

# **DAPATKAH KINERJA EKSPOR DARI USAHA KECIL DAN MENENGAH DIJELASKAN? ( Tinjauan Literatur )**

**Roos Kities Andadari**

*Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana*

*A predominating concern in promoting SMEs has encouraged researchers examining SMEs' performance in general, particularly small and medium size exporters. Large number of empirical studies identified important determinants of the SMEs' export performance.*

*This paper presents reviews of several studies in literature on "strategic performance relationship". One's understanding about the relationship between export strategy and export performance can be advanced substantially by considering current issues in developing small and medium size exporters.*

**Key words:** *export performance; marketing strategy, marketing capabilities, small and medium enterprises.*

## **Pendahuluan**

Teori *market entry* pasar internasional mengidentifikasi berbagai modus yang dipakai oleh firm namun strategi ekspor merupakan strategi yang paling populer ditempuh oleh UKM (Leonidou 2002). Kecenderungan ini tidak hanya terjadi pada UKM dari Indonesia tetapi merupakan trend umum karena terkait dengan persoalan permodalan dan risiko yang harus mereka hadapi. Perkembangan globalisasi yang memberikan harapan tersendiri bagi UKM untuk bisa memanfaatkan pasar internasional menyebabkan penelitian pada UKM eksporter mendapat perhatian yang makin meningkat.

Studi tentang pemasaran internasional sudah banyak dilakukan, namun penelitian pemasaran internasional oleh UKM secara umum dapat dikelompokkan dalam 3 topik besar.

- (1) Proses Internasionalisasi UKM eksporter. Studi ini memberi perhatian pada tahapan proses internasionalisasi atau pola-pola yang berkembang dalam internasionalisasi (Pope 2002; Crick 2002; Jones 1999; McAuley 1999; Boter dan Holmquist 1996; Cavusgil 1984; Bilkey dan Tesar 1977; Chetty dan Holm 2002).
- (2) Praktek dan kinerja UKM eksporter. Dalam kelompok ini para peneliti menstudikan perilaku ekspor dan berusaha mengidentifikasi determinan

dari kinerja ekspornya (Masurel 2001; Dean et al. 2000; Nakos et al. 1998; Wagner 1995; Ortiz-Buonafina 1990; Namiki 1988; Hirsh dan Adar. 1974 ).

- (3) Market orientation dari UKM eksportir. Penelitian tentang *market orientation* menfokuskan diri pada upaya melihat anti pentingnya *market orientation* pada kinerja perusahaan (Rose dan Shoham 2002; Kwon dan Hu 2000; Pelham dan Wilson 1996)

Dari tiga kelompok ini sebenarnya tidak ada pemisahan yang tegas karena dalam banyak laporan ditemui bahwa apa yang dipelajari oleh suatu topik juga dibahas oleh topik yang lain. Sebagai contoh, topik tentang *market orientation* kadang dijadikan salah satu determinan yang dipelajari dalam kelompok kedua di atas (Rose dan Shoham 2002; Kwon dan Hu 2000). Pada pihak lain tulisan yang membicarakan tentang tahapan proses internasionalisasi sering juga mengkaitkan dengan determinan yang mempengaruhi kinerja pada berbagai tahap tersebut (Jones 1999; McAuley 1999).

Dari studi-studi yang ada, nampaknya faktor sukses UKM dalam melakukan ekspor menjadi topik menarik terbukti dari ditemukan banyak sekali studi tentang hal tersebut. Dalam upaya memahami kunci sukses tersebut banyak pendekatan yang dipakai oleh para peneliti. Tulisan ini akan memberikan tinjauan atas determinan ekspor dalam literatur "strategic performance relationship" sebagai salah satu pendekatan untuk mempelajari kinerja eksportir UKM.

### **Penelitian kinerja ekspor dalam Literatur *Strategic Performance Relationship***

Teori *strategic performance relationship* berasumsi bahwa keputusan ekspor sebagai suatu strategi merupakan respon manajemen terhadap interaksi kekuatan internal dan eksternal (Zou dan Stan 1998; Cavusgil dan Zou 1994; Leonidou et al. 2002). Sukses suatu firm dalam ekspor tergantung pada kesesuaian strategi marketing dan faktor internal (seperti karakteristik organisasi dan managerial) dan kekuatan eksternal (seperti karakteristik industri dan pasar ekspor). Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa kesesuaian strategi dengan konteksnya yaitu karakteristik internal dan lingkungan eksternal punya implikasi positif yang signifikan terhadap kinerja ekspor.

Dalam literatur ini ditemukan banyak sekali penelitian yang berusaha memahami perilaku ekspor dan faktor yang menentukan kesuksesan firm. Review yang dilakukan oleh empat kelompok peneliti dalam kurun waktu yang berbeda yaitu Aaby dan Slater 1989, Chetty dan Hamilton 1993, Zou dan Stan 1998 dan Leonidou et al. 2002, saja mempelajari lebih dan 100

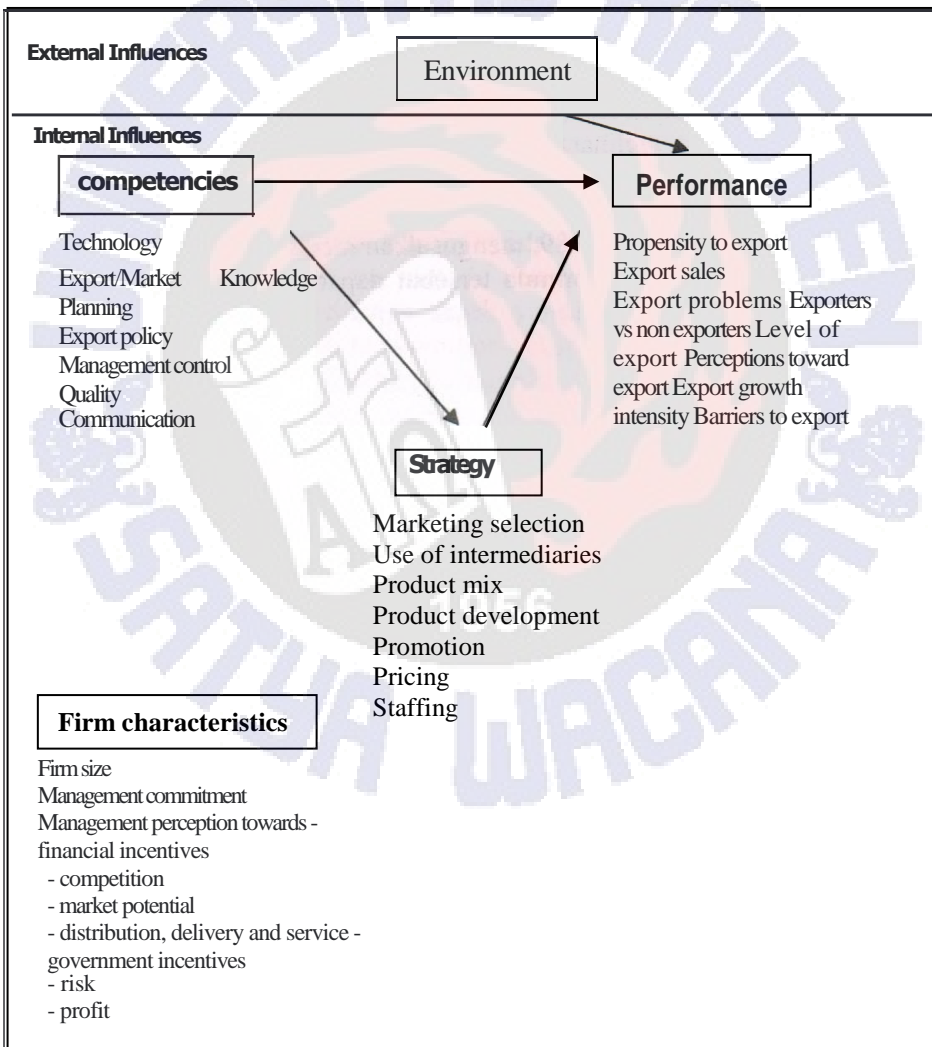
**Apakah Kinerja Ekspor dan Usaha Kecil dan Menengah Dijelaskan? (Roos Kities Andadari)**

studi empiris yang memperlihatkan betapa besarnya rasa ketertarikan para peneliti akan topik ini (lihat appendix 1).

**Aaby dan Slater 1989**

Berdasarkan review yang dibuat atas 55 penelitian empiris yang dilaporkan antara tahun 1978 - 1988, Aaby dan Slater 1989 mengusulkan model "strategic export model" untuk menjelaskan kinerja ekspor, yang dirangkum dari hasil penelitian yang direviewnya.

"Strategic export model" digambarkan sebagai berikut:



Diambil dari: Aaby dan Slater 1989

Meskipun Aaby dan Slater 1989 mengakui pengaruh lingkungan menentukan kinerja ekspor, namun modelnya hanya menfokuskan diri pada variabel yang oleh manajer terkontrol. Ketiga kelompok variabel tersebut adalah karakteristik firm, kompetensi firm dan strategi dari firm. Mengenai karakteristik firm beberapa catatan mereka buat, yaitu (1) besaran perusahaan merupakan faktor penting terhadap kinerja kalau dikaitkan dengan aspek-aspek seperti kekuatan finansial atau skala ekonomis, (2) menekankan anti pentingnya (a) komitmen manajemen dalam ekspor, (b) sistem manajemen dan rencana aktivitas ekspor, (c) pengalaman ekspor.

Berkenaan dengan kompetensi, mereka melihat bahwa kompetensi firm jauh lebih penting dibanding karakteristik firm. Kompetensi yang dibutuhkan oleh manajemen adalah: (a) visi internasional (b) memiliki tujuan ekspor yang konsisten (c) persepsi dan perilaku yang mendukung terhadap ekspor (d) kesediaan mengambil risiko (e) kapabilitas melaksanakan kegiatan ekspor. Sementara itu mereka melihat bahwa penguasaan teknologi oleh firm sifatnya indifferen.

Meskipun Aaby dan Slater 1989, mengusulkan model di atas, namun mereka tidak terlalu yakin bahwa formula tersebut dapat dipakai untuk menyusun program ekspor yang berhasil.

#### ***Chetty dan Hamilton 1993***

Pada dasarnya inisiatif mereka untuk melakukan review terdorong oleh keraguan Aaby dan Slater 1989, tentang model yang diusulkan untuk menjelaskan kinerja ekspor. Berdasar keraguan itu Chetty dan Hamilton memperbesar jumlah sampel namun tetap menggunakan semua studi yang sebelumnya dipakai oleh Aaby dan Slater 1989. Jumlah penelitian yang mereka review 111 meliputi penelitian yang dilaporkan tahun 1978 — 1991, termasuk 55 penelitian yang menjadi sampel dalam studinya Aaby dan Slater 1989. Hasil review yang mereka buat pada dasarnya memperkuat *strategic conceptual model* yang diusulkan oleh Aaby dan Slater 1989.

#### ***Zou dan Stan 1998***

Dalam studi mereka, Zou dan Stan 1998 mereview 50 penelitian yang dilaporkan tahun 1987 — 1997. Berbeda dengan Aaby dan Slater 1989 serta Chetty dan Hamilton 1993, Zou dan Stan 1998 mengidentifikasi tidak hanya faktor internal tetapi juga faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja ekspor. Faktor internal dikelompokkan dalam *controllable* (yang terdiri dari strategi pemasaran ekspor) dan *uncontrollable factors* (yang meliputi karakteristik manajemen, karakteristik firm dan kompetensi firm). Sementara

itu, faktor eksternal terdiri dari karakteristik industri, karakteristik pasar luar negeri dan karakteristik pasar domestik.

Berkenaan dengan *marketing strategy*, mereka menyimpulkan bahwa (a) perencanaan ekspor merupakan determinan yang konsisten untuk penjualan ekspor, (b) organisasi ekspor merupakan faktor penting, (c) sedangkan strategi ekspor secara umum (seperti misalnya apakah firm sebagai *first mover* atau *follower*, *concentration* atau *diversification*) merupakan factor yang tidak signifikan. Jenis strategi ekspor itu sendiri tidak mempengaruhi kinerja. Menurut mereka, *multiple strategic approach* lebih berguna jika sesuai dengan situasi operasi ekspor.

Sementara itu terkait dengan *marketing mix*, mereka menyimpulkan bahwa (a) efek dari adaptasi produk dan kekuatan produk tidak jelas, (b) efek dari adaptasi promosi tidak terlalu jelas tetapi untuk intensitas promosi efeknya positif, (c) adaptasi saluran distribusi dan tipe saluran distribusi memiliki efek yang juga kabur. Berkenaan dengan *channel relationship*, seperti dukungan kepada distributor, motivasi, dan keterlibatan distributor, menurut mereka merupakan determinan kunci, (d) adaptasi harga memiliki efek positif tapi *price competitiveness* dan metode penetapan harga merupakan factor yang tidak signifikan. Beberapa aspek yang penting dalam *attitude* dan persepsi manajemen adalah (a) komitmen ekspor (b) orientasi internasional, (c) pandangan manajemen tentang keunggulan ekspor.

Berkaitan dengan *uncontrollable factors*, mereka menekankan pentingnya peran pengalaman manajemen internasional. Namun, mereka melihat bahwa tingkat pendidikan dan pengalaman bisnis secara umum tidak memiliki efek yang jelas. Berkenaan dengan karakteristik firm dan kompetensi firm, dikatakan bahwa kompetensi firm merupakan determinan penting. Sementara itu teknologi dan besaran firm memiliki efek yang tidak jelas sedangkan usia firm merupakan faktor yang tidak signifikan. Sementara itu dari kajian yang dibuat, mereka menyimpulkan bahwa *external controllable factors* merupakan variabel yang paling sedikit mendapat perhatian dari para peneliti. Karakteristik industri memiliki efek positif sementara karakteristik pasar ekspor dan pasar domestik memiliki efek yang kabur.

### **Leonidou 2002**

Leonidou dkk. (2002) melakukan review terhadap 36 hasil penelitian yang dilaporkan sejak tahun 1964 — 1995. Dengan menggunakan meta analisis, kemudian mereka mengusulkan model determinan yang mempengaruhi kinerja ekspor. Dalam modelnya tersebut, *marketing strategy* berada pada titik sentral yang menentukan kinerja ekspor. Namun *marketing strategy* di



pengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor dari dalam organisasi maupun dari lingkungannya.

Mereka menyimpulkan adanya asosiasi yang kuat antara strategi ekspor dengan ukuran kinerja ekspor, yang berarti implementasi yang baik dari strategi pemasaran yang didesain secara baik dapat menentukan keberhasilan ekspor. Segmentasi pasar, kualitas produk, strategi harga, dukungan kepada dealer dan advertensi memiliki pengaruh positif atas kinerja. Namun, variabel-variabel dalam *marketing strategy* memiliki korelasi yang kuat untuk kinerja yang diukur dalam proporsi ekspor atas penjualan. Nampaknya, semua variabel pemasaran yang terkait dengan adaptasi strategi pemasaran untuk pasar ekspor merupakan determinan yang signifikan dari keberhasilan ekspor. Variabel yang menimbulkan biaya tinggi dalam organisasi ekspor seperti kunjungan, advertensi dan promosi penjualan ternyata menunjukkan efek positif yang kuat. Hanya sejumlah kecil parameter seperti keunggulan produk, strategi harga dan dukungan dealer memiliki efek signifikan pada indikator kinerja yang berbeda. Namun, sejauh mania derajat penekanan diperlukan pada parameter strategi tergantung pada tujuan spesifik dari *marketing ekspor*.

Dan membandingkan keempat review di atas, pada dasarnya dapat disimpulkan bahwa tidak banyak perbedaan antara reviewer satu dengan yang lain. Hanya Zou dan Stan 1998 yang selain memberikan perhatian pada faktor internal juga faktor lingkungan. Beberapa perbedaan kecil ditemui dari hasil review seperti kedalaman pengukuran dan derajat efek hubungan. Namun, dari review tersebut dapat ditarik kesimpulan umum, bahwa *marketing strategy*, *marketing competencies*, dan karakteristik firm merupakan determinan yang penting dalam kinerja ekspor. Khususnya, *marketing strategy* mendapatkan perhatian yang luar biasa sebagai determinan sentral yang menentukan kinerja ekspor.

Kebanyakan studi yang dicakup dalam review dilakukan terhadap UKM atau yang sampelnnya juga mencakup UKM, dan sedikit sekali yang dilakukan hanya terhadap usaha besar. Nampaknya pertimbangan kerangka sampling dan faktor kemudahan dalam mengidentifikasi responden yang dalam hal ini adalah si manajemen menjadi pertimbangan dalam pemilihan sampel. Namun demikian, masih tidak jelas apakah terdapat perbedaan determinan yang mempengaruhi kinerja pada firm yang memiliki besaran usaha yang berbeda. Memang sampai saat ini belum ada studi yang sengaja dilakukan untuk membandingkan temuan dari besaran usaha yang berbeda. Selama ini para peneliti menyimpulkan bahwa besaran usaha dianggap bukan variabel yang relevan untuk menentukan kinerja ekspor.

Meskipun studi yang direview kebanyakan dilakukan pada UKM namun harus dipahami bahwa yang dimaksud dengan UKM dalam penelitian ini tidaklah sama seperti klasifikasi UKM di Indonesia. Definisi yang dipakai oleh penelitian di atas menggunakan *Small Business Administration* (SBA) yang berlaku di Amerika Serikat dan negara maju lainnya. Dalam definisi tersebut *small enterprise* adalah firm yang memiliki tenaga kerja kurang dari 500 orang sehingga definisi tersebut tentu tidak dapat secara langsung diterapkan di negara berkembang. Di Indonesia, misalnya, firm dikelompokkan pada usaha kecil jika memiliki kurang dari 20 tenaga kerja, medium antara 20 sampai kurang dari 100 dan usaha besar jika memiliki tenaga kerja di atas 100. Seperti terlihat pada appendix 1, kebanyakan studi yang diliput oleh keempat kelompok reviewer dilakukan di Amerika. Apabila dibandingkan memang dari waktu ke waktu proporsi penelitian yang dilakukan di luar Amerika makin banyak namun masih sedikit yang dilakukan di negara sedang berkembang. Dari contoh di atas, penelitian di negara berkembang baru dilakukan di Brazil, Columbia, Central America, Turkey, Greece, Singapore/ Hongkong, Taiwan dan India.

### **Isu-isu menarik pada UKM eksporter**

Meskipun cukup banyak penelitian memberikan perhatian pada kinerja ekspor, namun beberapa isu menarik memunculkan tantangan tersendiri yang membutuhkan jawaban dari para peneliti. Di antara isu tersebut, beberapa hal akan dibahas di bawah ini.

#### *Praktek-praktek marketing pada UKM*

Seperti telah dikemukakan di depan bahwa ekspor merupakan modus yang populer bagi usaha kecil untuk masuk pasar internasional. Banyak UKM menganggap penjualan ekspor merupakan rute penting bagi pertumbuhan usaha (Cooper dan Kleinschmidt 1985). *Literature trade theory* menggambarkan adanya optimisme bagi UKM jika mereka mampu untuk mengeksploitir kemampuan potensial mereka. Respon yang disarankan untuk menanggapi tantangan ini adalah meningkatkan efisiensi dan memperbaiki kualitas. Namun, Lall (1991) mengingatkan bahwa *trade theory* mengabaikan peran pemasaran yang selama ini menjadi penghambat dan dihadapi oleh UKM, terutama UKM yang berasal dari negara berkembang. Menurut Lall, hambatan ini harus diatasi oleh pengusaha sebelum pengusaha yang kompetitif itu menjadi eksporter yang sukses. Dia mengatakan bahwa perbaikan kualitas dan peningkatan efisiensi tidak akan memecahkan persoalan UKM dari negara berkembang sepanjang mereka tidak mengatasi hambatan pemasaran. Namun begitu beberapa peneliti mengungkapkan bahwa dengan hambatan itu UKM tidak harus menyerah karena mereka tetap bisa menjual ke pasar internasional melalui ekspor tidak langsung. Diakui

oleh pars peneliti bahwa tidak mudah menjadi eksporter karena kegiatan ekspor membutuhkan komitmen yang tinggi (Kerr et al. 1989) sementara kebanyakan UKM masih sibuk dengan persoalan internal seperti halnya UKM yang menghadapi pasar domestik (Ogwo 1987).

Hal menarik lain adalah adanya perbedaan praktek marketing pada UKM dari negara sedang berkembang dan negara maju. Studi yang dilakukan oleh Siu dan Kirby (1999) membandingkan praktek marketing pada UKM di Hongkong dan Amerika. Hasil penelitian itu memperlihatkan bahwa memang praktek marketing UKM dari negara berkembang berbeda dengan di negara maju. Kalau UKM China dalam operasinya lebih berorientasi produksi sedangkan yang di Amerika berorientasi pelanggan. Terbatasnya dana yang dianggarkan untuk biaya pemasaran serta pengalaman yang terbatas dalam marketing ditemukan pada UKM China ini. Mereka sedikit melakukan *strategic marketing planning* dengan alasan karena mereka menerapkan taktik inovatif dan mengubah teknik marketing untuk menyesuaikan pada karakteristik firm dan keadaan khas mereka. Jadi UKM China sebenarnya berwawasan *entrepreneur* tetapi memiliki kegiatan marketing yang tidak terencana atau terstruktur. Walaupun tidak secara khusus meneliti UKM eksporter, namun perbandingan seperti ini menarik untuk ditindaklanjuti.

Seperti dikemukakan dalam studi sebelumnya, strategi marketing memegang peran penting dalam keberhasilan usaha akan tetapi kebanyakan UKM tidak memiliki perencanaan yang sistematis bahkan beberapa tidak memiliki strategi. Menurut Day (1990), *marketing strategy* mengacu pada kegiatan marketing dan keputusan pemasaran yang terkait dengan menghasilkan dan memelihara keunggulan kompetitif suatu usaha. Dari pengertian ini strategi marketing pada dasarnya meliputi perencanaan dan pelaksanaan dari kegiatan marketing.

Terkait dengan aktivitas pemasaran, dalam studinya Sriram (1991) memperlihatkan bahwa implementasi kegiatan pemasaran baik oleh UKM dan usaha besar memang berbeda. Meskipun UKM juga menyadari arti penting strategi marketing, namun ditemukan bahwa terdapat perbedaan karena keterbatasan dalam *resources* yang dimiliki oleh UKM memaksa mereka harus cukup kreatif mencari terobosan mengatasi hal ini misalnya dengan menggunakan pihak luar, teknik pemasaran yang lebih ekonomis, dll. Studi yang dilakukan oleh Robinson, Jr. (1982) memperlihatkan arti pentingnya penggunaan *strategic planning* bagi UKM dan dia juga menemukan bahwa penggunaan *outsider* dalam *strategic planning* ternyata meningkatkan efektifitas usaha.

Banyak UKM menggunakan pihak luar (*outsider*) untuk membantu membuat *strategic planning* seperti konsultan, akuntan, bankir atau lembaga pendidikan manajemen. Walau bantuan pihak luar dianggap penting, studi memperlihatkan bahwa tidak semua *outsider* itu efektif. Studi yang dilakukan Smith (1978)



dan Anderson (1970) memperlihatkan bahwa keterlibatan lembaga/ *institute of business administration* dalam perencanaan marketing tidak memberi sumbangan pada kesuksesan usaha. Pada pihak lain untuk mempromosikan UKM, pemerintah dad beberapa negara mendirikan BDC (Business Development Center) sebagai spesialis dan konsultan perencanaan bagi UKM yang di samping menyediakan konsultasi hal-hal khusus, juga membantu memberi masukan tentang problem yang dihadapi oleh UKM. usaha.

Sejumlah besar studi terhadap *marketing strategy* memberikan perhatian pada peran segmentasi dan targeting atau peranan elemen *marketing mix* secara individual seperti penetapan harga, promosi penjualan, saluran distribusi, advertensi, brand dll. terhadap kinerja. Praktek-praktek di atas terjadi baik pada UKM eksporter ataupun domestik. Beberapa temuan yang secara khusus terjadi pada UKM eksporter dapat dilihat pada appendix terlampir. Penelitian tersebut akan menjadi lebih menarik jika dikaitkan dengan hasil studi sebelumnya tentang klasifikasi eksporter. Beberapa studi tentang UKM mencoba membuat klasifikasi eksporter, seperti Cooper dan Kleinschmidt (1985) membedakan eksporter yang *marketer* dan eksporter yang hanya *seller*. Suzman dan Wortzel (1984) menggunakan istilah *entrepreneur exporter* dan *responder/ imitator*. Piercy (1981) membedakan eksporter aktif dan reaktif. Sementara itu Tarleton dan Tesar (1982) membagi eksporter dalam *exporter* yang aktif dan pasif Tentu masih banyak istilah lain yang dipakai untuk membedakan jenis eskporter namun pada intinya pembedaan itu bermaksud mengelompokkan eksporter berdasar perspektif yang dimiliki UKM dalam melihat pasar (orientasi jangkapanjang atau hanya jangka pendek).

#### *Marketing capabilities pada UKM*

Pada dasarnya, problem pemasaran yang dihadapi oleh UKM tidak didomi-nasi oleh UKM dari negara berkembang. Studi yang dilakukan oleh Raymond et al. (2001) yang metnbandingkan antara UKM eksporter di Korea dan Amerika Serikat menunjukkan bahwa problem yang dihadapi oleh UKM tersebut hanya berbeda dalam jenisnya. UKM dari Korea memperlihatkan mengalami masalah dalam membangun reputasi dan penetapan harga sementara rekannya UKM Amerika mengalami kesulitan dalam adaptasi strategi marketingnya. Penelitian ini menyarankan perlunya firm memiliki kemampuan yang disebut dengan *marketing capabilities* untuk bisa memulai ekspor. Kapabilitas atau kompetensi ini akan memberikan mereka arah dan kerangka dalam bekerja, di mana kapabilitas tersebut terkait dengan penelitian pasar, menilai potensi pasar dan mengembangkan rencana tertulis (Kerr et al. 1989).

Teori tentang *marketing capabilities* mengatakan bahwa setiap unit usaha membutuhkan kapabilitas yang memungkinkan mereka melakukan kegiatan yang diperlukan untuk memindahkan produk ke konsumen. Beberapa firm

dapat melakukan dengan baik tapi banyak firm lain tidak berhasil namun firm harus tampil superior jika bisnis mereka ingin menonjol dalam persaingan (kompetitif). Agar memberikan kinerja yang superior, firm harus memiliki kapabilitas yang berbeda dari yang dimiliki firm pesaing atau *distinctive capability*. *Distinctive capability* merupakan skill, teknologi, dan *knowledge* yang saling melengkapi yang terintegrasi dengan kuat yang memungkinkan tim atau grup untuk melaksanakan satu atau lebih proses penting lebih baik dari pada pesaing. Suatu firm dapat kompetitif jika mereka memiliki kapabilitas yang menopang dari posisi pasar, memiliki nilai dan sulit untuk ditandingi. Kapabilitas marketing diyakini memainkan peranan penting dalam mengembangkan posisi kompetitif firm (Day 1994; Dutta et al.1999; Fahy et al. 2000; Carson dan Gilmore 2000).

Walaupun ada keyakinan akan peran penting *marketing capabilities* namun pengertian *marketing capabilities* sendiri sampai saat ini masih belum begitu jelas. Duta (1999) mendefinisikan *marketing capabilities* sebagai "*superiority in identifying customers \* needs and in understanding the factors that influence consumer choice behavior*". Day (1994, 1999) lebih banyak mendiskusikan kapabilitas dalam konteks *market driven capabilities*. Bagi George Day, *capabilities* ini diartikan sebagai kumpulan dari skill, teknologi dan pembelajaran kumulatif yang dilakukan dalam organisasi yang dengan erat terintegrasi dalam firm. Bagi firm, menjadi *market driven* adalah penting karena akan meningkatkan performancenya dan membuat firm lebih *profitable* (Day 1999). Kapabilitas yang membedakan *market driven firm* adalah *market sensing*, *market relating* dan *strategic thinking*. *Market sensing* adalah kemampuan untuk membaca dan memahami pasar sehingga firm dapat merasakan peluang, mengantisipasi gerak pesaing dan mengambil keputusan berdasarkan fakta. *Market relating* adalah kemampuan untuk menciptakan dan memelihara hubungan dengan pelanggan, di mana dengan kapabilitas ini, firm akan lebih mampu menarik dan memelihara pelanggan yang *valuable* dan mendorong investasi pasar lebih efisien. *Strategic thinking* adalah kemampuan untuk mengantisipasi daripada bereaksi terhadap ancaman dan peluang pasar. Sementara itu Hooley et al. (2002) menggambarkan *marketing capabilities* dalam suatu hirarki yang memiliki tiga elemen bertingkat dari *market orientation* (pada tingkatan filosofi), *marketing strategy* (memberikan arah operasional) dan *marketing activities* (kompetensi operasional untuk melaksanakan strategi). Selain itu ada peneliti lain yang menterjemahkan *marketing capabilities* sebagai kemampuan perusahaan dalam menerapkan *marketing concept*.

Meskipun kapabilitas marketing memiliki peran penting ternyata belum banyak penelitian empiris yang dilakukan mengenai topik ini (Hooley et al. 2002). Sinyalemen Hooley ini dapat dibenarkan jika *marketing capabilities* menggunakan definisi dari George Day. Akan tetapi, penelitian banyak

ditemukan terkait dengan aspek di atas yaitu *market orientation* (Kohli dan Jaworski 1990, 1993; Narver dan Slater 1993). Penelitian yang dimulai di US ini kemudian direplikasi pada berbagai negara dan mencakup berbagai industri namun umumnya pada usaha besar. Tantangan untuk menguji pada UKM mulai mendapat sambutan walaupun belum begitu banyak.

Peterson mencoba meneliti pada UKM khususnya, namun menggunakan pengertian penerapan konsep marketing. Menurut dia konsep marketing adalah filosofi bisnis yang mensyaratkan semua anggota organisasi menfokuskan diri pada kepuasan pelanggan, manajemen menekankan pada *marketing strategy and planning*, dan organisasi berusaha memperoleh keuntungan melalui strategi pemenuhan kebutuhan konsumen secara selektif. Menurut Peterson (1989), konsep marketing adalah bagian dan filosofi operasional bagi manager UKM. Meskipun adopsi dari konsep pemasaran berkaitan dengan pencapaian tujuan, penelitiannya memperlihatkan banyak UKM tidak mengimplementasikan filosofi ini tetapi hanya pada filosofi penjualan dan produksi. Temuan ini juga ditekankan oleh Yukselen (1994) yang menyimpulkan UKM lebih banyak direpotkan dengan persoalan interen sehingga bagi mereka kebutuhan dan keinginan konsumen dianggap tidak penting.

#### *UKM dalam jejaring aliansi strategis*

Penelitian Bonnacorsi (1993, 1992) menyimpulkan bahwa meskipun UKM eksporter Italia kurang kemampuannya dalam mengendalikan *variable marketing mix* dan tidak memiliki *strategy marketing* yang formal, namun ternyata mereka memiliki kinerja yang bagus. Hal ini disebabkan firm memperoleh manfaat dari jejaring bisnis di mana mereka menjadi bagian dalam jaringan tersebut. Network meliputi sejumlah relasi, baik relasi horisontal maupun vertikal, dengan berbagai organisasi seperti supplier, pelanggan, pesaing atau lembaga lainnya apakah dalam industry yang sama maupun berbeda dan di berbagai negara (Gulati et al. 2000). Perhatian terhadap network semakin hari dirasakan makin diperlukan karena akan mempengaruhi perilaku dan kinerja firm. Manfaat firm menciptakan *strategic network* adalah kemampuan mengeksploitir seperti akses informasi, sumber daya, pasar, teknologi dll. Selain itu, firm juga akan memperoleh manfaat dari proses pembelajaran, penghematan skala dan skopa, serta kemampuan mencapai tujuan strategik dengan membagi risiko dalam tahapan *value chain* dan fungsi organisasi. Kunci sukses dari firm di Italia terletak pada kemampuan menjaga kualitas, inovasi, fleksibilitas dan adaptasi terhadap firm individual. Mereka tidak melakukan ekspor secara langsung ke pasar internasional tetapi menggunakan firm dalam *network* seperti *agent* atau *representative*. Dalam penelitiannya itu, Bonnacorsi juga memperlihatkan bahwa pemerintah ternyata tidak memiliki peran yang signifikan bagi suksesnya ekspor dari UKM.

Dalam upaya mempelajari faktor ini, beberapa ahli mengembangkan teori yang disebut teori jejaring (*network*). Pemikiran ini diturunkan dari teori *social exchange* dan *resource dependency*. Teori ini berasumsi bahwa pasar merupakan jejaring dan mencoba memahami bisnis di pasar dengan keberadaannya dalam jejaring (McLoughlin 2002; Gulati et al. 2000). Pemikiran ini menfokuskan diri pada perilaku firm dalam konteks hubungan inter-organisasi dan inter-personal. Teori ini menggambarkan batas organisasi dalam hubungan formal maupun informal tidak dapat dipisahkan (Hakansson H. 1989; Johanson dan Vahlne 1990). Menurut teori ini daya saing suatu firm terletak pada hubungan pertukaran jangka panjang (*long-run exchange*) dengan partner lain dalam jejaring, dan perubahan dari peran firm yang berbeda dan posisinya dalam jejaring.

Kawasan industri (*industrial district*) atau klaster merupakan bentuk khusus dari *industrial network* yang populer dalam pengembangan atau promosi UKM. Para peneliti mengindikasikan bahwa cluster memberi sumbangan bagi terciptanya *competitive advantage* karena adanya *local external economies* dan *joint action*. Schmitz, (1995) menyebut *competitive advantage* ini sebagai *collective efficiency*. Menurut Schmitz, cluster sangat relevan untuk dibicarakan jika kita mendiskusikan tentang kinerja UKM karena beberapa studi memperlihatkan kesuksesan dari produsen lokal untuk masuk pasar internasional atau ketika ketika UKM hams berhadapan dengan menangani krisis yang terjadi di pasar domestik. Dengan berada di cluster, firm memperoleh manfaat dari spesialisasi, kemudahan dalam pembelian bahan, difusi teknologi, maupun dukungan dari kebijakan publik (Yamawaki 2002). Studi yang dilakukan oleh Rabellotti (1998) menunjukkan bahwa efek ekonomi secara kolektif yang diperoleh dari sejumlah *linkage* baik *backward, forward, horizontal* maupun institutional dengan firm yang berada dalam klaster. Ia membedakan efek ekonomi dalam dua hal (1) *external economies*, muncul secara spontan dari aktivitas ekonomi yang dilakukan di dalam klaster (2) *cooperation effects*, yang merupakan hasil dari perilaku kerjasama yang secara ekplisit dan sengaja dilakukan oleh para pelaku ekonomi.

#### *UKM dan krisis ekonomi.*

Belajar dari sejarah kita menyimpulkan bahwa hampir setiap negara pernah mengalami krisis yang bisa disebabkan oleh peristiwa fisik, ekonomi, politik dll. Globalisasi ternyata menyumbang pada dampak dari krisis tersebut baik dalam intensitas, besaran, maupun frekuensi. Tragedi 11 September 2001 tidak hariya punya dampak pada bisnis di Amerika Serikat tetapi juga pada banyak negara baik yang memiliki hubungan ekonomi secara langsung maupun tidak langsung. Bandingkan dengan krisis yang terjadi di Thailand yang disebabkan oleh defisit neraca pembayaran dikombinasikan dengan



lemahnya sistem keuangan (Fischer 1999), memiliki dampak domino pada negara-negara lain di Asia Tenggara. Pemerintahan yang korup dan kronisme memperparah praktek yang mendistorsi pasar sehingga penggunaan sumber daya menjadi salah arah (Aaron, 1998).

Dengan pengalaman ini, nampaknya manajer pada semua besaran usaha tidak dapat menghindari dari krisis karena krisis datang sewaktu-waktu dan akan menjadi lebih sering pada waktu mendatang dengan makin mengglobalnya dunia usaha. Dalam lingkungan yang *disruptive*, manajer perlu mengembangkan kemampuan untuk dapat merespon perubahan lingkungan dan memiliki kemampuan strategi dan taktik yang berbeda agar tetap dapat mengeksploitasi lingkungan yang berubah (Shama 1993). Dampak resesi akan berbeda pada organisasi tergantung pada respon manajer terhadap resesi yang ditentukan cara pandang terhadap arti dan dampak krisis ini terhadap usaha. Bagi manajer, kemampuan untuk menangani perubahan lingkungan harus dikembangkan.

Bagi dunia usaha, krisis yang bermula dari krisis keuangan ini membawa dampak pada industri secara berbeda. Pada umumnya industri mengalami kontraksi dalam permintaan terutama yang melayani pasar dalam negeri tapi ditemukan juga terjadinya peningkatan permintaan terutama untuk industri yang melayani pasar luar negeri. Seperti diketahui banyak firm dari negara berkembang mengalami masalah untuk berpartisipasi dalam pasar internasional karena masalah pemasaran dan kurangnya kapabilitas pemasaran (Lail 1991). Namun beberapa penelitian atas UKM memperlihatkan meskipun dihadapkan dengan persoalan seperti ini mereka ternyata menampilkan kinerja yang baik dalam beberapa tahun seiaema terjadinya krisis ekonomi atau bertahan hidup dalam menghadapi krisis (Sandee et al. 2000; Cameron 1999). Salah satu argumentasi dikemukakan oleh Sandee (2002) bahwa UKM mampu menghadapi krisis lebih baik ketimbang usaha besar karena fleksibilitas dan ketergantungan yang rendah pada keuangan formal. Penelitian lanjut dibutuhkan untuk dapat memperjelas kebenaran temuan bahwa UKM lebih tahan terhadap krisis dibanding usaha besar.

## Penutup

Keinginan untuk memacu perkembangan dan kesuksesan UKM khususnya dari UKM eksporter menyebabkan penelitian terhadap determinan kinerja UKM eksporter menjadi topik yang banyak menarik minat para peneliti. Penelitian ini banyak dilakukan terutama dalam kelompok literatur *strategic performance relationship* dan memberi sumbangan yang cukup berarti dalam pengembangan dalam upaya mendongkrak kinerja dari firm. Meskipun telah banyak penelitian yang dilakukan dalam bidang ini namun masih ditemukan ketidakjelasan dalam berbagai hal seperti model, relevansi variabel, hubung-



an antar variabel, maupun pengukurannya yang memberikan tantangan tersendiri bagi peneliti untuk menjawab ketidakjelasan tersebut. Selain itu, isu-isu mutakhir masih banyak yang belum mendapat perhatian seperti persoalan kapabilitas marketing, jejaring bisnis, serta bisnis dalam krisis menjadi menarik untuk dikombinasikan dengan temuan-temuan yang sudah lebih dahulu diperoleh dalam literatur ini.

Meskipun sebagian temuan yang digunakan dalam referensi ini dihasilkan dari penelitian yang telah dilakukan pada dalam waktu yang sudah cukup lama yaitu tahun 1970-an dan 1980-an, namun referensi tersebut dapat memberikan gagasan untuk meneliti ulang apakah terjadi perubahan perilaku UKM dalam berbagai aspek yang didiskusikan di atas.

Kiranya tinjauan literatur ini dapat menjadi salah satu masukan bagi upaya penelitian lebih lanjut dalam upaya pengembangan UKM.

#### Referensi

- Aaby, Nils-Erik and Stanley F. Slater. 1989. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review* Vol. 6, Iss. 4, p. 7-26.
- Bonnacorsi, Andrea. 1992. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies* vol. 23 iss. 4 p. 31 -
- Bonnacorsi, Andrea. 1993. What do we know about exporting by small Italian manufacturing firms?. *Journal of International Marketing*, vol.1, iss.3, p. 49 -
- Carson, David and Audrey Gilmore. 2000. SME marketing management competencies. *International Business Review* 9, p. 363-382.
- Cavusgil, S Tamer and Shaoming Zou. 1994. Marketing Strategy-Performance. Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing* Vol.58(Jan) 1-21.
- Chetty, Silvie K and Hamilton, RT. 1993. Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis. *International Marketing Review* vol. 10, iss. 3 p. 26-34.

- Chetty, Sylvie and Desiree Blankenburg Holm. 2000. Internationalisation of small to medium sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review* 9, 77-93.
- Cooper, Robert G and Elko J. Kleinschmidt. 1985. The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, vol. 16. No. 1 (spring) p. 37-55.
- Day, George S. 1994. The capabilities of market driven Organization. *Journal of Marketing* Oct. 37-52
- Fahy, John; Hooley, Graham; Cox, Tony; Beracs, Jozsef; Fonfora, Krzysztof and Snoj, Boris. 2000. The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31, 1 (first quarter) 63-81.
- Gulati, Ranjay; Nitin Nohria, and Akbar Zaheer. 2000. Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21: 203-215.
- Hakansson, Hakan. 1989. *Corporate technological behavior; co-operation and networks*. Roudledge.
- Hooley, Graham, Gordon Greenley and John Fahy. 2002. A scale for measuring marketing capabilities. *Paper presented at Imac conference*.
- Kwon, Yung-Chul and Michael Y Hu. 2000. Market orientation among small Korean exporters. *International Business Review* 9, p.61-75.
- Lall, Sanjaya. 1991. Marketing Barriers Facing Developing Country Manufactured Exporters: A Conceptual Note. *Journal of Development Studies* vol. 27 (July), 137-150
- Leonidou, Leonidas C, Constantine S Katsikeas and Saeed Samiee (2002) Marketing Strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research* 55, p.51-67.
- McAuley, A. 1999. Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sectors. *Journal of International Marketing*, vol. 7, no.4 p. 62-82
- Namiki, N. 1988. Export Strategy for Small Business. *Journal of Small Business Management* 26, p. 32-37

- Peterson, Robin T. 1989. Small Business Adoption of the Marketing Concept vs Other Business Strategies. *Journal of Small Business Management*, vol. 27, iss.1 p. 9 -
- Rabelloti, Roberto. 1998. Collective Effect in Italian and Mexican Footwear Industrial Clusters. *Small Business Economics* 10, p. 243-262
- Sandee, Henry. 2002. *SMEs in Southeast Asia: Issues and Constraints in the Pre and Post crisis Environments*. iin Globalisation and SMEs in Asia.
- Sandee, Henry; Andadari Roos K and Sulandjari, Sri. 2000. *Small firm development during good times and bad: The Jepara Furniture Industry In Indonesia in Transition*. Research School of Pacific and Asian Studies, The Australian National University.
- Schmitz, Hubert. 1995. Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry. *The Journal of Development Studies*, Vol.31, No.4, (April) p. 529-566.
- Shama, Avraham. 1993. Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 31 iss. 3 p. 62
- Shantanu Dutta, Om Narasimham and Surendra Rajiv. 1999. Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?. *Marketing Science*, vol. 18, No.4, 1999 (547-568)
- Siu, Wai-Sum and David Kirby. 1999. Small firm marketing: A comparison of Easter and Western marketing practices. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 16, 259-274.
- Sriram, Ven and Harry J Sapenza. 1991. An empirical investigation of the role of marketing for small exporters. *Journal of Business Management*, oct. vol. 29. Iss. 4. P. 33 -
- Yukselen, Cemal. 1994. Adaptation of marketing concept to small business in Turkey. *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 19, iss. 1 (feb), p. 3 -
- Zou, Shaoming and Simona Stan. 1998. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review* vol. 15 No.5 pp. 333-356.