkaji peran jaringan dalam meningkatkan strategi internasionalisasi UKM Indonesia.	Studi kasus dan Kajian Literatur	Indonesia	Masalah jaringan dalam usaha kecil dapat diartikan dengan berbagai cara. Masalah jaringan bisa diartikan bekerja sama antar pengusaha kecil atau bekerja sama dengan pengusaha menengah atau besar. Memperhatikan proses internasionalisasi UKM di Indonesia saat ini, secara umum permasalahan berikut dapat ditemukan: 1. UKM dalam menjalankan kegiatannya masih berjalan secara terpisah, ditandai dengan adanya keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi, kualitas produksi masih memerlukan waktu dan proses yang panjang untuk memenuhi kebutuhan produk ekspor. 2. Pengetahuan Pasar.

PENUTUP

Dalam mengakhiri pembahasan tentang internasionalisasi UKM melalui jaringan, dapat disimpulkan bahwa peran jaringan bisnis internasional sangatlah vital dalam memfasilitasi proses ekspansi dan pertumbuhan UKM di pasar global. Pendekatan yang berfokus pada pasar dan hubungan perusahaan dengan pasar tersebut memungkinkan UKM untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan yang ada dengan lebih efektif. Berikut adalah kesimpulan dan saran yang terkait dengan UKM di Indonesia.

A. Kesimpulan

1. Peran Jaringan: Jaringan bisnis internasional memainkan peran penting dalam memfasilitasi akses pasar global bagi UKM. Hubungan yang terjalin dalam jaringan memungkinkan pertukaran informasi, kolaborasi, dan akses ke sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis di tingkat internasional.
2. Proses Internasionalisasi: Internasionalisasi dipandang sebagai proses berkelanjutan di mana hubungan bisnis terus-menerus dibangun dan dikembangkan. UKM perlu memahami bahwa kesuksesan dalam ekspansi internasional membutuhkan komitmen jangka panjang dalam membangun dan memelihara hubungan dengan berbagai pihak terkait.
3. Dampak Positif: Hubungan jaringan dapat memberikan dampak positif seperti peningkatan akses pasar, peningkatan daya saing produk, pengurangan risiko, dan peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan pasar global.

B. Saran untuk UKM di Indonesia

1. Membangun Jaringan Lokal dan Internasional: UKM di Indonesia perlu aktif terlibat dalam berbagai jaringan bisnis, baik di tingkat lokal maupun internasional. Keterlibatan dalam komunitas bisnis dapat membuka peluang baru dan mendukung proses internasionalisasi.
2. Mengadopsi Teknologi: Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat memperluas jangkauan UKM ke pasar global. Platform digital dapat menjadi sarana untuk membangun hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis di seluruh dunia.
3. Mengikuti Program Pendampingan dan Pelatihan: Partisipasi dalam program pendampingan dan pelatihan internasionalisasi dapat membantu UKM mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk sukses di pasar global.
4. Berkolaborasi dengan Pihak Terkait: Kolaborasi dengan lembaga pemerintah, perguruan tinggi, dan lembaga keuangan dapat memperkuat posisi UKM dalam ekosistem bisnis yang lebih luas dan mendukung upaya internasionalisasi.

Dengan mengimplementasikan saran-saran di atas, diharapkan UKM di Indonesia dapat meningkatkan keberhasilan dalam internasionalisasi, mengoptimalkan potensi pasar global, dan berkontribusi lebih besar dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang peran jaringan dalam internasionalisasi UKM dan penerapan strategi yang tepat, UKM di Indonesia dapat bersaing secara lebih efektif di pasar global yang semakin kompetitif dan dinamis

DAFTAR PUSTAKA

- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). Internationalization of SMEs: Context, models and implementation. N. Daszkiewicz & K. Wach, Internationalization of SMEs. Context, Models and Implementation, Gdańsk University of Technology Publishers.
- Gallego-Roqueleure, V. (2020). The emergence process of an international network of SMEs and the evolution of the leader's role. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(1), 44-62.
- Johanson J., Vahlne J.-E.: The Uppsala internationalization process model revised: from liability of foreignness to liability of outsidership, "Journal of International Business Studies", 2009, vol. 40, p. 19.
- Nuryakin, N. (2020). Exploring SMEs Marketing Performance Through Networking Capacity and Relational Capability. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(2), 137-150.
- Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861-873.
- Perry M.: (2007), *Small Firms and Network Economies*, series "Routledge Studies In Small Business", Routledge, London and New York,
- Silva, P. M., Moutinho, V. F., & Teixeira Vale, V. (2022). A new approach of innovation and network on export in trade fair context: evidence from Portuguese SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 509-528.

- Younis, H., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2022). International entrepreneurial SMEs in the muslim world: The role of religion in the GCC countries. *International Business Review*, 31(5), 102023.
- Yudiastuti, A., & Sudarmiatin (2021). Network perspective in the internationalization of Indonesian SMEs in the Era of Industrial revolution 4.0. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(4), 1073-1081.

BAB 5

PENDEKATAN BARU MENUJU INTERNASIONALISASI UKM

Immanuel U Osijo dan Yuliati

Abstrak

Internasionalisasi dipandang sebagai fenomena yang didorong oleh ekspor dan merupakan sebuah proses bertahap. Tahapan internasionalisasi UKM melibatkan berbagai faktor dan pendekatan. Dimulai dari tahap tradisional kemudian berkembang menuju pendekatan nontradisional yang menekankan pada sumber daya, modal sosial dan internasionalisasi eksperimental yang dinamis. Perkembangan modal sosial memainkan peran penting dalam proses internasionalisasi UKM, dengan tahapan evolusi modal sosial yang berbeda menyertainya tahapan internasionalisasi yang berbeda. Evolusi modal sosial dipengaruhi oleh karakteristik dan niat kewirausahaan, serta jenis bisnis dan industri yang terlibat. Fondasi mikro UKM, termasuk atribut individu, faktor struktural, dan elemen prosedural, juga berkontribusi pada proses internasionalisasi. Faktor-faktor penyebab internasionalisasi adalah kesediaan untuk mengembangkan produk untuk pasar luar negeri, keunggulan teknologi, kesediaan untuk mendanai kegiatan internasional, ukuran yang diukur dengan lapangan kerja, kesediaan untuk menjangkau pasar luar negeri, fokus pada pengembangan penelitian dan sifat produk. Tujuan internasionalisasi adalah meningkatkan volume penjualan, pangsa pasar yang lebih besar, atau memperpanjang siklus hidup produk, mendapatkan keuntungan penggerak dan pencapaian penetrasi yang cepat dalam segmen global. Melakukan upaya untuk melindungi dan mengeksploitasi pengetahuan hak milik dan mengunci klien. Selain itu, sering kali laju inovasi teknologi menyebabkan siklus hidup yang sangat pendek dan sempitnya

peluang komersial perusahaan. Model integratif internasionalisasi perusahaan kecil meliputi faktor pengetahuan yaitu pengetahuan pasar, pengetahuan pengalaman yang terdiri dari pengetahuan jaringan, pengetahuan budaya, dan pengetahuan kewirausahaan. Sumber utama acuan pembahasan materi ini berasal dari buku yang berjudul "Internationalization of SMES: Context, Models, and Implementation yang disusun oleh Nelly Krzysztof dan Wach Daszkiewicz dan diterbitkan pada tahun 2012. Selain buku tersebut, ditambahkan pula beberapa jurnal pendukung yang berkaitan dengan Internasionalisasi UMKM di Indonesia.

Kata Kunci: Internasionalisasi, UMKM, Pendekatan Holistik

PENDAHULUAN

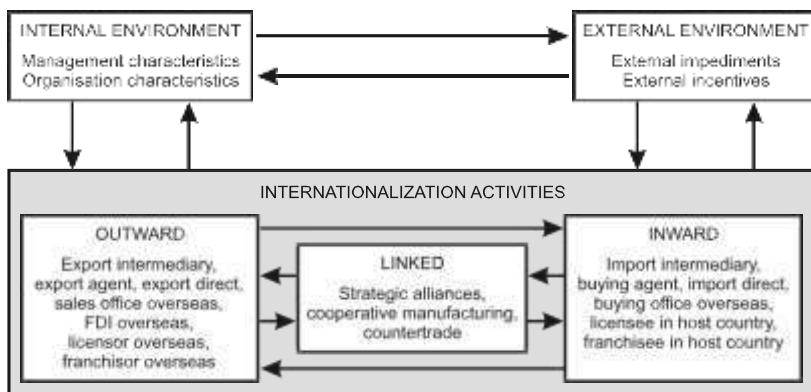
Internasionalisasi dipandang sebagai fenomena yang didorong oleh ekspor dan merupakan sebuah proses bertahap. Perusahaan memulai aktivitas internasionalnya dari pasar yang dekat secara psikologis dan kemudian meningkatkan komitmen terhadap pasar internasional secara bertahap melalui serangkaian tahapan. Pernyataan kritis utama terhadap model panggung menekankan bahwa pendekatan panggung tidak membahas sifat dinamis internasionalisasi. Internasionalisasi fenomena kompleks dan multidimensi. Semua perspektif yang disajikan terfragmentasi dan umumnya berfokus pada satu aspek afirmasi internasional kegiatan (mayoritas penelitian fokus pada faktor yang menyebabkan internasionalisasi atau pada proses di mana perusahaan menjadi semakin internasional).

Selain itu, internasionalisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Upaya untuk mengintegrasikan pendekatan yang berbeda menuju internasionalisasi dimulai, misalnya, oleh Richard Fletcher yang mengusulkan kerangka konseptual pendekatan holistik in-ternasionalisasi perusahaan. Model ini menyajikan tiga bentuk yang berbeda dari kegiatan internasional perusahaan: ke luar (misalnya ekspor), ke dalam (misalnya

impor) dan terkait (misalnya aliansi strategis). Ketiga bentuk ini dipengaruhi oleh satu sama lain dan mereka

Pendekatan terpadu integratif lain menuju internasionalisasi diusulkan oleh Bellatal. (2003). Para peneliti membedakan tiga "jalur" yang berbeda dari internanasionalisasi UMKM serta tiga kelompok UKM: penetrasi pasar luar negeri secara bertahap (perusahaan 'tradisional'), internasionalisasi yang cepat (cepat) ("lahir global") dan memasuki pasar luar negeri sebagai perusahaan "tradisional", tetapi karena beberapa insiden laju penetrasi menjadi lebih cepat (lahir kembali secara menyeluruh).

Berikut gambar yang menyajikan kerangka konseptual pendekatan holistik untuk internasionalisasi. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang sebelumnya ditemukan untuk menerapkan internasionalisasi yang didorong ke luar juga berdampak pada bentuk-bentuk internasionalisasi ke dalam dan terkait. Ini juga menunjukkan bahwa bentuk internasionalisasi luar dapat mengarah pada bentuk ke dalam dan sebaliknya. Selain itu, ia menggambarkan bahwa terkait bentuk-bentuk internasionalisasi dapat didorong oleh bentuk-bentuk luar (misalnya keinginan untuk mengekspor) atau dengan bentuk-bentuk ke dalam (yaitu keinginan untuk mengikat pasokan jangka panjang dari luar negeri dari produk yang sulit diperoleh).



Gambar 12. Pendekatan aholistik untuk internasionalisasi

Berdasarkan fenomena yang terjadi, maka rumusan masalah yang menarik untuk diangkat dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

Rumusan Masalah

1. Apakah Faktor yang Memotivasi Perusahaan untuk melakukan Internasionalisasi?
3. Apakah Tujuan Internasionalisasi Perusahaan?
4. Bagaimana Pola dan Kecepatan Internasionalisasi?
5. Bagaimana Strategi masuk Pasar dan Distribusi?
6. Bagaimana Pendekatan Strategis terhadap Pemasaran Internasional?
7. Apakah Metode yang digunakan dalam Pendanaan Ekspansi Internasional?

PEMBAHASAN

Faktor-faktor Penyebab Internasionalisasi

Karakteristik manajemen bersifat demografis seperti usia dan pendidikan serta melibatkan aspek paparan internasional seperti negara lahir, lama tinggal di luar negeri, dan frekuensi perjalanan bisnis keluar negeri. Selain itu, faktor-faktor yang mencerminkan pengetahuan bisnis internasional seperti keakraban dengan budaya dan praktik bisnis internasional serta pengalaman transaksi internasional. Karakteristik penting lainnya mencakup pendekatan terstruktur terhadap manajemen seperti orientasi perencanaan atau memiliki pendekatan strategis atau proaktif.

Karakteristik organisasi yang paling penting adalah kesediaan untuk mengembangkan produk untuk pasar luar negeri, keunggulan teknologi, kesediaan untuk mendanai kegiatan internasional, ukuran yang diukur dengan lapangan kerja, kesediaan untuk menjangkau pasar luar negeri, fokus pada pengembangan penelitian dan sifat produk.

Hambatan eksternal yang paling penting adalah kegiatan pemasaran oleh pesaing di pasar luar negeri dan persepsi risiko yang lebih tinggi di pasar luar negeri termasuk kurangnya kontinuitas dalam pesanan luar negeri, hambatan tarif dan non-tarif, fluktuasi nilai tukar, pengetahuan tentang pasar dan cara pengoperasiannya. ,masalah yang berkaitan dengan agen dan control termasuk sikap pemerintah asing, biaya, kurangnya pelatihan ekspor dan bantuan pemerintah.

Insentif eksternal yang paling penting adalah ketersediaan insentif ekspor dari pemerintah, factor permintaan luar negeri seperti daya saing dan permintaan informasi melalui badan industry atau perwakilan pemerintah di luar negeri. Dampak lainnya adalah turunnya permintaan dalam negeri atau kelebihan kapasitas dan penurunan biaya produksi.

Perlu ditekankan bahwa model integratif diusulkan pada awal millennium baru, hampir satu dekade lalu. Pada saat itu tampaknya pendekatan holistik terhadap internasionalisasi lebih baik untuk mencerminkan bentuk aktivitas internasional perusahaan yang lebih canggih. Pasalnya, jumlah perusahaan yang beroperasi di pasar global semakin bertambah. UKM yang didorong oleh tren global sering kali terpaksa membentuk aliansi strategis, mengadakan perjanjian manufaktur yang kooperatif, bertindak sebagai pemegang lisensi dan pemberi lisensi, atau sekaligus penerima waralaba dan pemberi waralaba. Selain itu, pendekatan holistik juga merupakan gambaran yang lebih tepat mengenai keterlibatan UKM yang 'lahir secara global', yaitu perusahaan transnasional yang menjalankan bisnis internasional di lingkungan elektronik yang baru pada saat itu.

Tabel 1. Perbedaan dalam Perilaku Internasionalisasi

Kriteria	"Perusahaan Tradisional	"Perusahaan global yang baru lahir	"Perusahaan global yg lahir kembali
Motivasi	– Reactive – Adverse Home market – Unsolicited/enquiries orders – "Reluctant" management – Costs of New production	– Proactive – Global "niche" markets – "Committed" management – Active search	– Reactive – Response to "critical incidents" (MBO, take-over)
Objek	– Firm survival/growth – Increasing sales volume – Gaining marketshare – Extending product life-cycle	– Competitive advantage – "First-mover" advantage – Rapid penetration of global niches/segments – Protecting and exploiting proprietary	– Exploit new networks and resources gained from critical incident

Kriteria	"Perusahaan Tradisional	"Perusahaan global yang baru lahir	"Perusahaan global yg lahir kembali
		knowledge	
Pola Ekspansi	- Incremental - Domestic expansion first - Focus on 'psychic' markets - Low tech/less sophisticated targeted - Limited evidence of networks	- Concurrent - Near-simultaneous domestic - And export expansion - Focus on 'lead' markets - Some evidence of client "followership" - Strong evidence of networks	- "Epoch" on domestic market followed by rapid internationalization - Focus on 'parent' company's networks and overseas markets - Strong evidence of client 'followership'
Kecepatan	- Gradual - Slow internationalization - Small number of markets - Single market at a time - Adaptation of existing offering	- Rapid - Speedy internationalization - Large number of markets - Many markets at once - Global product development	- Late/rapid - No international focus then rapid internationalization - Several markets at once

Tujuan Internasionalisasi

Perusahaan tradisional biasanya mencoba bertahan dengan meningkatkan volume penjualan, pangsa pasar yang lebih besar, atau memperpanjang siklus hidup produk. Bagi perusahaan-perusahaan yang terlahir secara global, tujuan utamanya sering kali mendapatkan keuntungan penggerak pertama dan pencapaian penetrasi yang cepat dalam segmen global. (Joni, Sudarmiatin, Rosmiza: 2024) Mereka juga

melakukan upaya untuk melindungi dan mengeksploitasi pengetahuan hak milik dan mengunci klien. Selain itu, sering kali laju inovasi teknologi menyebabkan siklus hidup yang sangat pendek dan sempitnya peluang komersial perusahaan. Para peneliti berasumsi bahwa bagi negara-negara yang dilahirkan kembali tujuan utamanya adalah mendapatkan manfaat dari jaringan dan sumberdaya baru berdasarkan hasil dari masa kritis tertentu.

Dengan mempertimbangkan hal-hal di atas, pola dan kecepatan internasionalisasi ketiga kelompok perusahaan tersebut juga berbeda. Perusahaan-perusahaan tradisional cenderung berfokus pada pasar domestik terlebih dahulu, melakukan ekspansi secara bertahap, memulai proses internasionalisasi dengan pasar yang dekat secara psikologis dan/atau menargetkan pasar yang kurang berkembang. Mereka sering kali memasuki satu pasar pada satu waktu dan berkonsentrasi pada sejumlah kecil pasar utama, menyesuaikan penawaran yang ada dengan kebutuhan setiap pasar baru. Dalam kasus perusahaan yang lahir secara global, ekspansi domestik dan internasional cenderung terjadi secara bersamaan dan internasionalisasi bahkan mungkin mendahului aktivitas pasar domestik. Perusahaan juga sering dipengaruhi oleh tren industri global, memasuki banyak pasar utama secara bersamaan, melakukan pengembangan produk global dan tidak dipengaruhi oleh kedekatan psikis. Di antara perusahaan-perusahaan global yang dilahirkan kembali, setiap periode orientasi pasar domestik digantikan oleh internasionalisasi yang cepat dan penuh dedikasi.

Selain itu, di antara perusahaan-perusahaan yang terlahir global dan terlahir kembali global terdapat bukti yang lebih kuat mengenai pengikut ekspor atau klien dalam negeri dan pentingnya berbagai jenis jaringan. Sebaliknya, perusahaan tradisional cenderung mengadopsi pendekatan konvensional seperti agen dan distributor. Selain itu, perusahaan yang terlahir secara global dan terlahir kembali secara global kemungkinan besarkan berintegrasi kedalam saluran klien yang

sudah ada (misalnya dengan mengadopsi jaringan dealer pelanggan atau jaringan baru yang disediakan oleh mitra yang mengakuisisi atau yang diakuisisi). Mereka juga lebih cenderung membuat perjanjian lisensi atau menjalin aliansi.

Perusahaan-perusahaan tradisional terus menjadi lebih bersifat ad hoc, reaktif dan oportunistik, sedangkan perusahaan-perusahaan yang lahir global umumnya mengadopsi pendekatan-pendekatan yang jauh lebih terstruktur dalam internasionalisasi. Dalam kasus perusahaan yang lahir secara global, strateginya cenderung lebih sistematis ketika keputusan untuk melakukan internasionalisasi pada akhirnya dipicu oleh suatu kejadian kritis.

Model Integratif Internasionalisasi Perusahaan Kecil

Pendekatan terpadu integratif lainnya terhadap internasionalisasi disajikan dalam model integratif Bell et al. (2003). Para peneliti menyajikan tiga jalur internasionalisasi UKM yang berbeda. Yang pertama adalah penetrasi pasar luar negeri secara bertahap (perusahaan tradisional), yang kedua adalah internasionalisasi yang cepat (cepat) (lahir global) dan yang ketiga adalah memasuki pasar luar negeri sebagai perusahaan tradisional, namun karena beberapa kejadian laju penetrasi menjadi lebih cepat (lahir kembali global).

Tujuan keseluruhan dari penyelidikan ini adalah untuk lebih memahami proses internasionalisasi UKM. Tujuan awalnya adalah untuk mengeksplorasi dan menjelaskan perbedaan pola, kecepatan dan proses internasionalisasi antara tiga kelompok perusahaan terpilih.

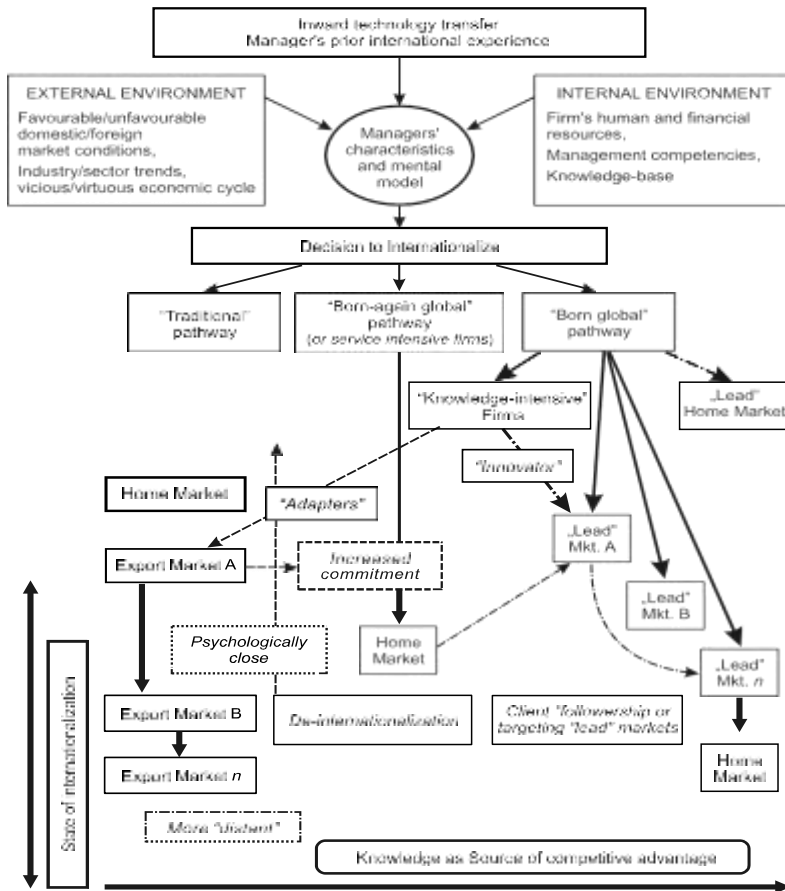
Perusahaan-perusahaan yang diselidiki berasal dari berbagai industri termasuk teknik listrik dan mesin, makanan dan minuman, ICT, percetakan dan tekstil. Semuanya saat ini merupakan eksportir, mempekerjakan kurang dari 250 staf (lebih dari 90% memiliki kurang dari 100 karyawan) dan mandiri.

Tidak ada keraguan bahwa hal itu banyak dijelaskan dalam literatur sejak awal tahun 1990-an. Perusahaan-perusahaan yang “lahir secara global” menjalani internasionalisasi dengan cepat. Mereka melakukan internasionalisasi sejak awal atau mulai segera setelahnya.

Pendekatan integratif, sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan yang “lahir global” sering kali terkait dengan basis pengetahuan yang lebih canggih. Selain itu, mereka menemukan bukti adanya perusahaan-perusahaan yang mendukung pola perilaku “born global” ini dan juga bukti adanya perusahaan-perusahaan yang tiba-tiba melakukan internasionalisasi setelah sekian lama fokus pada pasar domestik. Perusahaan-perusahaan global yang “dilahirkan kembali” ini tampaknya dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa penting yang memberi mereka tambahan sumber daya manusia atau keuangan, seperti perubahan kepemilikan/manajemen, diambil alih oleh perusahaan lain yang memiliki jaringan internasional, atau mereka sendiri yang mengakuisisi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dengan hasil yang mereka peroleh serta tinjauan literatur penelitian yang luas, para penulis mengusulkan model integratif yang mengakui adanya “jalur” internasionalisasi yang berbeda. Kemudian, mereka mengeksplorasi perbedaan perilaku akibat jalur internasionalisasi perusahaan dan mendiskusikan implementasi kebijakan strategis dan publik.

Pendekatan integratif menggambarkan perbedaan utama dalam internasionalisasi, motivasi dan perilaku “tradisional”, “lahir global”, dan “lahir kembali global”. UKM “tradisional” biasanya jauh lebih reaktif, mereka sering kali “terdorong” ke pasar internasional karena kondisi pasar dalam negeri yang buruk, pesanan yang tidak diminta, atau Kebutuhan untuk menghasilkan pendapatan guna membiayai perbaikan produk atau proses di masa depan. Perusahaan yang “terlahir secara global” memiliki manajemen yang lebih berkomitmen, mengejar “ceruk” global sejak awal, dan umumnya lebih proaktif. Perubahan fokus perusahaan global yang “dilahirkan kembali”

secara tiba-tiba dari orientasi domestik ke internasional dipicu oleh masuknya sumber daya manusia dan /atau keuangan baru, akses jejaringan baru di pasar luar negeri, akuisisi produk/pasar baru. Pengetahuan atau kejadian penting lainnya.



Gambar 13. Model anintegratif dari firm internasionalisasi kecil

Model Internasionalisasi UKM Berbasis Pengetahuan

Model tersebut mencakup faktor pengetahuan yaitu pengetahuan pasar, pengetahuan pengalaman yang terdiri dari pengetahuan jaringan, pengetahuan budaya, dan pengetahuan kewirausahaan. Model ini merupakan proposal inovatif yang memungkinkan untuk memahami peran pengetahuan dalam internasionalisasi UKM. Ada Kebutuhan penting akan perspektif baru untuk menjelaskan internasionalisasi perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan, internasionalisasi merupakan fenomena yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti pengambilan keputusan, jaringan, karakteristik perusahaan, budaya, lingkungan, dll.

Pengetahuan pasar

Seperti telah dijelaskan, pengetahuan pasar mengacu pada informasi obyektif atau eksplisit tentang pasar luar negeri, misalnya. ukuran pasar, persaingan, peraturan. Pengetahuan pasar biasanya diperoleh oleh perusahaan selama fase pra-internasionalisasi dan ini penting untuk memulai internasionalisasi dan fase pertamanya, pengetahuan pasar merupakan titik awal internasionalisasi. Model berbasis pengetahuan mengasumsikan bahwa intensitas penggunaan pengetahuan pasar menurun seiring kemajuan perusahaan dalam internasionalisasi.

Pengetahuan berdasarkan pengalaman

Pengetahuan berdasarkan pengalaman dianggap penting untuk internasionalisasi perusahaan. Jenis pengetahuan ini dihasilkan dari praktik dan “hanya dapat dipelajari melalui pengalaman pribadi”¹³). Pengetahuan eksperiensial mencakup pengetahuan jaringan, pengetahuan budaya, dan pengetahuan kewirausahaan. Dalam model ini dianggap sebagai tiga serangkai jenis pengetahuan yang disebutkan di atas. Perolehan pengetahuan berdasarkan pengalaman dimulai pada tahap pra-

internasionalisasi dan berlanjut ketika perusahaan memulai internasionalisasinya.

Pengetahuan jaringan

Pengetahuan jaringan melibatkan jaringan sosial dan bisnis. Dalam modelnya, pengetahuan jaringan mengacu pada jaringan itu sendiri (sebagai lokus pengetahuan). Akuisisi pengetahuan jaringan dimulai pada tahap pra-internasionalisasi dan berlanjut selama fase internasionalisasi pemula. Ini digunakan dalam berbagai fase internasionalisasi. Namun, tingkat penggunaan pengetahuan jaringan berbeda pada tahapan tertentu. Telah terbukti bahwa jaringan yang dibangun pada tahap pra-internasionalisasi sangat penting untuk memulai internasionalisasi. Jaringan ini dapat memaksa dan mendorong perusahaan untuk melakukan internasionalisasi lebih lanjut.

Pengetahuan budaya

Pengetahuan budaya pasar luar negeri mengacu pada pengetahuan tentang nilai-nilai, tata krama, dan cara berpikir orang-orang di pasar tersebut. Perolehan pengetahuan budaya dimulai pada awal internasionalisasi. Perusahaan secara bertahap mengetahui bagaimana berperilaku dari sudut pandang budaya, dengan mitra di pasar luar negeri. Pemanfaatan pengetahuan ini meningkat seiring dengan perolehannya. Selama tahap pemula-internasionalisasi, intensitas pemanfaatan pengetahuan budaya rendah. Kemudian, intensitasnya mungkin akan meningkat ketika sebuah perusahaan menjadi lebih berpengalaman di pasar luar negeri. Para penulis model berbasis pengetahuan menerima bahwa jarak psikis adalah hal yang penting ketika memilih negara asing untuk masuk ke pasar tersebut.

Pengetahuan kewirausahaan

Pengetahuan kewirausahaan mengacu pada pengetahuan tentang adanya peluang dan bagaimana memanfaatkannya. Pengakuan peluang dan eksploitasinya terus menjadi alasan di balik internasionalisasi perusahaan dalam banyak kasus. Kemampuan mengenali peluang dan eksploitasinya diperoleh sejak awal perusahaan. Selama fase pemula-internasionalisasi, perusahaan secara bertahap menerapkan pengenalan peluang yang diperoleh dan kemampuan eksploitasi. Guna mendukung pembahasan diatas, maka penulis melengkapi beberapa review jurnal yang relevan dengan Internasionalisasi UMKM. Adapun jurnalnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2 . Penelitian Pendukung Internasionalisasi UMKM

No	Referensi (nama, tahun, judul)	Permasalahan yang diteliti	Tujuan Penelitian/ Rumusan Masalah	Metode	Kesimpulan Penting
1	Do or do not. Cognitive configurations affecting open innovation adoption in SMEs, Giacomo Marzi, Mohammad Fakhar Manesh, Andrea Caputo, Massimiliano Matteo Pellegrini, Božidar Vlačić , Volume 119, January 2023, 102585	Adopsi Inovasi Terbuka (OI) di usaha kecil dan menengah (UKM) sering bertumpu pada evaluasi positif dari tim manajemen puncak dan / atau pengusaha.	hasil campuran yang dapat dicapai melalui keterbukaan UKM, manajer harus mempertimbangkan aspek-aspek menguntungkan dari batas-spanning terhadap kompleksitas yang berasal dari pengaturan antar-organisasi dan transfer pengetahuan	Hasil gabungan analisis PLS-SEM dan fsQCA menguraikan jalur pengambilan keputusan yang berbeda terkait dengan kemauan dan keengganan untuk mengadopsi OI	Untuk menjelaskan lebih lanjut tentang hasil heterogen yang diamati dan efek konfigurasi kognitif manajerial, penelitian ini menganalisis kemauan dan keengganan untuk mengadopsi OI di antara 434 manajer dan pengusaha yang bekerja di UKM
2	Is digital	Transformasi	Memberikan	Metodologi yang	Dampak komponen

No	Referensi (nama, tahun, judul)	Permasalahan yang diteliti	Tujuan Penelitian/ Rumusan Masalah	Metode	Kesimpulan Penting
	transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization ,María M.etc, Journal of Business Research,Volume 157, March 2023, 113546	digital memiliki dampak signifikan pada internasionalisasi perusahaan	tinjauan literatur sistematis untuk menganalisis dua dekade literatur tentang isu-isu kunci yang terkait dengan transformasi digital di tingkat individu, perusahaan, dan makro (internasional) dan dampaknya terhadap proses internasionalisasi perusahaan.	digunakan dalam tinjauan sistematis, Bibliometrix R- Package, dan fungsi biblioNetwork-nya untuk bibliometrik dan analisis data	manusia (sisi lunak) dan non-manusia (yaitu, pengetahuan, kepemimpinan, servitisasi digital, teknologi) dari transformasi digital yang dapat Itu dapat memungkinkan atau mengancamnya dan dampaknya terhadap internasionalisasi perusahaan. Selain itu, temuan kami menunjukkan bahwa transformasi digital dapat berdampak positif dan negatif terhadap internasionalisasi perusahaan di tingkat individu, perusahaan, dan makro.

No	Referensi (nama, tahun, judul)	Permasalahan yang diteliti	Tujuan Penelitian/ Rumusan Masalah	Metode	Kesimpulan Penting
3	25 Years internationalization research in SMEs, Ali Daei, Seyed Mahmood Zanjirchi, Seyed Habibolah Mirghafoori, Alireza Naser, Journal of Global Competitiveness 05 Jun 2023	Sifat yang bervariasi dari lingkungan kompetitif usaha kecil dan menengah (UKM), memberikan kontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto di sebagian besar negara, telah membuat mereka bergerak menuju internasionalisasi dan persaingan global tidak dapat dihindari sedemikian rupa	Mengevaluasi status penelitian internasionalisasi UKM berdasarkan catatan pustaka yang diambil dari Koleksi Inti Sains dan Scopus	Desain / metodologi / pendekatan Menggunakan analisis scientometric, meninjau poin-poin penting dan batas-batas penelitian tentang internasionalisasi UKM serta mempraktikkan co-occurrence dan burst	Studi ini mengungkapkan bahwa wacana saat ini tentang internasionalisasi UKM terutama berfokus pada jaringan dan jaringan, model internasionalisasi, dan masuk ke arena global

No	Referensi (nama, tahun, judul)	Permasalahan yang diteliti	Tujuan Penelitian/ Rumusan Masalah	Metode	Kesimpulan Penting
		sehingga siklus hidup penelitian di bidang ini mengalami periode pertumbuhan yang cepat.			
4	Heterogenous internationalization processes of emerging economy MNEs: A review and research agenda, Aditi Sarkar Sengupta, Ingo Kleindienst, Thomas Hutzschenreuter, Journal of International Management, Volume 29, Issue 3, June	Internasionalisasi MNEs ekonomi berkembang (EEMNEs) adalah topik utama dalam penelitian bisnis internasional (IB). Sarjana IB yang menguji penerapan teori internasionalisasi yang ada pada EEMNE, atau	Mensintesis literatur untuk menunjukkan bahwa heterogenitas dalam proses internasionalisasi EEMNE disebabkan oleh interaksi antara negara, industri, dan perusahaan dan ini memungkinkan kami untuk	Pendekatan top-down, yaitu bagaimana faktor tingkat makro dan industri memengaruhi faktor tingkat perusahaan	Negara asal, industri, dan anteseden tingkat perusahaan untuk internasionalisasi, yang menghasilkan wawasan yang kaya. Kami mengembangkan kerangka kerja integratif yang mengidentifikasi anteseden internasionalisasi EEMNE dan keterkaitan mereka. Kami kemudian menggunakan kerangka

No	Referensi (nama, tahun, judul)	Permasalahan yang diteliti	Tujuan Penelitian/ Rumusan Masalah	Metode	Kesimpulan Penting
	2023, 101032	mengembangkan teori EEMNE baru, telah gagal menjelaskan bahwa heterogenitas dalam internasionalisasi EEMNE adalah karena mereka berbasis di berbagai negara, aktif di industri yang berbeda, dan memiliki sumber daya yang berbeda. Dengan perbedaan-perbedaan ini diselidiki sebagian besar	menjelaskan "di mana," "bagaimana," "kapan," dan "berapa banyak"		kerja untuk meninjau dan meringkas penelitian sebelumnya, menguraikan kesenjangan dan kontradiksi, dan yang paling penting, kami menyajikan temuan penting.

No	Referensi (nama, tahun, judul)	Permasalahan yang diteliti	Tujuan Penelitian/ Rumusan Masalah	Metode	Kesimpulan Penting
		secara terpisah, penelitian sampai saat ini telah terfragmentasi			
5	Buying center-selling center interaction as a driver for power dynamics in buyer-supplier relationships,Dariusz Siemieniako, Hannu Makkonen, Maciej Mitreǵa,Industrial Marketing Management, Volume 114, October 2023, Pages 94-109	Studi ini dibangun di atas konsep pusat jual beli dan mengintegrasikan fokus inheren mereka pada aktor individu dengan konseptualisasi hubungan bisnis.	Meningkatkan pemahaman tentang interaksi pusat pembelian-pusat penjualan sebagai pendorong dinamika kekuasaan dalam hubungan pembeli-pemasok	Menganalisis dua hubungan bisnis internasional yang memanifestasikan dinamika kekuasaan yang signifikan	Kerangka kerja yang diperkaya secara empiris yang mengartikulasikan wawasan utama yang dipelajari dari penelitian ini. Studi ini menyediakan alat bagi manajer untuk memvisualisasikan ancaman dan peluang dalam hal kekuatan hubungan ketika mengelola individu-individu kunci dalam hubungan pembeli-penjual

PENUTUP

Berdasarkan uraian pendahuluan dan pembahasan yang sudah dijabarkan diatas, maka kesimpulan dari bab ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor penyebab internasionalisasi adalah kesediaan untuk mengembangkan produk untuk pasar luar negeri, keunggulan teknologi, kesediaan untuk mendanai kegiatan internasional, ukuran yang diukur dengan lapangan kerja, kesediaan untuk menjangkau pasar luar negeri, fokus pada pengembangan penelitian dan sifat produk.
2. Tujuan internasionalisasi adalah meningkatkan volume penjualan, pangsa pasar yang lebih besar, atau memperpanjang siklus hidup produk, mendapatkan keuntungan penggerak dan pencapaian penetrasi yang cepat dalam segmen global. Melakukan upaya untuk melindungi dan mengeksploitasi pengetahuan hak milik dan mengunci klien. Selain itu, sering kali laju inovasi teknologi menyebabkan siklus hidup yang sangat pendek dan sempitnya peluang komersial perusahaan.
3. Model integratif internasionalisasi perusahaan kecil meliputi faktor pengetahuan yaitu pengetahuan pasar, pengetahuan pengalaman yang terdiri dari pengetahuan jaringan, pengetahuan budaya, dan pengetahuan kewirausahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditi Sarkar Sengupta, Ingo Kleindienst, Thomas Hutzschenreuter, Heterogenous internationalization processes of emerging economy MNEs: A review and research agenda, *Journal of International Management*, Volume 29, Issue 3, June 2023, 101032
- Ali Daei, Seyed Mahmood Zanjirchi, Seyed Habibolah Mirghafoori, Alireza Naser 25 Years internationalization research in SMEs, , *Journal of Global Competitiveness* 05 Jun 2023
- Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D.: *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation*, "Journal of International Entrepreneurship" 2003, no. 1, pp. 339–362
- Dariusz Siemieniako, Hannu Makkonen, Maciej Mitreęa, Buying center-selling center interaction as a driver for power dynamics in buyer-supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, Volume 114, October 2023, Pages 94-109
- Fletcher R.: *A holistic approach to internationalisation*, "International Business Review" 2001, vol. 10, pp. 25–49.
- Giacomo Marzi, Mohammad Fakhar Manesh, Andrea Caputo, Massimiliano Matteo Pellegrini, Božidar Vlačić, Do or do not. Cognitive configurations affecting open innovation adoption in SMEs, Volume 119, January 2023, 102585
- Joni, Sudarmiatin, Rosmiza, MSME Internationalization Strategy Towards Global Business Competition Case Study of CV. Dua Putri Sholihah "Hunay" Probolinggo, *International Journal of Economics and Management Research*, Vol 3 No.1, April 2024
- María M.etc, Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization, *Journal of Business Research*, Volume 157, March 2023, 113546

MejriK.,Umemoto K.: *Small-and medium-sized internationalization: Towards theknowledge- based model*, "Journal of International Entrepreneurship", 2010, vol. 8, no. 2, pp. 156–16.

Penrose,*op.cit.*,1966;Johanson&Vahlne,*op.cit.*,1977.

WelschL.,BenitoG.R.G.: *De- nternationalization*, Department of Marketing, Universityof Western Sydney, Nepean 1996, Quoted in: Fletcher R., *op. cit.*

BAB 6

PROSES PERENCANAAN PEMASARAN INTERNATIONAL

Tri Sinarti dan Muhammad Saifur Rijal

Abstrak

Rencana pemasaran internasional menjadi kunci strategis bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan ekspansi ke pasar global. Dalam konteks ini, elemen-elemen kunci seperti harapan pemangku kepentingan, analisis situasi, sumber daya dan kemampuan, manajemen pengetahuan, tujuan perusahaan, strategi pemasaran, aspek perencanaan pemasaran internasional, dan proses pengendalian memegang peranan vital dalam kesuksesan strategi pemasaran internasional..Dengan memperhatikan elemen-elemen tersebut secara holistik dan mengintegrasikannya secara efektif dalam rencana pemasaran internasional, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dan mencapai kesuksesan di pasar global yang semakin kompleks dan kompetitif.

Kata Kunci: Rencana pemasaran internasional, Strategi pemasaran, Aspek perencanaan, Proses pengendalian

PENDAHULUAN

Pemasaran internasional merupakan strategi penting bagi perusahaan untuk memperluas cakupan bisnis mereka ke pasar global. Hal ini terutama penting dalam konteks globalisasi yang semakin meningkat, di mana batas-batas antar negara menjadi semakin kabur dan peluang bisnis di pasar luar negeri

semakin terbuka. Dalam upaya memanfaatkan peluang tersebut, perusahaan perlu memiliki rencana pemasaran yang terstruktur dan terarah. Salah satu aspek penting yang perlu dipertimbangkan dalam merancang rencana pemasaran internasional adalah harapan pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan seperti manajemen perusahaan, pemegang saham, dan karyawan memiliki harapan yang berbeda terhadap ekspansi internasional perusahaan. Mengidentifikasi harapan mereka dan mengintegrasikannya dalam rencana pemasaran akan membantu menciptakan keselarasan dan dukungan yang kuat dari internal perusahaan.

Selain itu, analisis situasi pasar global juga menjadi langkah krusial dalam merancang rencana pemasaran internasional. Melalui analisis ini, perusahaan dapat memahami dinamika pasar global, trend konsumen, kebijakan perdagangan internasional, dan pesaing di pasar global. Informasi ini menjadi dasar penting dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat dan adaptif terhadap kondisi pasar yang berubah-ubah. Dalam konteks sumber daya dan kemampuan, perusahaan perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya finansial, teknologi, SDM, dan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung ekspansi internasional. Pemilihan pasar-pasar target juga harus disesuaikan dengan sumber daya yang tersedia agar ekspansi internasional dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Manajemen pengetahuan juga memainkan peran penting dalam rencana pemasaran internasional. Perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi dan analisis yang memadai untuk mengelola dan memanfaatkan pengetahuan tentang pasar-pasar internasional yang berbeda. Dengan pemahaman yang mendalam, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan risiko secara lebih akurat.

Tujuan perusahaan dalam merancang rencana pemasaran internasional mencakup berbagai aspek, mulai dari peningkatan pangsa pasar global hingga membangun citra merek yang kuat di pasar internasional. Tujuan-tujuan ini harus terukur

dan dapat dievaluasi secara periodik untuk memastikan bahwa strategi pemasaran yang diimplementasikan memberikan hasil yang diharapkan. Strategi pemasaran internasional juga harus disusun dengan cermat, mengingat perbedaan budaya, bahasa, dan regulasi di berbagai pasar internasional. Penetapan harga yang kompetitif, pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar global, dan promosi yang efektif merupakan beberapa komponen strategi yang harus dipertimbangkan.

Aspek perencanaan pemasaran internasional meliputi pemilihan pasar target, segmentasi pasar yang tepat, diferensiasi produk, posisi merek yang kuat, dan pengembangan strategi komunikasi yang sesuai dengan karakteristik pasar global yang beragam. Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap langkah perencanaan didasarkan pada analisis yang mendalam dan pemahaman yang baik terhadap pasar-pasar target.

Terakhir, proses pengendalian menjadi penting dalam memonitor dan mengevaluasi kinerja pemasaran internasional. Dengan pengendalian yang efektif, perusahaan dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja yang sebenarnya, serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai tujuan pemasaran internasional yang telah ditetapkan.

Rumusan Masalah

Dalam konteks pemasaran internasional, beberapa masalah utama yang perlu dipahami dan diatasi adalah:

1. Bagaimana harapan pemangku kepentingan dapat diintegrasikan dalam rencana pemasaran internasional?
2. Bagaimana melakukan analisis situasi secara komprehensif untuk memahami pasar global dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan?
3. Bagaimana mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung ekspansi internasional?

4. Apa tujuan utama perusahaan dalam merancang rencana pemasaran internasional dan bagaimana mengukur keberhasilannya?
5. Bagaimana merumuskan strategi pemasaran yang efektif di pasar global yang beragam?
6. Apa saja aspek perencanaan yang harus dipertimbangkan dalam merancang rencana pemasaran internasional?
7. Bagaimana proses pengendalian dapat membantu perusahaan dalam memonitor dan mengevaluasi kinerja pemasaran internasional serta mengambil tindakan korektif?

PEMBAHASAN

Proses Perencanaan Pemasaran International

A. Elemen Rencana Pemasaran Internasional

Dalam era globalisasi dan persaingan pasar yang semakin ketat, rencana pemasaran internasional menjadi salah satu strategi kunci bagi perusahaan untuk memperluas pangsa pasar dan mencapai keberhasilan di tingkat global. Perencanaan pemasaran internasional melibatkan serangkaian langkah strategis yang terintegrasi dengan baik untuk menghadapi tantangan pasar global yang dinamis dan beragam. Dalam bab ini, akan dibahas elemen-elemen penting yang menjadi dasar dalam merancang rencana pemasaran internasional yang sukses. Terdapat sejumlah elemen dalam rencana pemasaran internasional

1. Harapan Pemangku Kepentingan

Kompleksitas lingkungan pemasaran internasional menyebabkan perbedaan besar lainnya bagi perusahaan yang bersaing di pasar internasional adalah bahwa perusahaan tersebut memiliki lebih banyak organisasi dan orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam cara mereka menjalankan bisnisnya dan akibatnya lebih banyak

pemangku kepentingan yang mempunyai ekspektasi berbeda yang harus mereka kelola.

Kemampuan suatu perusahaan untuk menjalankan strategi pemasaran yang dipilihnya sangat ditentukan oleh tujuan dan harapan para pemangku kepentingan, yang secara langsung atau tidak langsung menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkan strategi dan rencana tersebut. Penting untuk mengidentifikasi dengan jelas berbagai kelompok pemangku kepentingan, memahami harapan mereka, dan mengevaluasi kekuatan mereka, karena pemangku kepentinganlah yang memberikan pedoman umum di mana perusahaan beroperasi.

Body Shop, pengecer perlengkapan mandi asal Inggris yang sadar lingkungan, kemungkinan besar selalu menghadapi masalah dalam menyeimbangkan ekspektasi harga dan keuntungan yang sangat berbeda serta kepedulian terhadap lingkungan dari para pewartalaba, pelanggan, dan pemegang sahamnya.

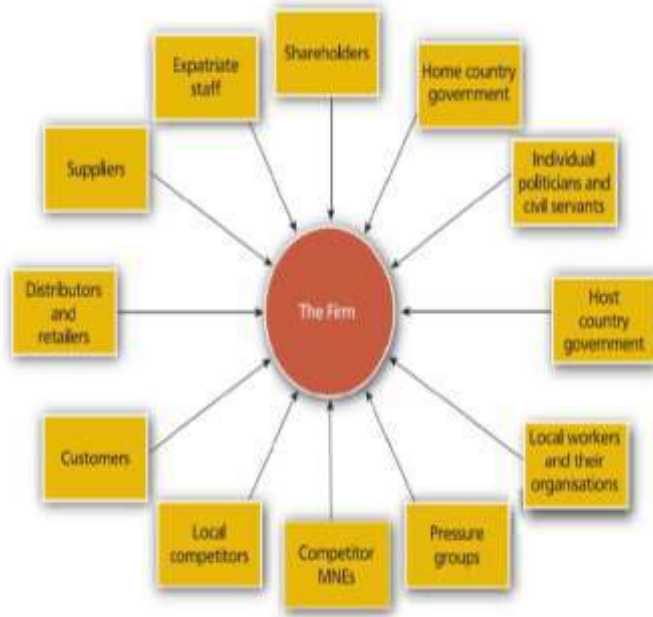
Meskipun manajemen senior perusahaan biasanya bertujuan untuk mengembangkan dan mengadopsi strategi yang tidak secara langsung bertentangan dengan ekspektasi pemangku kepentingan, mereka tentu saja sering memperluas atau mengubah aktivitas perusahaan karena perubahan pasar dan persaingan. Selain itu, sejumlah besar pemangku kepentingan mempengaruhi apa yang dilakukan perusahaan multinasional (MNE) dengan memberikan perhatian yang lebih besar terhadap perilaku politik, komersial, dan etika organisasi serta lebih menaruh perhatian pada operasi aktual bisnis serta kinerja Perusahaan dan keselamatan produk. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjelaskan strategi dan rencana strategi mereka kepada pemegang saham melalui laporan tahunan yang lebih rinci, kepada staf melalui berbagai

metode pengarahan, dan untuk menekan kelompok dan masyarakat secara umum melalui berbagai aktivitas hubungan masyarakat, khususnya ketika aktivitas mereka berdampak pada lingkungan atau perekonomian setempat. Dalam pemasaran internasional, sangat penting bagi perusahaan untuk mengatasi kekhawatiran para pemangku kepentingan di negara tuan rumah, yang mungkin secara fisik dan budaya sangat jauh dari kantor pusatnya.

Perhatian khusus harus diberikan pada ekspektasi yang berbeda-beda dari para pemangku kepentingan dan kekuatan mereka untuk mempengaruhi arah strategis perusahaan. Mengingat ekspektasi yang berbeda-beda dari para pemangku kepentingan perusahaan, konflik tidak dapat dihindari. Misalnya, pemegang saham biasanya menginginkan pengembalian yang tinggi atas investasinya dan mungkin mengharapkan perusahaan mencari negara dengan biaya produksi yang rendah, namun para pekerja di negara-negara tersebut menginginkan upah yang memadai untuk hidup. Seringkali kemampuan perusahaan untuk mengelola potensi konflik inilah yang membawa pada keberhasilan atau kegagalan dalam pemasaran internasional.

Kelompok penekan internasional adalah pemangku kepentingan penting lainnya yang harus dikelola oleh MNE. Komunikasi global dan kemampuan Internet untuk mempertemukan orang-orang yang tersebar secara geografis dengan kepentingan yang sama telah menyebabkan semakin besarnya kekuatan kelompok penekan yang berbasis global. Hal ini merupakan keberhasilan dari beberapa lembaga tersebut, dan kini kelompok penekan dipandang oleh banyak operator global sebagai salah satu pemangku kepentingan utama yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategi internasional. Peran kelompok penekan di pasar

global cenderung untuk meningkatkan kesadaran akan isu-isu yang menjadi perhatian. Di antara mereka yang mendapat liputan pers luas yang mempengaruhi strategi pemasaran internasional adalah: upaya Greenpeace untuk meningkatkan kesadaran terhadap ancaman lingkungan, lobi anti-globalisasi yang berdemonstrasi melawan persepsi global yang gelap kekuatan yang mereka lihat terwujud dalam Organisasi Perdagangan Dunia, gerakan anti pekerja anak.



Gambar 14. Beberapa pemangku kepentingan pada perusahaan multinasional

Salah satu peran utama humas internasional adalah mencoba mengelola harapan dan aspirasi kelompok penekan dan seluruh pemangku kepentingan suatu perusahaan. Dalam pemasaran internasional, salah satu tanggung jawab utama adalah membangun praktik yang

baik untuk menanggapi publisitas yang dihasilkan oleh kelompok penekan mengenai isu-isu yang dianggap tidak memenuhi harapan pemangku kepentingan.

Ketika lingkungan bisnis internasional menjadi lebih kompetitif, dinamis dan kompleks, terdapat kebutuhan yang lebih besar bagi para manajer untuk menyadari tidak hanya situasi saat ini, namun juga kemungkinan dampak perubahan yang terjadi di wilayah sekitarnya.

2. Analisis Situasi

Analisis situasi adalah proses dimana perusahaan mengembangkan pemahaman yang jelas tentang masing-masing pasar dan kemudian mengevaluasi signifikansinya bagi perusahaan dan pasar lain di mana bisnis beroperasi. Ketika lingkungan bisnis internasional menjadi lebih kompetitif, dinamis dan kompleks, terdapat kebutuhan yang lebih besar bagi para manajer untuk menyadari tidak hanya situasi saat ini, namun juga kemungkinan dampak perubahan yang terjadi di wilayah sekitarnya. Masing-masing pasar nasional bisa saja memiliki sifat yang serupa dan juga sangat berbeda, dan penting untuk memahami keterkaitan ini serta implikasi dari perubahan yang terjadi.

Analisis terperinci terhadap masing-masing faktor ini karena pengaruhnya terhadap lingkungan pasar lokal dan internasional diperlukan untuk memperkirakan perubahan di masa depan. Pendekatan yang paling sering diadopsi oleh perusahaan adalah mengekstrapolasi tren masa lalu. Namun, dengan begitu banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dan semakin seringnya kejadian tak terduga terjadi, mungkin akan sangat sulit dan menyesatkan untuk membangun satu visi masa depan yang mencakup semua hal. Perusahaan merespons ketidakpastian ini dengan mengembangkan serangkaian

scenario alternatif sebagai dasar proses perencanaan. Strategi yang efektif dan kuat perlu memuat rencana darurat untuk menghadapi berbagai situasi yang mungkin dihadapi perusahaan.

3. Sumber daya dan kemampuan

Ketika menekankan perlunya menganalisis dan merespons kekuatan eksternal yang bahkan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan global, terdapat godaan di antara beberapa manajer untuk percaya bahwa kemampuan organisasi saat ini tidak memadai untuk menghadapi masa depan. Analisis yang lebih menyeluruh terhadap situasi perusahaan diperlukan dan kerangka SWOT (menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan) sesuai untuk tujuan ini. Oleh karena itu, penting untuk mengaudit tidak hanya kelemahan perusahaan yang paling nyata namun juga kekuatan perusahaan, yang sering kali dianggap remeh namun sebenarnya merupakan keuntungan sumber daya saing perusahaan.

Hal ini sangat penting di pasar internasional karena, misalnya, loyalitas pelanggan dan merek mungkin jauh lebih kuat di pasar tertentu dibandingkan pasar lainnya, dan produk yang mungkin sudah habis masa pakainya di pasar domestik mungkin ideal untuk pasar yang kurang canggih. Oleh karena itu, analisis SWOT harus dilakukan secara terpisah pada setiap area bisnis berdasarkan fungsi, produk atau pasar dan fokus pada tindakan apa yang harus diambil untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman yang diidentifikasi dalam analisis. Hal ini akan menghasilkan evaluasi yang lebih jelas terhadap sumber daya yang tersedia atau yang harus diperoleh untuk memastikan tindakan yang diperlukan dapat dilaksanakan.

4. Tujuan Perusahaan

Setelah mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan, melakukan analisis situasi secara rinci dan melakukan evaluasi terhadap kemampuan perusahaan, tujuan keseluruhan yang ingin dicapai dapat ditetapkan. Penting untuk ditekankan bahwa realisme diperlukan dalam hal ini, karena sering kali rencana perusahaan lebih ditentukan oleh keinginan untuk mendapatkan kredibilitas jangka pendek di mata pemegang saham dibandingkan dengan kemungkinan bahwa rencana tersebut akan tercapai. Sasaran harus didasarkan pada ekspektasi kinerja yang realistis dan bukan pada skenario terbaik. Pertimbangan juga harus diberikan untuk mengembangkan skenario alternatif sehingga tujuan yang realistis dapat ditetapkan dan disertai dengan rencana darurat jika skenario yang dipilih tidak terwujud.

Proses yang diterapkan untuk menentukan tujuan jangka panjang dan jangka pendek adalah penting dan sangat bervariasi tergantung pada ukuran bisnis, sifat pasar dan kemampuan serta motivasi manajer di pasar yang berbeda. Pada tingkat operasional, para manajer nasional perlu mempunyai rencana yang dapat dicapai dan terperinci untuk setiap negara, yang akan mempertimbangkan situasi lokal, menjelaskan apa yang diharapkan dan bagaimana kinerja akan diukur. Bagi sebagian besar perusahaan, peluang pengembangan strategis internasional yang paling jelas adalah meningkatkan cakupan geografis dan/atau membangun kekuatan produk global.

5. Strategi Pemasaran

Setelah menetapkan tujuan perusahaan, baik di tingkat korporasi maupun anak perusahaan, perusahaan akan mengembangkan program rinci tentang strategi dan

kegiatan pemasaran yang akan mencapai tujuan tersebut. Keputusan perlu diambil mengenai bagaimana perusahaan akan melakukan segmentasi dan menargetkan pasar internasionalnya? Bagaimana akan ia memposisikan dirinya di pasar internasional yang berbeda. Bagaimana perusahaan akan menambah nilai pada upayanya melalui portofolio produk, komunikasi, distribusi, dan strategi penetapan harga? Hal inilah yang menjadi inti bab-bab berikutnya dalam buku ini ketika kami membawa pembaca melalui pertimbangan rinci dalam mengembangkan strategi pemasaran internasional. Pertimbangan utama dalam pengembangan strategi pemasaran untuk pasar internasional adalah dilema yang dihadapi semua manajer internasional mengenai seberapa jauh mereka dapat membakukan strategi pemasaran di pasar negara yang berbeda.

6. Aspek perencanaan pemasaran internasional

Setelah strategi pemasaran secara keseluruhan disepakati, diperlukan rencana implementasi di tingkat anak perusahaan pusat dan daerah. Perusahaan biasanya mengalokasikan sumber dayanya ke masing-masing anak perusahaan secara top-down, namun hal ini perlu dimodifikasi agar mencakup alokasi khusus yang memungkinkan anak perusahaan asing memanfaatkan peluang pasar tertentu atau kesulitan yang dihadapi di pasar tertentu. Kesepakatan dicapai melalui proses diskusi antara departemen operasi dan tingkat manajemen.

Anggaran dan rentang waktu yang terperinci kemudian dapat ditetapkan untuk semua bidang pemasaran termasuk lembaga luar (seperti peneliti pemasaran, perancang, dan biro iklan) untuk memastikan bahwa kontribusi mereka diberikan tepat waktu dan sesuai anggaran. Beberapa kelonggaran harus diberikan untuk aktivitas-aktivitas yang mungkin lebih sulit diperkirakan

dalam hal biaya atau waktu, seperti penelitian dan pengembangan produk baru. Sejauh ini kami telah menekankan perlunya persiapan rencana yang hati-hati, rinci dan menyeluruh, namun penting bahwa rencana tersebut berorientasi pada tindakan dan berisi program-program yang dirancang untuk memberikan arahan yang jelas bagi implementasi, evaluasi berkelanjutan dan pengendalian seluruh aktivitas perusahaan. aktivitas pemasaran. Oleh karena itu, rencana tersebut harus: strategis, dengan memenuhi tujuan perusahaan dan pemasaran serta mengkoordinasikan rencana unit bisnis strategis (SBU) individu, taktis, dengan berfokus pada aktivitas pemasaran SBU individual di setiap negara, dan dapat diterapkan, dengan merinci aktivitas individu. masing-masing departemen dalam SBU.

7. Proses Pengendalian

Tahap terakhir dari proses perencanaan adalah menyiapkan sistem yang efektif untuk memperoleh umpan balik dan mengendalikan bisnis. Sistem umpan balik dan pengendalian harus dianggap sebagai bagian terpadu dari keseluruhan proses perencanaan, dan sistem ini sangat penting untuk memastikan bahwa rencana pemasaran tidak hanya dilaksanakan tetapi masih sesuai dengan perubahan lingkungan internasional. Ada tiga elemen penting dari proses pengendalian:

- Menetapkan standar: standar yang ditetapkan harus relevan dengan tujuan perusahaan seperti pertumbuhan dan keuntungan yang dilaporkan melalui ukuran keuangan, laba atas modal yang digunakan dan penjualan, dan indikator non-keuangan, misalnya pangsa pasar. Tujuan antara dan target individu dapat ditetapkan dengan memecah rencana menjadi bagian-bagian terukur yang bila berhasil diselesaikan akan mengarah pada tercapainya tujuan

keseluruhan. Standar-standar tersebut harus dapat dipahami, dapat dicapai, dan relevan dengan situasi masing-masing negara.

- Mengukur kinerja terhadap standar: untuk mendapatkan pengukuran dan memastikan umpan balik informasi yang cepat, perusahaan menggunakan berbagai teknik, termasuk laporan, pertemuan dan pengukuran khusus pada bagian tertentu dari program pemasaran, seperti analisis biaya-manfaat pada pelanggan, lini produk dan wilayah atau audit pemasaran untuk pemeriksaan menyeluruh terhadap setiap aspek pemasaran di negara tertentu. Mereka juga menggunakan benchmarking, yang memungkinkan perbandingan berbagai aspek bisnis, seperti efisiensi distribusi, waktu respons pelanggan, tingkat layanan dan keluhan, dengan perusahaan lain yang belum tentu berasal dari sektor bisnis yang sama.
- Memperbaiki penyimpangan dari rencana: mungkin keputusan tersulit yang harus diambil adalah menentukan kapan kinerja telah cukup menyimpang dari rencana sehingga memerlukan tindakan perbaikan yang harus diambil baik dengan mengubah rencana atau tim manajemen yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan rencananya.

B. Alasan Untuk Sukses

Hamel dan Prahalad (1996) berpendapat bahwa perusahaan yang beroperasi secara global dan berhasil adalah perusahaan yang memahami perubahan dalam lingkungan internasional dan mampu mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka merespons perubahan tersebut. Perusahaan-perusahaan yang berhasil akan mendasarkan keberhasilan mereka pada identifikasi awal perubahan batas-batas pasar dan industri dalam analisis mereka terhadap lingkungan

pemasaran internasional. Oleh karena itu, tinjauan masa depan manajemen dan pembelajaran organisasi merupakan dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global.

Meningkatnya globalisasi bisnis, terutama karena didorong oleh teknologi informasi, telah menyebabkan banyak perusahaan mengkaji ulang apa yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif global mereka. Mereka menyadari fakta bahwa kumpulan pengetahuan pribadi, keterampilan dan kompetensi staf perusahaanlah yang memberikan potensi pengembangan dan mereka telah mendefinisikan ulang diri mereka sebagai organisasi 'berbasis pengetahuan'. Selain itu, Perusahaan-perusahaan ini telah mengakui bahwa mereka harus mempertahankan, memelihara dan menerapkan pengetahuan dan keterampilan di seluruh bisnis mereka jika ingin efektif di pasar global. Potensi pertumbuhan pasar internasional hanya dapat dieksploitasi jika perusahaan menjadi organisasi pembelajaran dimana praktik baik yang dipelajari oleh masing-masing staf di satu pasar dapat dimanfaatkan dan dibangun di seluruh aktivitas globalnya.

Namun, perusahaan semakin rentan kehilangan aset pribadi yang berharga ini, karena mobilitas staf yang lebih besar, maraknya spionase industri, dan risiko keamanan serta penyalahgunaan yang terkait dengan Internet. Selain itu, dengan meningkatnya komunikasi, semakin sulit untuk menyimpan, mengakses, dan menerapkan pengetahuan berharga yang ada di antara sejumlah besar data yang relative tidak berharga yang dikelola oleh perusahaan. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan yang efektif kini sangat penting untuk mencapai kesuksesan. Hal ini berarti memiliki sistem basis data berbasis Web yang memfasilitasi pengumpulan data secara efektif, penyimpanan di gudang data, dan

penambahan data (identifikasi peluang dari pola yang muncul dari analisis terperinci atas data yang disimpan).

Operator global yang sukses menggunakan pengetahuan yang diperoleh untuk menilai kekuatan dan kelemahan mereka berdasarkan pembelajaran organisasi mereka dan memastikan mereka memiliki kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk merespons pembelajaran mereka guna mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Hal ini sangat penting di pasar internasional karena, misalnya, loyalitas pelanggan dan merek mungkin jauh lebih kuat di pasar tertentu dibandingkan pasar lainnya, dan produk yang mungkin sudah habis masa pakainya di pasar domestik mungkin ideal untuk pasar yang kurang canggih. Oleh karena itu, dalam pasar internasional yang dinamis, jika suatu perusahaan ingin sukses maka perusahaan tersebut harus mengembangkan kemampuan untuk berpikir, menganalisa dan mengembangkan respon strategis dan inovatif pada skala internasional, atau bahkan global.

C. Karakteristik Terbaik Dalam Pasar Internasional

Perusahaan dan organisasi yang berencana untuk bersaing secara efektif di pasar dunia memerlukan strategi pemasaran internasional yang jelas dan terfokus dengan baik yang didasarkan pada pemahaman menyeluruh tentang pasar yang menjadi target atau operasi Perusahaan tersebut. Pasar internasional adalah entitas dinamis yang memerlukan pemantauan dan evaluasi terus-menerus. Seperti yang telah kita bahas, seiring dengan perubahan pasar, teknik pemasaran juga harus berubah. Inovasi merupakan variabel kompetitif yang penting, tidak hanya dalam hal produk atau layanan tetapi secara keseluruhan proses pemasaran. Countertrading, inovasi keuangan, jaringan dan pemasaran berbasis nilai semuanya menjadi konsep yang

semakin penting dalam penerapan strategi internasional yang sukses. Tantangan pemasaran internasional adalah untuk memastikan bahwa setiap strategi internasional mempunyai disiplin penelitian yang menyeluruh dan pemahaman serta evaluasi yang akurat tentang apa yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Doole (2000) mengidentifikasi tiga komponen utama strategi perusahaan yang berhasil bersaing di pasar internasional:

1. Fokus persaingan internasional yang jelas dicapai melalui upaya menyeluruh pengetahuan tentang pasar internasional, posisi kompetitif yang kuat dan perspektif strategis yang benar-benar internasional.
2. Strategi hubungan efektif yang dicapai melalui hubungan pelanggan yang kuat, komitmen terhadap produk dan layanan berkualitas, serta dedikasi terhadap layanan pelanggan di seluruh pasar internasional.

Organisasi yang dikelola dengan baik dan mempunyai budaya belajar. Perusahaan-perusahaan inovatif dan mau belajar, menunjukkan tingkat energi dan komitmen yang tinggi terhadap pasar internasional dan memiliki prosedur pemantauan dan pengendalian yang efektif untuk seluruh pasar internasional mereka.

Tabel 6. Penelitian Pendukung Perencanaan Pemasaran International

No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
1	LO, P., & SUGIARTO, S. (2021). Strategic planning in SMEs: a case study in Indonesia. <i>The Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> , 8(2), 1157-1168.	Penelitian ini akan menjadi yang pertama untuk mengeksplorasi secara empiris operasionalisasi karakteristik strategi kerajinan Mintzberg, dan menganalisis pengaruhnya terhadap pembelajaran organisasi	Kuantitatif Dengan Menggunakan SEM. Dengan menggunakan sampel 50 hotel di Bali, Indonesia,	Indonesia	mengelola pola dan stabilitas, mendeteksi diskontinuitas, dan mengetahui bisnis mempunyai pengaruh positif namun lemah, sedangkan merekonsiliasi perubahan dan kontinuitas terbukti mempunyai pengaruh positif dan kuat secara signifikan terhadap pembelajaran organisasi
Temuan Penting					
Studi ini telah menjembatani kesenjangan antara konsep abstrak penyusunan strategi, yang merupakan pendekatan yang berpotensi lebih baik bagi UKM, dengan praktik operasional sehari-hari. Penelitian ini juga membuktikan bahwa					

No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
	pendekatan Mintzberg dapat digunakan untuk memprediksi pembelajaran organisasi. Hubungan ini sangat penting karena penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi meningkatkan kinerja perusahaan Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang cara melakukan SP yang menyeluruh namun tidak terlalu rumit, manajer UKM akan termotivasi untuk melakukan lebih banyak upaya dalam SP. Konfirmasi dari hubungan positif antara strategi Craftuing dan OL akan memotivasi manajer untuk mulai mengevaluasi efektivitas SP mereka terhadap pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi akan memperkuat kinerja bisnis sehingga mengarah pada peluang kelangsungan hidup yang lebih besar				
2	Tejaningrum, A. (2019, April). Implementation the trilogy Juran in SMEs business case study in Indonesia. In <i>IOP Conference Series: Materials Science and Engineering</i> (Vol. 506, No. 1, p. 012031). IOP Publishing.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi dan analisis data mengenai bagaimana Trilogi Juran diterapkan dalam manajemen mutu	Kualitatif : Grounded Theory Penelitian dilakukan terhadap 12 Usaha Kecil Menengah (UKM) di 4 kota di Provinsi Jawa Barat dengan menggunakan metode penelitian	Indonesia	Berdasarkan data lapangan menunjukkan bahwa UKM Indonesia mempunyai kelemahan pada tahap perencanaan khususnya untuk transformasi dimensi kualitas ke dalam proses produksi. Kondisi ini disebabkan oleh lemahnya akses terhadap teknologi dan bahan baku. Dalam proses pengendalian mutu pada umumnya sudah dilakukan dengan baik oleh UKM namun belum didukung dengan proses pencatatan yang

No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
			kualitatif wawancara mendalam menjadi sumber utama perolehan data		baru reaktif terhadap permasalahan tersebut, sehingga tingginya inkonsistensi pada dimensi mutu. Pemerintah harus terlibat dalam pendampingan UKM untuk mengakses penguasaan teknologi dan bahan baku serta meningkatkan keterampilan pemilik UKM untuk mampu melakukan transformasi perencanaan, pengendalian, dan pengembangan mutu (The Trilogy Juran) bagi seluruh karyawannya.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
.			Temuan Penting		

2.1 The Juran's model

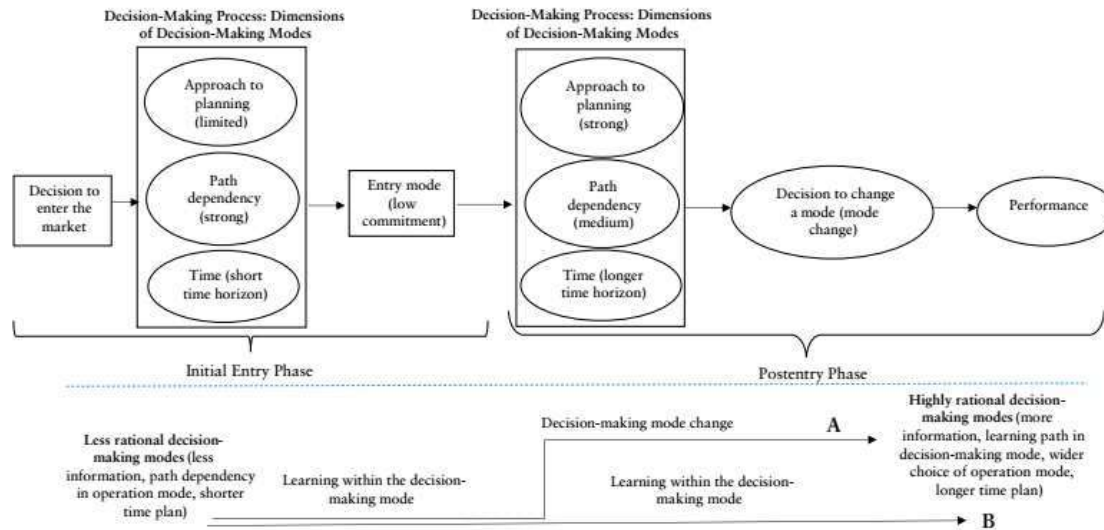
The Juran Trilogy can summarize in three primary managerial functions. Juran's views on these functions are explained in the following section [7]. Hence, figure 1 shows The Juran Trilogy.



No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
3	Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O., & Piantoni, M. (2017). International market entry: how do small and medium-sized enterprises make decisions?. <i>Journal of International Marketing</i> , 25(1), 1-21.	Memilih mode masuk pasar internasional yang tepat adalah hal yang paling penting bagi perusahaan yang melakukan internasionalisasi. Namun, analisis mengenai proses pengambilan keputusan (DMP), khususnya yang berkaitan dengan usaha kecil dan menengah (UKM) masih kurang. Para	Dengan menggunakan enam kasus yang berbasis di Finlandia dan Italia, penulis mengembangkan model SME DMP.	Finlandia dan Italia	Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa DMP berevolusi dan melewati berbagai fase. Dengan berfokus pada fase pasca masuk, penelitian ini meningkatkan pengetahuan tentang kerangka pengambilan keputusan dengan menghubungkan literatur pemasaran internasional tradisional yang terkait dengan mode masuk awal dengan literatur bisnis internasional "arus utama". Lebih jauh lagi, penelitian ini mengungkapkan bahwa UKM yang mengadopsi DMP yang lebih rasional lebih berpeluang sukses di pasar luar negeri, dan sebagai konsekuensinya, hal ini menunjukkan pentingnya penalaran pilihan nyata sebagai lensa teoritis untuk membuat

No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
		penulis mempelajari DMP di kalangan UKM yang ingin memasuki pasar internasional dan bagaimana pengaruhnya terhadap strategi pengembangan pasar internasional masing-masing perusahaan			keputusan entry mode dalam konteks UKM.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
Temuan Penting					



4	Younis, H., & Elbanna, S. (2022). How do SMEs decide on international	Meneliti proses pengambilan keputusan	Studi Kasus	Mesir dan Qatar	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan UKM berkembang menjadi
---	---	---------------------------------------	-------------	-----------------	---

No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
	market entry? An empirical examination in the Middle East. Journal of International Management, 28(1), 100902.	sebelum masuknya pihak asing, khususnya dalam konteks Timur Tengah.			mode rasional seiring dengan kemajuan UKM melalui entri pasar internasional berturut-turut. Studi ini juga menangkap keberadaan mode rasionalitas reaktif dan terikat selama internasionalisasi UKM yang tidak direncanakan dan menunjukkan bahwa UKM cenderung mengadopsi mode rasionalitas terbatas sebagai respons terhadap terjadinya krisis politik di negara asal.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
.					
					Temuan Penting

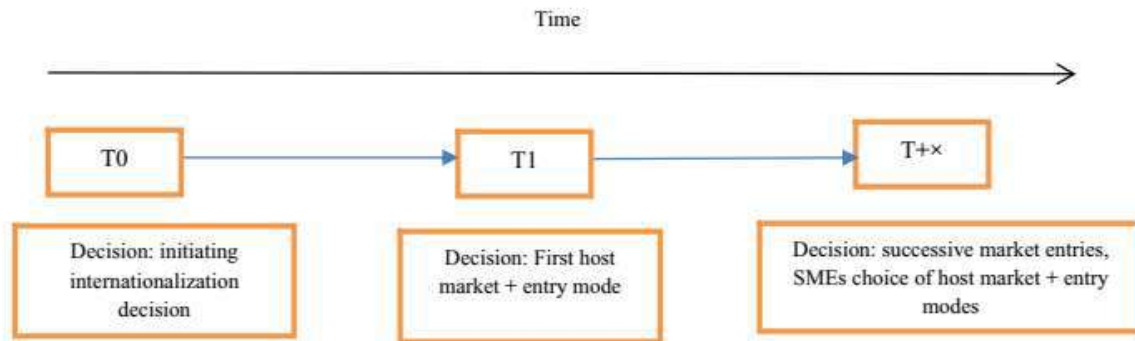
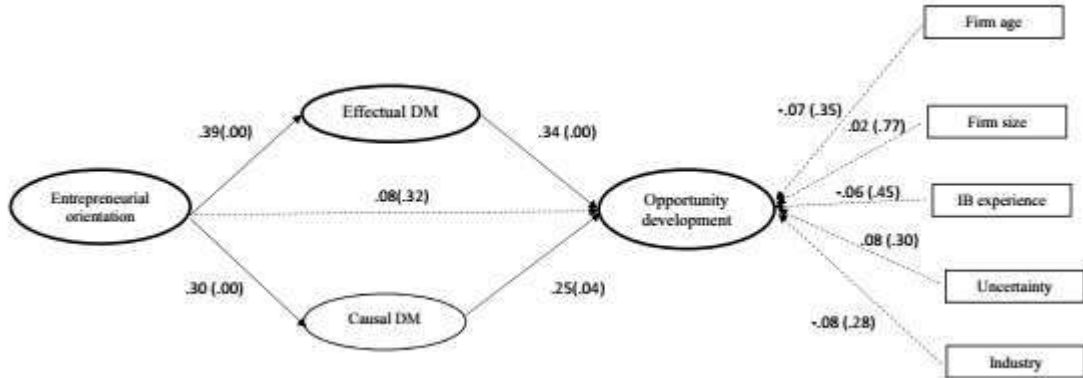


Fig. 1. The events explored in the exploratory study.

5	Karami, M., Ojala, A., & Saarenketo, S. (2023). Entrepreneurial orientation and international opportunity development by SMEs: The mediating role of	mempelajari lebih lanjut tentang mekanisme yang memungkinkan perusahaan	Analisis kami terhadap 164 UKM di Selandia Baru mendukung peran mediasi logika	Selandia Baru	Studi kami berkontribusi pada literatur tentang kewirausahaan internasional dan orientasi kewirausahaan serta membantu UKM untuk berhasil menerjemahkan
---	--	---	--	---------------	---

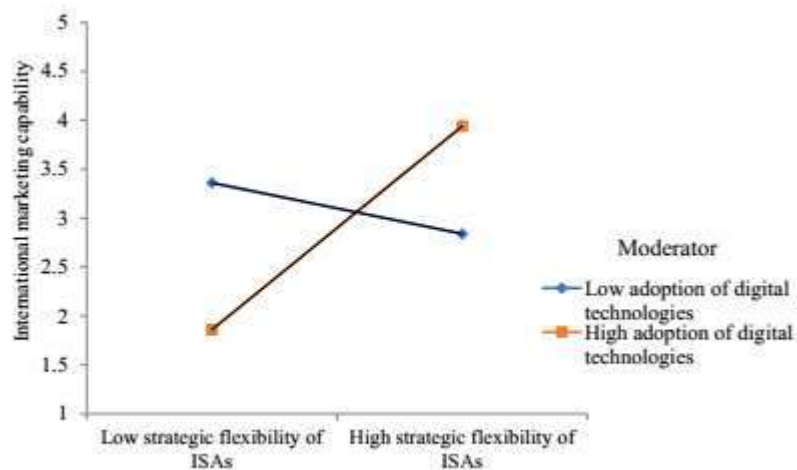
No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
	decision-making logic. Journal of Small Business Management, 61(2), 994- 1022..	menerjemahkan orientasi kewirausahaann ya menjadi peluang baru untuk memasuki pasar luar negeri.	pengambilan keputusan yang efektif dan kausal dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan dan peluang internasional.		orientasi kewirausahaan mereka ke pasar luar negeri.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
Temuan Penting					
6	Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital	Studi ini menyelidiki sejauh mana fleksibilitas strategis aliansi strategis internasional (ISA)	Berdasarkan aliansi internasional dan perspektif kemampuan dinamis terhadap fleksibilitas	Pakistan	 <pre> graph LR EO([Entrepreneurial orientation]) -- ".39 (.00)" --> EDM([Effectual DM]) EO -- ".30 (.00)" --> CDM([Causal DM]) EDM -- ".34 (.00)" --> OD([Opportunity development]) CDM -- ".25 (.04)" --> OD EO -.-> OD[".08 (.32)"] OD -.-> FA[Firm age] OD -.-> FS[Firm size] OD -.-> IB[IB experience] OD -.-> U[Uncertainty] OD -.-> I[Industry] FA -.-> OD[".07 (.35)"] FS -.-> OD[".02 (.77)"] IB -.-> OD[".06 (.45)"] U -.-> OD[".08 (.30)"] I -.-> OD[".08 (.28)"] </pre>
					Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis ISA berdampak positif terhadap kinerja ekspor ESME dalam krisis. Selain itu, penulis menemukan bahwa pemasaran internasional secara signifikan memediasi hubungan antara

No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
	technologies. <i>International Marketing Review</i> , 40(5), 1158-1187.	mempengaruhi kinerja ekspor usaha kecil dan menengah (ESME) di pasar berkembang melalui kemampuan pemasaran internasional dalam krisis. Hal ini juga mengkaji apakah adopsi teknologi digital oleh ESME memperkuat dampak fleksibilitas strategis ISA terhadap kemampuan	strategis, penulis mengembangkan model konseptual dan menguji secara empiris efek mediasi dan moderasi antara fleksibilitas strategis ISA, kemampuan pemasaran internasional, kinerja ekspor dan adopsi teknologi digital. Penulis mengumpulkan data survei dari 129 ESME yang berlokasi di Pakistan antara		fleksibilitas strategis ISA dan kinerja ekspor ESME. Selain itu, penerapan teknologi digital secara signifikan memoderasi hubungan positif antara fleksibilitas strategis ISA dan kemampuan pemasaran internasional.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
.		pemasaran internasional.	Mei 2021 dan Agustus 2021 dan menguji model konseptual dengan analisis regresi yang dimoderasi hierarki		

No .	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Negara	Hasil Penelitian
			Temuan Penting		



PENUTUP

Dalam menghadapi tantangan ekspansi ke pasar global, terutama bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia, pemahaman yang mendalam mengenai elemen-elemen kunci dalam rencana pemasaran internasional sangatlah penting. Berdasarkan pembahasan sebelumnya mengenai Harapan Pemangku Kepentingan, Analisis Situasi, Sumber daya dan kemampuan, Manajemen Pengetahuan, Tujuan Perusahaan, Strategi Pemasaran, Aspek perencanaan pemasaran internasional, dan Proses Pengendalian, diperoleh beberapa kesimpulan dan saran yang dapat dihubungkan dengan konteks UMKM di Indonesia.

A. Kesimpulan

- Harapan Pemangku Kepentingan: UMKM perlu memahami harapan pemangku kepentingan dalam ekspansi internasional, terutama untuk mendapatkan dukungan internal yang kuat dalam melaksanakan rencana pemasaran internasional.
- Analisis Situasi: Analisis pasar global dan faktor-faktor eksternal perlu dilakukan secara komprehensif untuk memahami kondisi pasar, kebutuhan konsumen, regulasi, dan pesaing di pasar internasional.
- Sumber Daya dan Kemampuan: UMKM perlu mengevaluasi ketersediaan sumber daya finansial, teknologi, SDM, dan infrastruktur yang dapat mendukung ekspansi internasional, serta mengelola secara efektif untuk mencapai tujuan pemasaran.
- Tujuan Perusahaan: Tujuan perusahaan dalam merencanakan pemasaran internasional harus jelas, terukur, dan dapat dievaluasi secara berkala untuk memastikan kesuksesan ekspansi global.
- Strategi Pemasaran: UMKM perlu merumuskan strategi pemasaran yang sesuai dengan karakteristik

pasar global yang beragam, termasuk penetapan harga, pengembangan produk, promosi, dan distribusi yang efektif.

- Aspek Perencanaan Pemasaran Internasional: Setiap langkah perencanaan harus didasarkan pada analisis pasar yang mendalam, pemahaman yang baik terhadap pasar target, serta perencanaan yang terintegrasi dengan tujuan perusahaan.
- Proses Pengendalian: Pengendalian kinerja pemasaran internasional perlu dilakukan secara terus-menerus untuk memonitor pencapaian tujuan dan mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan.

B. Saran untuk UMKM di Indonesia

- Penguatan Kapasitas: UMKM perlu mengembangkan kapasitas internal dalam hal manajemen, teknologi informasi, dan keterampilan pemasaran internasional untuk menghadapi persaingan di pasar global.
- Kolaborasi dan Jaringan: Membangun kemitraan dan jaringan baik dengan pihak terkait di dalam dan luar negeri dapat membantu UMKM dalam mengakses sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk ekspansi internasional.
- Pemanfaatan Digitalisasi: UMKM dapat memanfaatkan teknologi digital dan platform e-commerce untuk memperluas jangkauan pasar internasional dengan lebih efektif dan efisien.
- Edukasi dan Pelatihan: Program edukasi dan pelatihan khusus pemasaran internasional perlu ditingkatkan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik kepada UMKM mengenai strategi dan praktik terbaik dalam ekspansi global.
- Pendekatan Adaptif: UMKM perlu memiliki pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar global, regulasi perdagangan, dan

perkembangan teknologi untuk tetap kompetitif di pasar internasional.

Dengan mengimplementasikan kesimpulan dan saran di atas, diharapkan UMKM di Indonesia dapat berhasil dalam merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran internasional yang efektif, meningkatkan pangsa pasar global, dan memperkuat posisi bisnis mereka di tingkat internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O., & Piantoni, M. (2017). International market entry: how do small and medium-sized enterprises make decisions?. *Journal of International Marketing*, 25(1), 1-21.
- Doole, I. (2000). How small and medium sized enterprises learn to compete effectively on international markets. Sheffield Hallam University (United Kingdom).
- Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. (2019). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic management journal*, 17(3), 237-242.
- Karami, M., Ojala, A., & Saarenketo, S. (2023). Entrepreneurial orientation and international opportunity development by SMEs: The mediating role of decision-making logic. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 994-1022.
- LO, P., & SUGIARTO, S. (2021). Strategic planning in SMEs: a case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1157-1168.
- Tejaningrum, A. (2019, April). Implementation the trilogy Juran in SMEs business case study in Indonesia. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 506, No. 1, p. 012031). IOP Publishing.
- Younis, H., & Elbanna, S. (2022). How do SMEs decide on international market entry? An empirical examination in the Middle East. *Journal of International Management*, 28(1), 100902

Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, 40(5), 1158-1187.

BAB 7

STRATEGI GLOBALISASI dan TANTANGAN INTERNASIONALISASI UMKM : SEBUAH TINJAUAN ANALITIS

Yekie Senja Oktora dan Muhammad Zainuddin

Abstrak

Makalah ini membahas tentang konsep strategi global dan tantangan yang dihadapi oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam proses internasionalisasi, dengan fokus pada kerangka strategi internasionalisasi. Kerangka analisis ini menggabungkan pemahaman tentang strategi ekspansi pasar, manajemen rantai pasok global, inovasi, dan manajemen risiko, serta menyoroti pentingnya adaptasi lokal dalam konteks bisnis global. Dalam prosesnya tantangan- tantangan khusus yang dihadapi oleh UMKM dalam menghadapi persaingan global, akses pasar baru, kebutuhan akan modal, manajemen risiko dan integrasi ke dalam rantai pasok global juga dieksplorasi. Hasil dari makalah ini adalah bahwa merespon dinamia pasar global sangatlah penting. Implikasi manajerial dan kebijakan dari makalah ini memberikan panduan praktis bagi para pemangku kepentingan, termasuk pengusaha, manajer UMKM, pemerintah, dan lembaga keuangan, untuk mendukung perkembangan UMKM dalam skala global.

Kata Kunci: Strategi Globalisasi, Internasionalisasi, UMKM

PENDAHULUAN

Makalah ini membahas tentang pilihan strategi yang dapat digunakan untuk penetrasi global. Strategi merupakan rencana untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk

memenangkan persaingan. Selain perumusan strategi, implementasi strategi yang efektif merupakan syarat untuk sukses. Untuk mencapai itu, perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas dan memiliki sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya. Pada saat yang sama, perusahaan harus mampu mengelola informasi dari lingkungan eksternalnya, termasuk pelanggan, pesaing, dan pemasok (Grant, 2002). Pengetahuan tentang faktor internal dan eksternal akan memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi. Strategi ini kemudian perlu diimplementasikan secara efektif dan kemudian dievaluasi untuk melihat apakah strategi tersebut memberikan hasil yang diinginkan atau tidak. Evaluasi dan pelajaran yang didapat akan memberikan umpan balik untuk perumusan strategi periode berikutnya.

Strategi dirumuskan pada empat tingkat yang harus saling terkait dan berkesinambungan, yaitu: tingkat korporat, tingkat bisnis, tingkat produk, dan tingkat merek. Mengingat sifat lingkungan eksternal yang dinamis, seringkali tidak mungkin untuk mengimplementasikan strategi seperti yang telah dirumuskan. Menurut Mintzberg, perusahaan selalu merumuskan kembali strateginya pada tahap implementasi. Ini berarti bahwa perusahaan selalu bekerja dengan strategi yang "muncul" dengan menyesuaikan fenomena pasar yang terjadi (Mintzberg, 1994). Di sebagian besar industri, strategi adalah proses yang berkelanjutan dan perlu diadaptasi sesuai dengan perubahan lingkungan dan terkadang karena perubahan tujuan perusahaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam tulisan ini adalah:

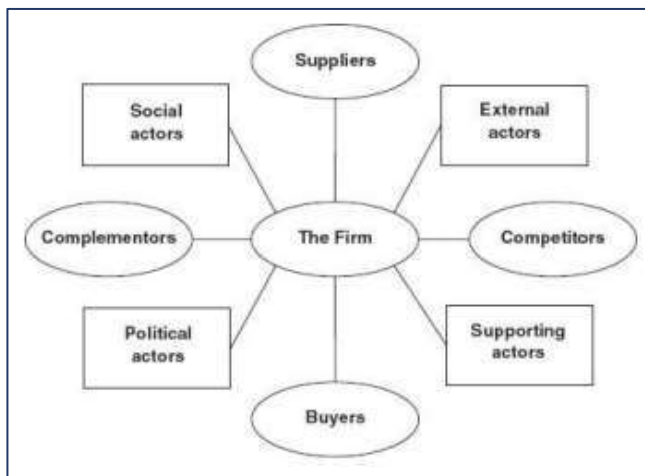
1. Bagaimana konsep *Global Strategy*?
2. Bagaimana konsep globalisasi, geografis ekonomi dan strategi perusahaan multinasional?

3. Bagaimana konsep semi globalisasi dan strategi bisnis internasional?
4. Bagaimana peneliti sebelumnya menyelidiki tentang strategi global?
5. Bagaimana penulis menanggapi strategi globalisasi UMKM?

PEMBAHASAN

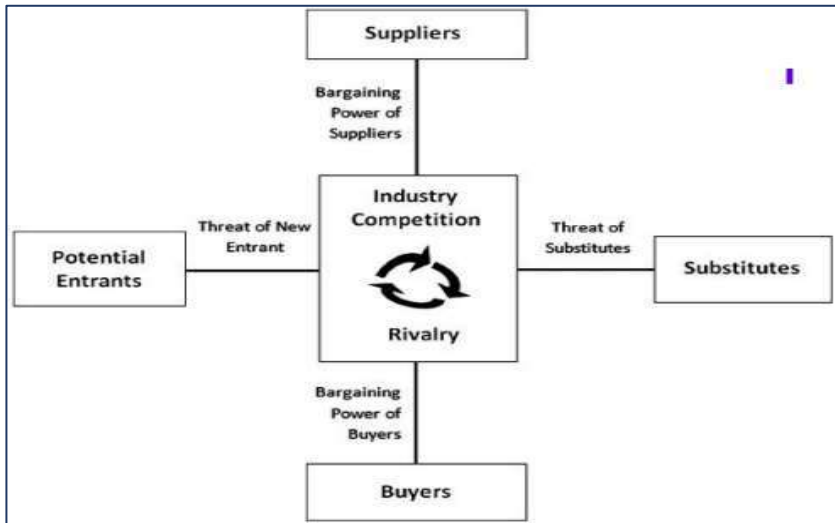
Konsep *Global Strategy*

Hal terpenting dalam bisnis adalah adanya penciptaan *value* dan tentu saja keuntungan bagi *stockholder*. Sebuah perusahaan harus menciptakan *value* untuk para suplier dan juga karyawannya. Apabila suplier dan karyawannya tidak melihat adanya *value* ketika bekerjasama dengan perusahaan, maka tidak mungkin akan terjadi keseparakatan, bahkan mungkin saja malah akan menjadi pihak kompetitor bagi perusahaan tersebut. Maka sangatlah penting bagi perusahaan menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaannya. Gambar 15 merupakan gambaran faktor eksternal yang terjadi dalam suatu perusahaan.



Gambar 15. Hubungan Perusahaan dan Pihak Eksternal

Perspektif *stakeholder* disebutkan lebih penting daripada perspektif *stockholder*. Hal ini terbukti dengan meningkatnya perhatian pada aksi *corporate social responsibility (CSR)*.



Gambar 16. Kerangka Kompetisi Porter

Beragam faktor dalam dunia industri akan mempengaruhi perusahaan dan *value* yang diciptakan. Gambar 16 merupakan Kerangka Kompetisi Porter. Konsep ini merupakan konsep analitis yang digunakan untuk memahami struktur industri dan memprediksi profitabilitas jangka panjang suatu industri atau sektor ekonomi. Kerangka ini sering digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan relatif dari posisi mereka dalam suatu industri. Terdiri dari lima kekuatan utama, kerangka ini membantu dalam menganalisis daya tarik relatif dari suatu industri. Berikut ini adalah penjelasan singkat tentang setiap kekuatan :

1. Ancaman dari produk pengganti, ini mengacu pada seberapa mudah konsumen dapat beralih ke produk pengganti jika harga produk tertentu naik atau jika

kualitasnya menurun. Semakin tinggi ancaman produk pengganti, semakin rendah daya tarik industri tersebut.

2. Kekuatan tawar menawar dari Pemasok, ini mengacu pada seberapa kuat posisi pemasok dalam menentukan harga dan kondisi dalam industri. Jika pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi, mereka dapat menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk mereka, yang dapat merugikan profitabilitas perusahaan dalam industri tersebut.
3. Kekuatan tawar menawar dari pembeli, ini mengacu pada seberapa kuat posisi dalam menentukan harga dan kondisi dalam industri. Jika pembeli memiliki kekuatan tawar menawar yang tinggi, mereka dapat menekan harga atau menuntut peningkatan kualitas produk, yang dapat mengurangi profitabilitas perusahaan dalam industri tersebut.
4. Ancaman dari masuknya pesaing baru, ini mengacu pada seberapa mudah perusahaan baru dapat masuk ke dalam industri dan bersaing dengan perusahaan yang sudah ada. Semakin tinggi hambatan masuknya, semakin rendah ancaman dari pesaing baru, dan semakin tinggi profitabilitas industri tersebut.
5. Intensitas persaingan antar pesaing yang sudah ada, ini mengacu pada seberapa kuat persaingan antara perusahaan yang sudah ada dalam industri. Jika intensitas persaingan tinggi, perusahaan mungkin terpaksa menurunkan harga atau meningkatkan pengeluaran untuk pemasaran dan inovasi, yang dapat mengurangi profitabilitas.

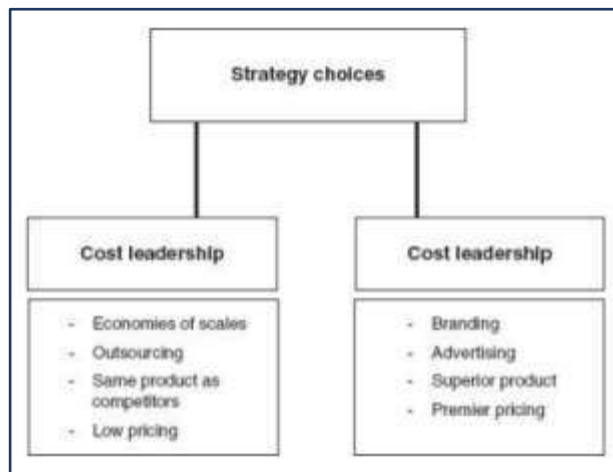
Kerangka Persaingan Porter membantu perusahaan untuk mengevaluasi lingkungan industri mereka dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk mengatasi kekuatan persaingan yang mereka hadapi. Dengan memahami dinamika ini, perusahaan

dapat mengoptimalkan posisi mereka dalam industri dan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka.

Strategi Global

Dalam konteks strategi global, terdapat beberapa pendekatan atau strategi yang dapat diambil oleh perusahaan dalam mengelola operasi bisnis mereka di pasar internasional, hal ini berkaitan dengan :a) Pemilihan Pasar Global, b) Adaptasi Produk dan Layanan, c) Ekspansi Pasar dan Investasi Asing, d) Manajemen Rantai Pasokan Global, e) Strategi Harga dan Posisi Kompetitif, f) Manajemen Risiko Global, dan g) Komunikasi & Promosi Global.

Dengan demikian, *strategi choices* sangat terkait dengan strategi global karena membentuk kerangka kerja untuk bagaimana perusahaan akan beroperasi, bersaing, dan berkembang di pasar internasional. Keputusan strategis ini memungkinkan perusahaan untuk merumuskan pendekatan yang sesuai dengan tujuan bisnis global mereka dan dinamika pasar yang ada.



Gambar 17. Pilihan Strategi yang Berbeda

Gambar 17 merupakan elemen kunci dari *strategy cost leadership*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Ekonomi Skala (*Economic of Scale*)

Pencapaian skala ekonomis adalah pondasi dari strategi *cost leadership*. Dengan meningkatkan volume produksi, perusahaan dapat menurunkan biaya rata-rata produksi per unit. Ini dapat dicapai melalui produksi massal, penggunaan teknologi otomatisasi, dan pembelian bahan baku dalam jumlah besar untuk mendapatkan diskon.

2. *Outsourcing*

Dalam upaya untuk menekan biaya, perusahaan sering mengambil keputusan untuk meng-*outsourcing* sebagian atau seluruh proses produksi atau layanan ke pihak ketiga. Ini memungkinkan perusahaan untuk menghindari investasi modal besar, mengurangi biaya tenaga kerja, dan memanfaatkan spesialisasi dari pihak-pihak yang lebih terampil atau berpengalaman.

3. Produk yang Sama dengan Kompetitor

Dalam strategi *cost leadership*, fokus utama adalah pada penawaran produk atau layanan yang serupa dengan yang ditawarkan oleh pesaing. Ini tidak berarti bahwa produk harus identik, tetapi mereka harus memenuhi kebutuhan dasar pelanggan dengan harga yang lebih rendah atau nilai tambah yang sebanding.

4. Harga Rendah

Strategi *cost leadership* terutama ditandai dengan penawaran produk atau layanan dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing. Harga yang kompetitif dapat menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang sudah ada, dan mengurangi daya tawar pesaing.

5. *Branding*

Meskipun fokus utama adalah pada biaya rendah, branding tetap penting dalam strategi *cost leadership*. Membangun merek yang dikenal dan dipercaya dapat membantu meningkatkan penjualan, menghasilkan loyalitas pelanggan, dan memberikan perlindungan dari persaingan harga.

6. Iklan

Penggunaan iklan dalam strategi *cost leadership* biasanya difokuskan pada menyampaikan pesan tentang harga yang lebih rendah atau nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan. Iklan yang efektif dapat membantu meningkatkan kesadaran merek dan memperluas pangsa pasar perusahaan.

7. Produk Unggulan (*Superior Product*)

Meskipun strategi *cost leadership* cenderung memusatkan perhatian pada biaya, ada juga kesempatan untuk menawarkan produk yang unggul dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing. Ini dapat menciptakan keunggulan kompetitif tambahan dan memungkinkan perusahaan untuk menarik segmen pasar yang lebih luas.

8. Penetapan Harga Premier

Dalam beberapa kasus, perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership* juga dapat menggunakan penetapan harga premier untuk menciptakan persepsi nilai yang lebih tinggi di antara pelanggan. Meskipun harga mungkin rendah, perusahaan masih dapat menarik segmen pasar yang bersedia membayar lebih untuk produk atau layanan yang dianggap berkualitas.

Semua elemen ini dapat digunakan bersama- sama atau secara terpisah dalam strategi *cost leadership*, tergantung pada kebutuhan dan kondisi pasar perusahaan. Hal terpenting dalam menetapkan strategi adalah bahwa semua langkah yang diambil harus mendukung tujuan utama, yaitu mencapai dan mempertahankan posisi biaya terendah di pasar.

	<i>Multinational</i>	<i>International</i>	<i>Global</i>	<i>Transnational</i>
Strategic approaches	Flexible to be able to respond to local conditions	To achieve efficiency through head office's competencies and diffusion to all units	Centralized global operations to achieve scale economies	Developing global compatibilities and efficiencies simultaneously
Configuration of assets and competencies	Decentralized and locally responsive	Core competencies centralized; others decentralized	Centralized to achieve cost advantages	Diversified and specialized at different units

Based on Bartlett et al., 2008: p. 206.

Gambar 18. Pendekatan strategis yang berbeda dan konfigurasi aset dan kompetensi

Perusahaan Multinasional (MNC)

- ❖ MNC memiliki operasi yang signifikan di beberapa negara, biasanya dengan anak perusahaan atau afiliasi di berbagai lokasi geografis,
- ❖ Keputusan strategis dan keputusan operasional seringkali didelegasikan ke unit bisnis lokal, dan masing- masing unit memiliki otonomi yang relatif tinggi,
- ❖ Biasanya, MNC memperhatikan kebutuhan dan karakteristik pasar lokal, dan seringkali melakukan penyesuaian produk dan layanan untuk memenuhi preferensi konsumen setempat.

Perusahaan Internasional (*International Corporation/IC*)

- ❖ Perusahaan internasional biasanya beroperasi di pasar asing melalui ekspor dan impor barang dan jasa,
- ❖ Perusahaan ini cenderung mempertahankan struktur organisasi yang terpusat di negara asal, dengan pengambilan keputusan yang lebih terkonsentrasi di pusat,
- ❖ Meskipun mereka dapat beroperasi di beberapa negara, kegiatan bisnis utama mereka tidak terlalu terkait dengan integrasi atau penyesuaian lokal

Perusahaan Global (*Global Corporation/GC*)

- ❖ Perusahaan global cenderung memiliki operasi yang terintegrasi secara global, dengan standarisasi produ, proses, dan strategi di seluruh pasar.
- ❖ Perusahaan ini seringkali memiliki pusat keunggulan fungsional yang bertanggung jawab atas aktivitas tertentu, misalnya *Research and Development*, produksi, pemasaran, yang melayani semua pasar global,
- ❖ Strategi utama perusahaan global adalah untuk mencapai skala ekonomis dan keunggulan kompetitif melalui standarisasi dan efisiensi.

Perusahaan Transnasional (*Transnational Corporation/TNC*)

- ❖ Perusahaan transnasional menggabungkan elemen-elemen dari perusahaan multinasional, internasional dan global,
- ❖ Mereka memiliki kegiatan bisnis yang signifikan di beberapa negara dengan struktur organisasi yang

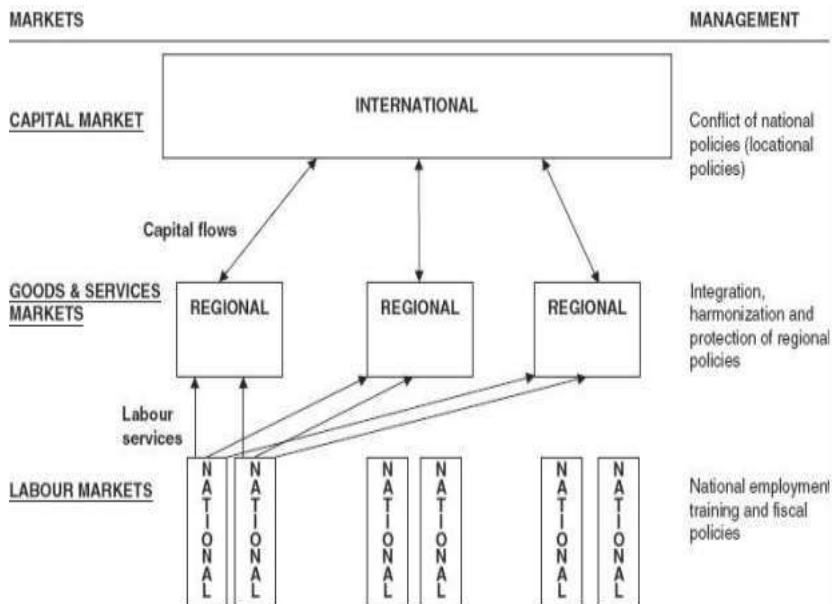
terdesentralisasi dan pusat keunggulan fungsional yang dapat melayani seluruh jaringan operasional,

- ❖ TNV cenderung mengejar strategi yang memadukan standarisasi global dengan penyesuaian lokal yang diperlukan, serta mendorong kolaborasi lintas batas di seluruh perusahaan.

Penting untuk diperhatikan bahwa perusahaan seringkali tidak sepenuhnya memenuhi satu model atau jenis yang tepat, dan beberapa elemen dari masing-masing model dapat ditemukan dalam strategi dan operasi perusahaan.

Globalisasi, Geografis Ekonomi dan Strategi Perusahaan Multinasional

Globalisasi terjadi akibat dorongan dari kekuatan ekonomi. Seperti yang dikatakan Sideri (1997,38), globalisasi pada dasarnya adalah sebuah proses yang didorong oleh kekuatan-kekuatan ekonomi. Pada era ini, kita dapat melihat bahwa dorongan globalisasi bermula dari sebuah konflik antara pasar dan kebijakan manajemen. Inilah “tekanan pasar” yang mendorong perusahaan untuk bersaing secara global. Dengan menghadapi tekanan dari pasar dan kebutuhan untuk mempertahankan daya saing, perusahaan sering kali merespon dengan mengadopsi strategi globalisasi untuk memperluas operasi mereka di luar negeri. Ini berarti membangun kehadiran global, memperluas jaringan pasokan dan distribusi, serta mengintegrasikan operasi di berbagai pasar internasional.



Gambar 19. Internasionalisasi UMKM : Konflik Pasar

Internasionalisasi UMKM seringkali menghadapi konflik di berbagai tingkat pasar, termasuk pasar internasional, regional dan Nasional. Gambar 19 menunjukkan bahwa internasionalisasi UMKM melibatkan berbagai macam lini, sehingga untuk mengatasi konflik di berbagai tingkat, UMKM perlu mengadopsi strategi yang tepat dan fleksibel. Ini termasuk penyesuaian produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berbeda, investasi dalam pemahaman pasar dan budaya setempat, serta bermitra dengan pihak yang memiliki pengalaman dan jaringan di pasar yang dituju. Selain itu, kerjasama dengan pemerintah dan lembaga regional untuk memfasilitasi perdagangan dan investasi juga dapat membantu mengurangi hambatan dan meningkatkan kesempatan bagi UMKM.

Globalisasi dan Tata Kelola Perusahaan

Globalisasi memiliki dampak yang signifikan pada tata kelola perusahaan di seluruh dunia. Pada aspek lingkungan bisnis, globalisasi membawa dampak peningkatan persaingan, integrasi pasar global dan fluktuasi ekonomi yang lebih cepat. Hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki tata kelola yang kuat dan adaptif untuk mengatasi tantangan yang muncul. Dalam era globalisasi, ada tuntutan yang semakin meningkat untuk transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan. Para investor, pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya mengharapkan perusahaan untuk mengungkapkan informasi yang jelas dan akurat tentang kinerja mereka, praktik bisnis, dan dampak sosial serta lingkungan dari operasi mereka.

Globalisasi juga memperluas basis pemangku kepentingan perusahaan, termasuk masyarakat lokal di tempat operasi, organisasi non pemerintah, dan komunitas internasional. Perusahaan perlu memiliki tata kelola yang memadai untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan beragam pemangku kepentingan ini dan memperhitungkan kepentingan mereka dalam pengambilan keputusan. Perusahaan yang beroperasi pasar global membutuhkan akses yang lancar ke sumber daya global, termasuk tenaga kerja yang terampil, teknologi dan modal. Tata kelola yang efektif diperlukan untuk mengelola rantai pasokan global, menjaga kualitas dan keandalan pasokan, serta memastikan kepatuhan terhadap standar dan regulasi internasional. Selain perubahan di atas, globalisasi juga membawa risiko yang lebih kompleks dan seingkali tidak terduga bagi perusahaan, termasuk risiko politik, ekonomi, lingkungan dan sosial. Perusahaan global seringkali beroperasi di berbagai negara dan budaya, sehingga perusahaan global harus mampu mengelola keragaman ini dengan mempromosikan budaya perusahaan yang inklusif, mematuhi hukum dan regulasi lokal, dan menjaga reputasi perusahaan ditingkat global.

Lokasi dan Strategi Kepemilikan Perusahaan Multinasional

Lokasi dan strategi kepemilikan perusahaan multinasional dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: lokasi kepemilikan perusahaan induk, lokasi operasional, strategi investasi langsung Asing (FDI), Joint Ventures dan Strategi Aliansi, Pengelolaan Risiko dan Perpajakan, Rantai Pasokan Global, Diversifikasi Geografis, Kebijakan pemerintah di negara-negara tempat mereka beroperasi.

Disintermediasi dan Reintermediasi

Disintermediasi dan reintermediasi adalah dua konsep yang terkait dengan perubahan dalam saluran distribusi atau rantai nilai suatu produk atau layanan. Disintermediasi terjadi ketika perantara tradisional dalam rantai distribusi dihilangkan atau dikurangi perannya karena adanya teknologi baru, perubahan dalam kebiasaan konsumen, atau perkembangan lainnya. Ini berupa langkah yang ditempuh produsen yang langsung menjual produknya kepada konsumen tanpa melalui perantara, atau konsumen yang menggunakan platform online untuk membeli barang langsung dari produsen tanpa melalui toko fisik atau distributor.

Reintermediasi terjadi ketika, setelah disintermediasi awal, terjadi pemunculan kembali atau penggantian perantara baru dalam rantai distribusi. Ini dapat terjadi karena kebutuhan akan jasa atau nilai tambah yang disediakan oleh perantara baru, atau sebagai respons terhadap kelemahan atau tantangan yang muncul dari disintermediasi.

Strategi E-Commerce dan Jaringan

Strategi ini merujuk pada pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun dan mengelola bisnis online mereka serta menjalin hubungan dengan pelanggan, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya melalui berbagai saluran dan jaringan.

Difusi Pengetahuan Global

Difusi pengetahuan global mengacu pada proses dimana pengetahuan, gagasan, teknologi, atau informasi menyebar dari satu tempat ke tempat lain di seluruh dunia. Proses ini terjadi melalui berbagai saluran komunikasi, termasuk teknologi informasi, media, publikasi ilmiah, interaksi antarindividu, dan lembaga pendidikan. Melalui proses difusi pengetahuan global, masyarakat dapat memperoleh manfaat dari berbagai inovasi, penemuan, dan praktik terbaik yang berkontribusi pada kemajuan sosial, ekonomi, dan ilmiah di seluruh dunia.

Operasi Global/ Lokal

Perbedaan perusahaan lokal dan global terlihat dari karakteristik fokus yang mereka pilih seperti yang terlihat di Gambar 6. Karakteristik perusahaan lokal menekankan pada pendapatan (*revenue*), responsivitas, desentralisasi, dan adaptasi

<i>Global</i>	<i>Local</i>
Cost	Revenue
Efficiency	Responsiveness
Centralisation	Decentralisation
Standardisation	Adaptation
GLOCAL?	

Gambar 20. Karakteristik Perusahaan Global dan Lokal

Dengan menekankan pada pendapatan, responsivitas, desentralisasi, dan adaptasi, perusahaan lokal mampu memanfaatkan keunggulan lokal mereka untuk bersaing secara efektif dalam pasar yang bersaing ketat. Meskipun mereka mungkin tidak memiliki skala global, fokus mereka ada pada kebutuhan pasar lokal.

Pasar global menekankan pada biaya, efisiensi, sentralisasi dan standarisasi, perusahaan global berusaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif di pasar global yang semakin kompetitif dan dinamis. Dengan mengoptimalkan operasi mereka secara menyeluruh, mereka dapat mempertahankan posisi yang kuat di pasar dan memaksimalkan nilai bagi pemegang saham mereka.

Globalisasi: Membuka Peluang dan Tantangan Baru

Globalisasi telah merombak lanskap ekonomi dunia, menghubungkan pasar dan memfasilitasi aliran barang, modal, dan tenaga kerja melintasi batas-batas negara. Fenomena ini memberikan peluang yang luas bagi perusahaan untuk mengekspansi bisnis mereka ke berbagai belahan dunia. Namun, bersama dengan peluang, globalisasi juga membawa tantangan baru, seperti persaingan yang semakin sengit, fluktuasi pasar yang cepat, dan perubahan regulasi yang kompleks.

Geografis Ekonomi: Memahami Lokasi dalam Konteks Global

Geografis ekonomi memainkan peran penting dalam strategi perusahaan multinasional. Lokasi fisik suatu perusahaan dapat mempengaruhi berbagai aspek operasionalnya, mulai dari biaya produksi hingga akses pasar. Pemahaman yang mendalam tentang geografis ekonomi suatu wilayah dapat membantu perusahaan dalam menentukan lokasi yang optimal untuk pabrik, pusat distribusi, atau pusat penelitian dan pengembangan. Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur mungkin memilih untuk membangun pabrik di negara dengan biaya tenaga kerja rendah untuk mengurangi biaya produksi. Di sisi lain, sebuah perusahaan teknologi mungkin memilih untuk menempatkan pusat penelitian dan pengembangan di wilayah dengan ekosistem inovasi yang kuat, seperti Silicon Valley di Amerika Serikat atau Shenzhen di Tiongkok.

Strategi Perusahaan Multinasional: Adaptasi dan Inovasi

Untuk menghadapi kompleksitas globalisasi dan geografis ekonomi, perusahaan-perusahaan multinasional harus mengembangkan strategi yang adaptif dan inovatif. Ini melibatkan tidak hanya memahami dinamika pasar global, tetapi juga beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis lokal di setiap wilayah di mana mereka beroperasi.

Salah satu strategi yang umum digunakan oleh perusahaan multinasional adalah diferensiasi produk dan pemasaran. Mereka menyesuaikan produk dan layanan mereka dengan preferensi dan kebutuhan lokal, sehingga memperkuat posisi mereka di pasar setempat. Selain itu, kolaborasi dengan pemangku kepentingan lokal, seperti pemerintah dan komunitas bisnis, juga dapat menjadi strategi penting untuk membangun hubungan yang berkelanjutan dan memperoleh dukungan di tingkat lokal.

Konsep Semiglobalisasi dan Strategi Bisnis Internasional

Pada era globalisasi yang terus berkembang, bisnis internasional menjadi semakin kompleks. Salah satu pendekatan yang muncul dalam memahami dinamika ini adalah konsep semiglobalisasi. Konsep ini menunjukkan bahwa sementara ada kecenderungan untuk terhubung secara global, tetapi masih ada perbedaan dan variasi lokal yang signifikan yang mempengaruhi strategi bisnis internasional. Dalam artikel ini, kami akan menjelaskan konsep semiglobalisasi dan bagaimana hal itu memengaruhi strategi bisnis internasional.

Konsep Semiglobalisasi

Semiglobalisasi merujuk pada fenomena di mana dunia semakin terhubung melalui aliran modal, informasi, teknologi, dan tenaga kerja, namun perbedaan budaya, politik, dan regulasi tetap ada di antara negara-negara. Menurut Pankaj Ghemawat, seorang profesor di IESE Business School, semiglobalisasi memiliki tiga dimensi utama: perdagangan, investasi, dan

produksi. Hal ini menunjukkan bahwa sementara terjadi integrasi ekonomi global, tetapi tetap ada hambatan yang membatasi aliran barang, modal, dan sumber daya manusia di seluruh dunia.

Dampak Semiglobalisasi terhadap Strategi Bisnis Internasional

Adaptasi Lokal vs. Standarisasi Global: Salah satu tantangan utama bagi perusahaan internasional adalah menentukan sejauh mana mereka harus menyesuaikan produk dan layanan mereka dengan preferensi lokal konsumen. Dalam konteks semiglobalisasi, perusahaan harus memutuskan apakah menerapkan strategi adaptasi lokal yang lebih berfokus pada kebutuhan dan preferensi pasar setempat atau strategi standarisasi global yang menciptakan konsistensi merek di seluruh dunia. Contoh dari adaptasi lokal adalah McDonald's yang menyesuaikan menu mereka dengan makanan yang populer di berbagai negara, sementara IKEA mengadopsi strategi standarisasi dengan merancang toko dan produk mereka secara seragam di seluruh dunia.

Manajemen Risiko dan Kepatuhan: Semiglobalisasi juga menghadirkan tantangan dalam hal manajemen risiko dan kepatuhan. Perusahaan internasional harus memahami perbedaan dalam hukum, regulasi, dan budaya bisnis di berbagai negara. Ini termasuk kepatuhan terhadap pajak, perlindungan konsumen, dan standar lingkungan yang berbeda di setiap pasar. Strategi bisnis harus memperhitungkan risiko dan kepatuhan ini untuk menghindari potensi konsekuensi yang merugikan.

Kemitraan dan Aliansi: Dalam konteks semiglobalisasi, kemitraan dan aliansi dapat menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk memperluas jangkauan global mereka sambil tetap memperhitungkan variasi lokal. Dengan bermitra dengan perusahaan lokal atau internasional, perusahaan dapat mengakses sumber daya lokal dan pengetahuan pasar yang

diperlukan untuk berhasil beroperasi di negara tertentu. Contoh dari strategi ini adalah kemitraan antara Starbucks dengan perusahaan lokal di China untuk memahami selera konsumen dan menciptakan pengalaman yang sesuai.

Penelitian Sebelumnya Mengenai *Global Strategy*

Penelitian mengenai strategi global adalah bidang yang luas, mencakup berbagai topik seperti ekonomi global, strategi perusahaan multinasional, manajemen lintas-batas, perdagangan internasional, dan sebagainya. Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dalam bidang ini:

"The Competitive Advantage of Nations" oleh Michael Porter:

Dalam bukunya yang terkenal ini, Porter membahas konsep "diamond model" untuk menganalisis daya saing suatu negara. Dia menyoroti pentingnya faktor-faktor seperti keunggulan kompetitif, kondisi dalam industri, kebijakan pemerintah, dan keberadaan faktor-faktor pendukung terkait dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu negara.

"Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects" oleh Grazia Ietto-Gillies:

Penelitian ini menggali fenomena perusahaan multinasional dan dampaknya terhadap ekonomi global. Ietto-Gillies menganalisis konsep dan teori di balik perusahaan multinasional, termasuk strategi mereka dalam memanfaatkan keuntungan lintas-batas dan dampaknya pada pertumbuhan ekonomi di berbagai negara.

"Global Strategic Management" oleh Philippe Lasserre:

Buku ini menyajikan pandangan yang komprehensif tentang manajemen strategis global, termasuk strategi pemasaran global, strategi produksi global, dan strategi investasi global. Lasserre

membahas tantangan khusus yang dihadapi perusahaan multinasional dan strategi untuk mengelola keberagaman lintas-batas.

"The Globalization of Markets" oleh Theodore Levitt:

Levitt mengemukakan konsep bahwa, karena efek globalisasi, pasar-pasar dunia semakin bersatu dan perusahaan harus mengadopsi strategi global untuk berhasil. Dia menyoroti pentingnya standarisasi produk dan pemasaran global dalam menghadapi persaingan global.

"International Business: Strategy, Management, and the New Realities" oleh S. Tamer Cavusgil, Gary Knight, dan John Riesenberger:

Buku ini menyoroti konsep dan teori dasar dalam bisnis internasional dan manajemen strategis global. Melalui berbagai kasus dan penelitian, para penulis membahas strategi ekspansi internasional, manajemen risiko global, dan inovasi dalam konteks pasar global yang terus berubah.

Kajian Peneliti Sebelumnya

Berikut ini adalah kajian peneliti sebelumnya yang mengulas tentang strategi internasionalisasi umkm dari nasional dan internasional:

Tabel 7. Tinjau Peneliti Sebelumnya

N o.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Haase, H., & Franco, M. (2015). When small businesses go international: alliances as a key to entry. <i>Journal of Business Strategy</i> , 36(3), 37-45.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi alasan internasionalisasi usaha kecil dan menengah (UKM) melalui aliansi strategis dan untuk memahami bagaimana proses internasionalisasi ini berkembang.	Untuk tujuan penelitian tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan melakukan studi kasus eksplorasi terhadap dua UKM di Portugal.	1. Peneliti menemukan bahwa dalam membentuk aliansi, UKM bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan mengurangi biaya. dengan mempelajari pasar dan budaya lain dengan memiliki mitra nasional yang tepat merupakan aspek kunci dalam internasionalisasi UKM melalui aliansi strategis.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				2. Peneliti mengungkapkan pengaruh mitra nasional dalam proses internasionalisasi merupakan faktor terpenting. Menjalin aliansi dengan perusahaan-perusahaan nasional untuk memfasilitasi masuknya pasar internasional. Hal ini berlaku khususnya bagi mitra yang telah memiliki pengalaman internasional. Membangun kemitraan dengan perusahaan nasional memungkinkan terjadinya kombinasi kompetensi dan memerlukan lebih sedikit pengetahuan internasionalisasi dari perusahaan yang bekerja sama.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Sara Melén Hånell (2018), What geographical scope works best for rapidly Internationalizing SMEs?"	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana perusahaan UKM seperti PlantCo mengembangkan strategi internasionalisasi yang efektif dalam memanfaatkan kemampuan dan sumberdaya yang tersedia, serta bagaimana perusahaan ini mengelola risiko dan pengalaman internasional dalam proses internasionalisasi .	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kasus eksploratif, dengan pengumpulan data melalui rutean berita dan laporan tahunan perusahaan. Data ini kemudian dianalisis menggunakan analisis chronology, yang menunjukkan perubahan strategi internasionalisasi PlantCo selama tiga periode berbeda.	PlantCo telah mengalami masalah dalam mengelola risiko dan pengalaman internasional dalam proses internasionalisasi. Perusahaan ini telah mengalami revisi strategi internasionalisasi karena pengalaman dan pengalaman internasional yang diperoleh, yang menunjukkan bahwa strategi internasionalisasi yang efektif untuk perusahaan UKM seperti PlantCo adalah yang memanfaatkan kemampuan dan sumberdaya yang tersedia dan mengelola risiko dengan baik

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Christos N. Pitelisa , David J. Teece and Hongyi Yangc (2023), Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki aspek kemampuan dinamis (DC) yang paling cocok untuk strategi global dan yang perlu ditinjau kembali dan dikembangkan. Studi ini bertujuan untuk menyelaraskan teori dan bukti tentang DC dan strategi global, mengidentifikasi kesenjangan antara keduanya, dan memberikan saran untuk penelitian masa depan	Studi ini menggunakan analisis konten, khususnya menggunakan proses enam langkah yang disarankan oleh Gaur dan Kumar (2018). Ini melibatkan pemilihan database yang sesuai, memilih literatur sampel, membuat skema pengkodean, pengkodean konten sampel, menganalisis akurasi dan keandalan pengkodean, dan meringkas dan menafsirkan konten kode. Studi ini berfokus pada artikel peer-review penuh, empiris, dan	Studi ini mengidentifikasi 196 artikel dalam sampel, termasuk 60 artikel konseptual dan 136 artikel empiris. Metode yang paling populer digunakan dalam studi empiris adalah analisis kuantitatif berdasarkan survei, sedangkan studi kualitatif mengadopsi metode studi kasus. Studi ini juga merangkum tema utama dan yang muncul dalam literatur dan mengidentifikasi kesenjangan dan disjungsi. Variabel yang diperiksa dalam studi kuantitatif termasuk strategi global, sumber daya, keuntungan, inovasi, kemampuan dinamis, kewirausahaan, lingkungan eksternal, dan kinerja

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			konseptual yang diterbitkan antara tahun 1997 dan 2021	
4	Ade Paranata, Pahrudin , Syamsiyatul M. & Thi Ha Trinh (2023), Identification of factors influencing entrepreneuria l behavior: unveiling start-up business initiatives in Indonesia.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi niat orang untuk memulai bisnis di Indonesia menggunakan teori perilaku terencana (TPB)	Metode kuantitatif dan analisis data dengan SEM-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruksi TPB relevan dengan inisiatif peluncuran bisnis di Indonesia Studi ini menyoroti fungsi signifikan dari efikasi diri, peluang bisnis, dan panutan dalam mempengaruhi rencana orang untuk mendirikan perusahaan.

No.	Nama, Tahun, dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Roberto Herrera Barriga and Diana Escandon-Barbosa (2024), Synergizing board dynamics, sustainability, and strategy for international success"	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan dinamis antara karakteristik dewan, inisiatif keberlanjutan, dan strategi perusahaan, dan dampak kolektif mereka terhadap kinerja internasional	Metode Kuantitatif dengan 11647 sampel dan analisis data menggunakan PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Temuan penelitian mendukung hubungan positif antara modal manusia dewan dan kinerja internasional, dan peran moderasi keberlanjutan organisasi dalam hubungan ini.

Analisis

Dari tinjauan teoritis dan praktis penulis menguraikan beberapa gagasan dan kesimpulan berdasarkan kaidah kristis, berikut adalah sebagai berikut:

1. Strategi internasionalisasi untuk UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah), dapat membantu untuk mengembangkan bisnis mereka di pasar internasional. Berikut beberapa strategi internasionalisasi yang dapat diterapkan UMKM:
 - a. Menentukan target pasar internasional yang sesuai dengan produk atau layanan yang dimiliki oleh UMKM. Identifikasi negara-negara potensial yang dapat menjadi pasar ekspor yang tepat.
 - b. Melakukan kajian pasar secara mendalam untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan di negara-negara target. Evaluasi persaingan lokal, kebijakan perdagangan, dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi pasar internasional.
 - c. Membentuk kemitraan atau aliansi dengan perusahaan lokal di negara-negara target untuk membantu akses ke jaringan distribusi, pengetahuan pasar lokal, dan sumber daya lain yang diperlukan.
 - d. Sesuaikan produk atau layanan dengan kebutuhan dan preferensi lokal. Terkadang modifikasi produk diperlukan untuk memenuhi standar atau regulasi yang berlaku di pasar internasional.
 - e. Membuat strategi pemasaran dan promosi yang sesuai dengan budaya dan bahasa lokal, dengan menggunakan platform digital dan media sosial untuk mencapai pasar internasional.
 - f. Memastikan untuk memahami dan mematuhi regulasi perdagangan internasional yang berlaku untuk barang dan layanan yang diekspor.

- g. Manfaatkan teknologi untuk mengelola rantai pasokan, logistik, pembayaran internasional, dan pelacakan penjualan di pasar internasional.
- h. Jika memungkinkan, peroleh sertifikasi atau standar kualitas yang diakui secara internasional untuk memperoleh kepercayaan dari konsumen dan pemain pasar lainnya.

2. Implementasi strategi

internasionalisasi ini akan membantu UMKM mempersiapkan ekspansi ke pasar internasional dan memiliki peluang untuk meraih kesuksesan di tingkat global. Beberapa strategi internasionalisasi yang telah sukses diterapkan oleh UMKM di berbagai negara antara lain:

- a. Kemitraan dengan platform e-commerce internasional, berbagai studi menunjukan bahwa UMKM yang sukses banyak yang memanfaatkan platform e-commerce internasional seperti Amazon, Alibaba, eBay, dan Etsy untuk menjual produk mereka ke pasar global. Dengan menggunakan platform ini, UMKM dapat mencapai konsumen di berbagai negara tanpa harus memiliki infrastruktur fisik di negara tujuan.
- b. Dengan cara adaptasi produk, berbagai penelitian memberikan gambaran UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga melakukan adaptasi produk mereka sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pasar internasional. Misalnya, label makanan lokal yang memodifikasi resep produk mereka agar sesuai dengan kebiasaan makan di negara-negara baru.
- c. UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga menggunakan strategi pemasaran digital yang lokal dimana strategi ini adalah strategi yang dapat dilakukan untuk memahami dinamika, dengan menggunakan bahasa dan gaya yang sesuai dengan pasar target mereka. Mereka juga memanfaatkan

media sosial dan mesin pencari yang populer di negara-negara target.

- d. UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga memperoleh sertifikasi dan standar kualitas yang diakui secara internasional, seperti ISO, HACCP, atau sertifikasi organik. Ini membantu produk mereka memperoleh kepercayaan konsumen di pasar global.
- e. UMKM yang sukses dalam internasionalisasi juga menggunakan teknologi untuk mengelola rantai pasokan, logistik, dan pembayaran internasional. Mereka juga memanfaatkan teknologi untuk mempercepat proses pemesanan dan pengiriman produk mereka ke pasar internasional.

Strategi diatas merupakan contoh bagaimana UMKM dapat sukses dalam internasionalisasi bisnis mereka di berbagai negara, dengan memanfaatkan internet dan teknologi. Beberapa alasan mengapa strategi internasionalisasi UMKM dapat gagal antara lain:

1. Kurangnya UMKM untuk mengetahui pasar internasional dan memahami karakteristik dan permintaan pasar-pasar internasional yang cenderung berbeda. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pengetahuan tentang kebiasaan konsumen, aturan hukum, dan kebijakan perdagangan internasional dapat membuat UMKM kesulitan untuk mengakses dan berhasil di pasar internasional.
2. Kurangnya UMKM memiliki sumber daya dan modal yang memadai, dikarenakan Internasionalisasi bisnis memerlukan investasi yang signifikan dalam hal sumber daya dan modal, seperti infrastruktur, logistik, pemasaran, dan sertifikasi produk. UMKM yang kurang memiliki akses terhadap dana dan sumber daya tersebut dapat mengalami kesulitan dalam berekspansi ke pasar internasional.
3. Rendahnya kualitas produk atau layanan yang diberikan, berbagai studi menunjukan hal ini menjadi tolak ukur kegagalan umkm, produk UMKM mungkin tidak memenuhi

standar kualitas internasional atau tidak dapat bersaing dengan produk lokal di pasar internasional atau negara lain. Kurangnya fokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan juga dapat menjadi hambatan dalam internasionalisasi.

4. UMKM tidak adaptif terhadap kebiasaan lokal, UMKM yang tidak mampu mengadaptasi produk, pemasaran, dan strategi bisnis mereka sesuai dengan kebiasaan dan preferensi pasar internasional dapat mengalami kesulitan dalam menarik konsumen di luar negeri.
5. Masalah dengan rantai pasokan dan logistik sebagai kendala dalam manajemen rantai pasokan dan logistik internasional yang pada umumnya dapat menyulitkan UMKM untuk memenuhi permintaan pasar internasional dengan waktu yang tepat dan biaya yang efisien.
6. Tidak memanfaatkan teknologi dengan baik atau tidak mengikuti tren digital dalam memperbarui proses bisnis, memperluas jangkauan pemasaran, dan memperbaiki efisiensi operasional dapat membuat UMKM ketinggalan dalam persaingan internasional.
7. Tidak memiliki jaringan dan kemitraan yang mendukung adalah salah satu yang dapat membuat umkm tidak dapat berkembang, kurangnya akses ke jaringan yang luas dan kurangnya kemitraan dengan pihak-pihak yang dapat memberikan dukungan, seperti agen internasional, distributor, atau mitra lokal, dapat membuat UMKM kesulitan memasuki dan berhasil di pasar internasional.

Untuk mengatasi risiko tersebut, UMKM perlu memperhatikan dan mengatasi kendala-kendala tersebut secara cermat, serta mempersiapkan strategi yang tepat untuk memasuki pasar internasional dengan sukses.

PENUTUP

Berdasarkan latar belakang, tinjauan literasi, pembahasan, uraian di atas maka penulis memberikan kesimpulan;

1. Para pelaku usaha (UMKM) perlu untuk menyesuaikan produk dengan pasar tujuan. UMKM harus memahami kebutuhan, preferensi, dan budaya konsumen di pasar asing, serta menyesuaikan produk mereka agar sesuai dengan standar kualitas dan regulasi yang berlaku.
2. UMKM perlu mempelajari algoritma teknologi guna memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk membangun jaringan. UMKM dapat memanfaatkan internet dan media sosial untuk mempromosikan produk mereka, menjalin hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis, serta mengakses informasi dan peluang pasar.
3. Dengan membangun jejaring dan kerjasama. UMKM dapat berkolaborasi dengan pihak-pihak lain, seperti asosiasi bisnis, koperasi, perguruan tinggi, lembaga penelitian, pemerintah, atau perusahaan besar, untuk mendapatkan dukungan, sumber daya, dan akses pasar.
4. Para UMKM perlu meningkatkan kompetensi dan kapasitas usaha mereka. UMKM harus terus meningkatkan kualitas produk, manajemen, inovasi, dan kinerja ekspor mereka, serta mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berorientasi internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Barriga, R. H., & Escandon-Barbosa, D. (2024). Synergizing board dynamics, sustainability, and strategy for international success. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2017). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Pearson.
- Dhewanto, W., Herliana, S., Yunita, F., Nur Rizqi, V., & Williamson, I. O. (2021). Quadruple helix approach to achieve international product quality for Indonesian food SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 452-469.
- Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. (2019). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning.
- Dunning, John H. "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions." *Journal of International Business Studies* 19, no. 1 (1988): 1-31.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Ghemawat, Pankaj. "Distance still matters: The hard reality of global expansion." *Harvard Business Review* 79, no. 8 (2001): 137-147.
- Haase, H., & Franco, M. (2015). When small businesses go international: alliances as a key to entry. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 37-45.

- Hånell, S. M., & Nordman, E. R. (2018). What geographical scope works best for rapidly internationalizing SMEs?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1194-1202.
- Hill, C. W. L. (2017). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ietto-Gillies, G. (2012). *Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects*. Edward Elgar Publishing.
- Lasserre, P. (2017). *Global Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*.
- Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79.
- Osano, H. M. (2019). Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 13
- Paranata, A., Muzayyanah, S., & Trinh, T. H. (2023). Identification of factors influencing entrepreneurial behavior: unveiling start-up business initiatives in Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12.
- Peter J. Buckley, Pervez N. Ghauri. (2015). *International Business Strategy*. Routledge. Taylor and Francis Group. Page 193-268
- Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2023). Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*.

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.
- Rugman, Alan M., and Alain Verbeke. "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises." *Journal of International Business Studies* 35, no. 1 (2004): 3-18.
- Rusliati, E. (2020). An Innovation for the Resilience and Development of MSMEs in Majalengka Regency, Indonesia. In *6th International Conference on Social and Political Sciences (ICOSAPS 2020)* (pp. 632-643). Atlantis Press.

BIODATA PENULIS



Elfia Nora
Dosen Univesitas Negeri Malang

Elfia Nora, lahir pada tanggal 04 Januari 1980 di Kota Padang. Dia memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta dan Magister Sains Psikologi (M.Si) di Universitas Gadjah Mada. Tahun 2022 sedang melaksanakan studi Program Doctoral Ilmu Manajemen (S3 PDIM) di Universitas Negeri Malang. Di samping kegiatan sehari-hari dalam mengajar, ia juga merupakan Asesor kompetensi LSP 1 Universitas Negeri Malang, dan aktif menulis di berbagai jurnal baik Nasional, Nasional Akreditasi maupun internasional. Tahun 2022 ia mendapatkan gelar kompetensi Certified Human Resource Profesional dari The American Academy of Project Management. Ia juga sering menjadi reviewer pada kegiatan seminar skala nasional dan internasional. Dan sudah mendapat beberapa Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) dari beberapa produk aplikasi media E-learning yang dibuat. Elfia Nora dapat dihubungi melalui e-mail: elfia.nora.fe@um.ac.id || FB:elfia nora || IG: elfia.nora.1.

BIODATA PENULIS



Supriono

Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Supriono merupakan Dosen pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya sejak tahun 2011 hingga sekarang. Menghabiskan masa studi Taman Kanak-Kanak hingga Sekolah Menengah Umum di Kabupaten yang sama. Menempuh kuliah Sarjana/Strata 1 (S1) di Program Studi Administrasi Niaga FISIP Universitas Jember lulus tahun 2007. dan menyelesaikan jenjang Magister /Strata 2 (S2) di Program Studi Administrasi Bisnis fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada tahun 2009. Saat ini sedang berupaya untuk melanjutkan pendidikannya pada jenjang program Doktorat (S3). Fokus kajian yang ditekuninya adalah bidang pemasaran dan pariwisata. Berbagai hasil karyanya telah terbit dalam bentuk buku cetak, jurnal nasional maupun internasional (dengan terindeks Scopus dan Non Scopus), dan beberapa prosiding. Adapun hasil karya buku ber-ISBN yang telah diterbitkan antara lain : *Gerbang Masuk Pariwisata Indonesia; Gili Labak: Secuil Potensi Wisata Bahari Indonesia; Perkembangan Perekonomian China; Warisan Budaya Sebagai Kekayaan Pariwisata Indonesia; Pantai Ngliyep: Pioner Wisata Bahari Kabupaten Malang; Strategi*

Pemasaran Pariwisata Olahraga; Geografi Pariwisata; Potret Desa Kabupaten Malang; Perencanaan Kolaboratif : Membangun Pariwisata Di Era Pandemi Covid-19; Menarik Wisatawan Pasca Pandemi Covid-19; Wisata Kuliner di Masa Krisis; Pengembangan Wisata Bahari Berbasis Masyarakat Lokal; Potensi Wisata Halal Indonesia; Pemasaran Pariwisata dan Kasus Empiris; Kajian Lintas Budaya (Pariwisata); dan Babat Kamulyan: Buku Perjalanan Kehidupan Keluarga Sastro Diwiryo. Sedangkan beberapa artikel jurnal nasional telah terbit di Jurnal Profit FIA Universitas Brawijaya; Jurnal Terapan Pariwisata Universitas Gajah Mada. Jurnal internasional Non Scopus diterbitkan di: International Journal of Social and Local Economic Governance; Erudio Journal of Educational Innovation; Jurnal Biotika Rusia; Jurnal RJOAS; dan Jurnal EURASIA. Jurnal internasional terindeks Scopus telah terbit di: TEST Magazine (Q4); Solid State Technology Journal (Q4); International Journal of Management (Q4) International Journal of Advanced Science and Technology (Q3); Geojournal of Tourism and Geosites (Q2); Cogent Social Sciences (Q2); dan International Journal of Tourism Cities (Q1).

BIODATA PENULIS



Setiani

**Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang**

Setiani adalah Dosen Manajemen pada Perguruan Tinggi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Lahir pada tanggal 18 September 1990 di Muara Enim. Tahun 2013 menyelesaikan pendidikan S1 dengan gelar Sarjana Ekonomi, selanjutnya gelar Magister Manajemen diperoleh pada tahun 2017. Kegiatan selain mengajar, ia aktif dalam menulis di berbagai Jurnal Nasional terakreditasi dan Jurnal Internasional. Fokus penelitian dan publikasinya yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia. Pada Tahun 2022, ia berhasil lulus uji sertifikasi keahlian di bidang Sumber Daya Manusia yaitu CAHRM. Saat ini, Setiani aktif menjadi editor pada Jurnal El Dinar dan Jurnal Filantropi. Selain itu, ia juga dipercaya untuk menjadi juri pada beberapa kegiatan seperti kompetisi essay, business plan, dan menjadi narasumber dengan tema penulisan artikel ilmiah untuk mahasiswa. Setiani dapat dihubungi pada email: setiani@uin-malang.ac.id.

BIODATA PENULIS



Muhammad Rosyihuddin
Dosen Universitas Muhammadiyah Gresik

Muhammad Rosyihuddin, Penulis yang lahir di Kabupaten Gresik pada tanggal 05 Desember 1991 adalah anak terakhir dari 3 saudara dari pasangan H. Abdul Wahab (alm) dan HJ. Robiah (alm). Penulis memperoleh gelar pertamanya dengan rasa bangga yakni gelar akademik Sarjana Manajemen (S.M.) pada Tahun 2017 di Universitas Muhammadiyah Gresik. Kemudian, di Tahun berikutnya penulis melanjutkan Program S2 dan lulus pada Tahun 2020 mendapatkan gelar Magister Manajemen (M.M.) di Universitas Muhammadiyah Gresik, Tahun 2022 penulis melanjutkan studi S3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) di Universitas Negeri Malang untuk mendapatkan gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) yang diharapkan lulus dengan tepat waktu. Penulis mulai mengajar sebagai Dosen di Universitas Muhammadiyah Gresik pada Tahun 2021, tergolong masih baru mengenal dunia pendidikan/akademik sebagai dosen (sejak buku ini ditulis). Berbagai Pendidikan dan Pelatihan pernah diikuti penulis, dan

berhasil mendapatkan berbagai gelar kompetensi berkaitan dengan bidang yang ditekuni. Selain mengajar, penulis juga aktif dalam menulis buku dan melakukan penelitian disiplin ilmu Manajemen terutama bidang Marketing, Digital Marketing dan Consumer behaviour, berbagai Karya ilmiah sudah diterbitkan, penelitian terbaru penulis telah menerbitkan jurnal dengan isu-isu terkini; salah satu temuannya yakni berhasil mengungkap sebuah fenomena Viral Marketing pada produk tradisional sentra UMKM, Temuan lain penulis juga berhasil mengungkap dan merumuskan strategi dalam Digital Marketing, dan karya-karya lain yang masih proses publikasi/penerbitan. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: muhammad.rosyihuddin@umg.ac.id.

BIODATA PENULIS



Rahma Ulfa Maghfiroh
Dosen UIN Sunan Ampel Surabaya

Rahma Ulfa Maghfiroh, S.E., M.M., Lahir pada 13 Desember 1986 di Kota Madiun – Jawa Timur. Menyelesaikan studi Sarjana pada Universitas Muhammadiyah Surabaya dan menempuh pendidikan Magister Management di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Saat membuat tulisan ini, penulis menjadi mahasiswa aktif Program Doctor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Malang. Saat ini Penulis aktif mengajar pada Program Studi Manajemen di Universitas Islam Negeri Surabaya (UINSA) serta dosen di STEBI Syaikhona Kholil Sidogiri Pasuruan. Selain itu penulis aktif dalam bidang penelitian dan olah data dengan data riset maupun data keuangan. Penulis dapat dihubungi melalui email rahma.ulfa@uinsby.ac.id.

BIODATA PENULIS



Drs. Joni Hendra, M.M
Dosen Universitas Panca Marga Probolinggo

Penulis adalah dosen tetap Universitas Panca Marga Probolinggo sejak tahun 2014 hingga sekarang. Pernah menempuh Pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta lulus pada tahun 1989. Kemudian menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan Universitas Merdeka Malang pada tahun 2006. Pengalaman bekerja, penulis mengawali karier menjadi praktisi di sebuah perusahaan BUMN Sejak tahun 1990 hingga 2006 sebagai staf di bidang Akuntansi, Keuangan, dan Internal Auditor. Penulis juga mempunyai pengalaman sebagai staf kantor Konsultan Pajak. Pada tahun 2006 hingga 2014 penulis melanjutkan karier sebagai staf pengajar di AMIK Taruna Probolinggo (Program studi Komputerisasi Akuntansi). Saat ini penulis sedang menyelesaikan Pendidikan program Doktoral (S.3) di Universitas Negeri Malang. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Book Chapter yang pernah dihasilkan antara lain Akuntansi Sektor Publik, dan Perpajakan (2021). Aktif dalam menulis di jurnal Internasional terindeks Scopus (Q1) dan Copernicus tahun 2022, juga di jurnal Nasional terindeks Sinta 3

,4 dan 5. Penulisan buku ini penulis lakukan dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pembaca. Email yang dapat di hubungi adalah: jonihendra@upm.ac.id dan joni.hendra.2204139@students.um.ac.id.

BIODATA PENULIS



**R. Agung Suryo Prakoso, S.Psi., MM., CBHCM., CHCBP.,
BHRBP., BHRM.,
CSEM.,CLMA., CNEP, CHT, CHTP, CPWA, CSLP
Praktisi dan Analisis HRM**

Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi) diperoleh dari Universitas Negeri Malang, kemudian melanjutkan mengambil Magister Manajemen dengan Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Universitas Merdeka Malang, dan saat buku ini disusun sedang kembali ingin meningkatkan kualifikasi diri dengan melanjutkan Program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Malang. Bekerja sebagai Praktisi HRM di perusahaan *start up* di bidang pertanian. Selama masa pandemi covid 19, aktif mengeksplorasi diri dengan mengambil sejumlah sertifikasi yang berhubungan dengan SDM maupun *self Improvement*. Aktif dalam mengikuti International Conference baik sebagai presenter maupun partisipan. Saat buku ini ditulis juga sedang dalam penyusunan buku yang bertemakan “*Green HRM*” dan “*Self Qualification Improvement*”. Harapan kedepannya dapat kembali fokus mengejar EMBA (Executive Magister of Business Administration) di tahun 2023. Bila ingin sharing dan berbagi dapat menghubungi alamat email agungsetha1988@gmail.com

BIODATA PENULIS



Risca Kurnia Sari
Dosen Institut Pertanian Malang

Penulis lahir di Surabaya tanggal 9 April 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis, Institut Pertanian Malang. Jabatan Fungsional Lektor, dan saat ini menjadi kepala LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat). Editor In Chief Jurnal Green House dan juga menjadi reviewer beberapa jurnal nasional. Pendidikan penulis adalah S1 Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen di Magister Manajemen Universitas Brawijaya, dan saat ini sedang menjalani S3 Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Malang tahun 2022. Publikasi Ilmiah penulis adalah beberapa Jurnal Scopus, Jurnal Internasional, juga beberapa Jurnal Nasional Bereputasi. Penulis juga pernah menerbitkan Buku dengan Judul Perilaku Konsumen (2022). Bidang yang ditekuni oleh penulis antara lain: Kewirausahaan, Manajemen Pemasaran, serta Perilaku Konsumen. Email penulis: risca.kc1@gmail.com & risca.kurnia.2204139@students.um.ac.id, IG: [risca_kc](#).

BIODATA PENULIS



Yuliati

Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Hj. Yuliati, S.Sos, MSA, Lahir di Kota Malang, 3-7-1973. Memperoleh Gelar S1 dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya tahun 1992, mendapat gelar MSA dari FEB Universitas Brawijaya tahun 2015. Pengalaman Kerja : - Tahun 1996 sampai 2015 Bekerja sebagai praktisi diperusahaan Besar bidang Finance Accounting di PT Aneka Primagraha Nusantara Pasuruan, PT. Dunkindo Lestari Jakarta, PT. Indera Karya Malang, Fasilitator Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Tahun 2015 sampai sekarang sebagai Dosen Akuntansi di Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021 sampai sekarang sebagai Kepala Perpustakaan Fakultas Ekonomi. Pengalaman menulis Buku monograph Pengantar Akuntansi 1 tahun 2022, Book Chapter Hari Santri "Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat", Buku Model Pembelajaran Akuntansi Berbasis Riset tahun 2021, Book Chapter Hari Santri "Santri Era Modern" tahun 2020, Buku Akuntansi Keuangan 1 tahun 2018, Aktif dalam menulis di jurnal internasional publish Copernicus tahun 2022, Sinta 3, 4 dan 5. Email yang bisa di hubungi yuliati@uin-malang.ac.id dan yuliati.2204139@students.um.ac.id.

BIODATA PENULIS



Immanuel Ustradi Osijo

Lahir di Pasuruan, 11 April 1969. Nyaris sebagai Insinyur Sipil Basah dari Institut Teknologi Nasional Malang. Bentuk tanggung jawab profesional sebagai **praktisi** dan **pengajar** di **Universitas Ciputra Surabaya**, **Vokasi Universitas Brawijaya Malang**, penulis telah menyelesaikan Sarjana Manajemen di **STIE Yapan Surabaya** dan Magister Manajemen di **STIE IEU Surabaya**. Sekarang sedang menyelesaikan **Program Doktorat Ilmu Manajemen** di **Universitas Negeri Malang**.

Penulis juga aktif sebagai pembicara nasional dalam bidang hospitality, entrepreneur & integrity. Sebagai anggota **KADIN JATIM**, pemegang lisensi **Air Asia Travel Service** di kota Malang dan CEO dari **PergiRameRame.id**. Penikmat “lemah teles” ini dapat dihubungi melalui email : immanuel.osijo@ciputra.ac.id ||
ig : [immanuel_osiyo](#) ||

BIODATA PENULIS



Tri Sinarti

**Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI
Palembang**

Tri Sinarti adalah Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Palembang sejak tahun 2008 hingga sekarang. Menghabiskan masa studi Sekolah Dasar hingga S2 di Kota yang sama. Menempuh kuliah Sarjana/Strata 1 (S1) di Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Sriwijaya lulus tahun 1994. dan menyelesaikan jenjang Magister /Strata 2 (S2) di Program Studi Ilmu Ekonomi konsentrasi Ekonomi SDM Universitas Sriwijaya. Lulus pada tahun 2003. Saat ini sedang melanjutkan pendidikannya pada jenjang program Doktorat (S3), pada PDIM (Program Studi Ilmu Manajemen) Universitas Negeri Malang. Fokus kajian yang ditekuninya adalah bidang Sumber Daya Manusia. Berbagai hasil karyanya telah terbit dalam beberapa jurnal nasional. Adapun beberapa artikel telah terbit di Jurnal Media Wahana Ekonomika FE UPGRI Palembang, Jurnal Mulia Darma Pratama, MDP Palembang, JMBS MM Unsri, Jurnal Jembatan prodi Manajemen UNSRI, Jurnal MBIA Universitas Bina Darma Palembang, Jurnal Ilmiah Bina Manajemen, Manajemen Univ Bina Darma Palembang ; Jurnal Akuntanika Poltek Anika Palembang, JMMB Universitas Muhammadiyah Jakarta dan Jurnal Manivestasi Manajemen UPGRI Palembang.

BIODATA PENULIS



H. Muhammad Saifur Rijal

H. Muhammad Saifur Rijal S.M.,M.M Lahir di Malang 5 Mei 1994. Mulai menempuh pendidikan formal Madrasah Ibtida'iyah (MI) Mambaul Ulum Gondanglegi Malang Pada Tahun 2000, kemudian melanjutkan sekolah atau pesantren ke Pondok Modern Daarussalam Gontor dengan pendidikan (KMI) Kuliyatul Mu'alimin Al-Islamiyah sejak tahun 2006 sampai 2013, 2014 melanjutkan studi di Universitas Darussalam Gontor difakultas Ushuluddin Studi Agama-agama (SAA), lalu melanjutkan studi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M) dari Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2018, Melanjutkan studi Magister Pasca Sarjana di Universitas Gajayana Malang dan Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M) dari Pasca Sarjana Manajemen Universitas Gajayana Malang tahun 2020.

Pengalaman Kerja : Tahun 2014 sebagai Tour Leader Haji dan Umroh PT. Al Aqsho Jisru Da'wah Jakarta PT. Pradana Grasindo Travel Jakarta, Pimpinan perkumpulan Haji dan Umroh Musafira Al-Madinah Malang. Tahun 2018 sebagai pimpinan cabang

diperusahaan Biro Haji dan Umroh PT Albarik Tour And Travel Juga sebagai Ketua Yayasan di Pondok Pesantren Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Gondanglegi Malang yang terdiri dari Madrasah Ibtidaiyah (MI) Daarul Huda, SMP Islam Plus Daarul Huda, Madrasah Aliyah (MA) Daarul Huda dan Madrasah Diniyah Daarul Huda. dan saat buku ini disusun sedang kembali ingin meningkatkan kualifikasi diri dengan melanjutkan Program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Malang. tahun 2018 telah mempublikasikan Jurnal Ilmiah yang berjudul Implementasi Model Pelatihan Berbasis E-Learning pada PT. Asia Talenta Manajemen Tangerang. Selain itu juga mempublikasikan artikelnya pada bidang UMKM yang berjudul "Service Quality Analysis Based on Customer Satisfaction And Customer Trust Daarul Huda Santri Shop (UMKM Assisted By Daarul Huda Islamic Boarding School Malang)".

Bila ingin sharing dan berbagi dapat menghubungi alamat email
rijalfur@gmail.com email lain
muhammad.saifur.2204139@student.um.ac.id

BIODATA PENULIS



Muhammad Zainuddin

Timur pada tanggal 31 Desember 1978, mulai menempuh pendidikan formal di Madrasah Ibdita'iyah (MI) NW Mamben Daya pada tahun 1991, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 2 Aikmel pada tahun 1994. Pada tahun 1997 menyelesaikan pendidikan di SMAN 1 Selong dan menyelesaikan kuliah S1 Program Studi Teknik Mesin di Universitas Mataram, sedangkan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen di selesaikan tahun 2022 di Universitas Mataram juga.

Pada tahun 2021 ikut pelatihan menulis dan pada bulan Februari 2022 ikut menulis Buku yang berjudul *Rise Up Indonesia* bersama 35 orang penulis yang luar biasa. Buku kedua terbit pada bulan Mei 2022 dengan judul *Notes Of Ramadhan Spirit of Life in Islan* bersama 30 orang penulis hebat. Pada Bulan Juni 2022 bersama Tim Guru Kejuruan menyusun Buku Teknik Alat Berat sebagai acuan belajar siswa dan guru pada Kompetensi Keahlian Teknik Alat Berat Sekolah Menengah Kejuruan. Sebelumnya pada tahun 2021 telah mempublikasikan Jurnal Ilmiah yang berjudul Pengaruh *E-WOM*, *Pe3rceived Risk* dan

Health Awareness terhadap Keputusan Berwisata ke Rinjani di Era Pandemi Covid-19. Selain itu juga melakukan penelitian di SMK Negeri 1 Selong dan mempublikasikan penelitian tersebut dengan judul “The Effect of Self-efficacy and Career Guidance Mediated by Work Competency on Job Readiness of Students of Smk Negeri 1 Selong Indonesia”. Selain itu juga mempublikasikan artikelnya pada bidang UMKM yang berjudul “Development of Metal and Machinery Small and Medium Enterprises in West Lombok Regency with the Blue Ocean Strategy Approach”.

BIODATA PENULIS



Yekie Senja Oktora
Dosen Politeknik Negeri Malang

Yekie Senja Oktora, S.Pd., S.E., M.M. lahir di Malang, 15 Oktober 1986. Lulus Pendidikan Strata (S-1) Pendidikan Tata Niaga dan Strata (S1) Manajemen Universitas Negeri Malang pada tahun 2010 serta lulus pendidikan Strata 2 (S-2) di jurusan Manajemen pada tahun 2015 di Universitas Brawijaya. Tahun 2022 sedang melaksanakan studi Program Doktorat Ilmu Manajemen (S3 PDIM) di Universitas Negeri Malang. Di samping dalam kegiatan sehari-hari dalam mengajar, saat ini ia aktif mengadakan Penelitian Ilmiah, Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) dan menjadi pemateri pada kegiatan Seminar Nasional di bidang Manajemen dan Bisnis. Menjadi Dosen di Politeknik Negeri Malang Jurusan Administrasi Niaga sejak tahun 2016 hingga saat ini. Mata kuliah yang diampu meliputi : Akuntansi Manajemen dan Keuangan, Sistem Manajemen Usaha Kecil, Analisis Investasi, Manajemen Gudang, Hubungan Masyarakat, Pemasaran, Jasadan Etika Bisnis. Yekie Senja Oktora dapat dihubungi melalui e-mail: yekiesenjaoktora@polinema.ac.id