

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Pertama, konseptualisasi konstruk baru export market foresight capability ditemukan valid dan reliabel. Konsep export market foresight capability merupakan konsep yang disintesakan dari konsep foresight capabilities dan export market intellegence dimensi dari export market orientation. Konstruk kebaruan dikembangkan dengan menggunakan berbagai pengukuran diantaranya validitas dan reliabilitas dan ditemukan valid dan reliabil. Selanjutnya, mengembangkan dan membangun proposi dan memberikan definisi dan penjelasan agar konsturk kemampuan tinjauan ke depan jelas. Pada tahapan selanjutnya dilakukan eksploratoris dan menghasilkan butir-butir item yang diharapkan dapat dipergunakan untuk mengukur konstruk. Tahap selanjutnya dilakukan content valadity index untuk dapat mengumpulkan data awal dari 30 pemilik UKM ekspor dengan tujuan untuk mengukur pengujian instrumen. Pada pengujian *exploratory factor analysis* ditemukan bahwa dari 11 item yang di uji tidak mengalami multidimensi dengan hanya ditemukan satu faktor dengan nilai *euigen value* diatas satu. Selanjutnya, dilakukan pengujian confirmatory factor analysis dan ditemukan bahwa 11 item yang diajukan memiliki nilai average variance extracted diatas 0.5 dan nilai composite reliability diatas 0.7. Sehingga, kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor mendapatkan alat ukur yang valid dan reliabil.

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat berpengaruh secara positif pada kinerja ekspor UKM. Orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh UKM ekspor yang berada di wilayah Jawa Barat sudah dapat meningkatkan kinerja ekspor mereka pada pasar internasional. Adaptasi yang baik pada keberanian untuk mengambil resiko akan meningkatkan kemampuan mereka dalam meningkatkan kinerja di pasar ekspor. Selanjutnya, inovasi yang terus menerus dilakukan para pemilik UKM ekspor dapat meningkatkan kinerja mereka pada pasar ekspor. Terakhir, adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada pasar ekspor dapat mengembangkan kemampuan mereka agar selalu proaktif terkait fenomena pasar ekspor yang dapat meningkatkan kinerja ekspor mereka.

Ketiga, hasil penelitian menemukan bahwa kapabilitas jejaring dapat meengaruhi kinerja ekspor UKM secara positif. Kapabilitas jejaring yang baik harus dapat dimulai dari inter-organisasi dan eksternal organisasi. Pemahaman yang baik terhadap koordinasi antara divisi pada UKM ekspor sudah menunjukkan hasil yang baik dimana dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam mengolah informasi yang didapatkan dan meningkatkan kinerja ekspor mereka. Selanjutnya, kemampuan untuk memperoleh informasi dari luar organisasi terkait fenomena yang terjadi dipasar ekspor baik dari pihak ketiga (pemasok, konsumen dan pesaing) akan dapat meningkatkan kemampuan mereka dipasar ekspor.

Keempat, hasil penelitian menunjukkan orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif pada kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor. Kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor membutuhkan kemampuan untuk dapat mengolah informasi, mengumpulkan informasi dan membuat kebijakan yang akan berdampak pada kinerja mereka. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa UKM ekspor dari Jawa Barat membutuhkan orientasi kewirausahaan yang baik agar dapat mengumpulkan dan memproses informasi agar dapat membuat keputusan pada pasar ekspor. Adaptasi yang baik pada kemampuan mengambil resiko, melakukan inovasi dan proaktif akan berdampak pada peningkatan kemampuan mereka dalam memprediksi kejadian-kejadian dimasa yang akan datang pada pasar ekspor.

Kelima, hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas jejaring berpengaruh secara positif pada kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor. Kapabilitas jejaring yang baik akan berdampak pada informasi yang didapatkan baik itu dari eksternal maupun internal. UKM yang mampu membangun ikatan yang baik dari internal organisasi dan pihak eksternal akan mempermudah dalam memproses kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor. Sehingga variable kapabilitas jejaring harus ada untuk dikaitkan dengan kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor. Kemampuan tinjauan kedepan pasar ekspor akan sangat membutuhkan informasi yang relevan yang terjadi dimasa lampau dan masa saat ini dimana informasi tersebut dapat diperoleh dari pesaing dan konsumen dari pasar ekspor.

Keenam, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor berpengaruh pada kinerja ekspor UKM. Skor angka indeks dari

jawaban responden menunjukkan bahwa variabel kebaruan kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor memperoleh nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel orientasi kewirausahaan dan kapabilitas jejaring. Hasil menunjukkan bahwa kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor menjadi variabel penting untuk dikaitkan dengan kinerja ekspor UKM. Dengan melakukan tinjauan ke depan pasar ekspor yang baik, UKM ekspor khususnya yang berada di Jawa Barat akan mampu mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi dan ketidakpastian pada pasar ekspor.

Ketujuh, kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor ditemukan dapat memediasi hubungan kausal antara orientasi kewirausahaan pada kinerja ekspor UKM. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor memediasi hubungan orientasi kewirausahaan pada kinerja UKM ekspor secara parsial. Dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat berpengaruh pada kinerja ekspor UKM tanpa melalui mediasi kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor. Walaupun demikian, kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor dapat memiliki andil yang penting dalam hubungan kausal tersebut. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa UKM ekspor yang ada di Jawa Barat dapat menggunakan kapabilitas jejaring untuk meningkatkan kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor agar dapat memperbaiki kinerja ekspor.

Kedelapan, kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor ditemukan dapat memediasi hubungan kausal antara kapabilitas jejaring pada kinerja ekspor UKM. Hasil penelitian menemukan bahwa kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor dapat memediasi hubungan kapabilitas jejaring pada kinerja ekspor secara parsial. Sehingga kapabilitas dapat memengaruhi kinerja ekspor UKM tanpa melalui kinerja ekspor UKM. Walaupun demikian, kapabilitas jejaring yang baik akan mampu menjadi penyebab keberhasilan UKM untuk dapat meningkatkan kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor guna memperbaiki kinerja mereka pada pasar ekspor. Ditemukan bahwa UKM ekspor di Jawa Barat sudah menerapkan kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor mereka kedalam berbagai kegiatan. Mulai dari mendatangi pameran ekspor, membangun hubungan yang baik antar mitra dan juga konsumen sehingga UKM memiliki informasi yang penting untuk

dapat memprediksi kejadian dimasa yang akan datang baik itu dari pesaing, perubahan selera konsumen dan juga teknologi.

5.2. Implikasi Teoritis

Teori-teori manajemen pemasaran dan manajemen stratejik menjadi landasan dalam penelitian ini. Konsep *foresight capabilities* menjadi landasan dalam penelitian ini. Foresight capabilities memberikan pandangan bahwa kemampuan dalam memprediksi kejadian dimasa yang akan datang akan menjadi kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja ekspor.

Pentingnya kapabilitas adaptif dimiliki perusahaan dikemukakan oleh Oktengil and Greenley (1997) yang mengutip beberapa peneliti seperti Powell (1992) yang menyatakan bahwa kapabilitas ini merupakan sumber bagi pencapaian keunggulan kompetitif. Arndt (1979) menyatakan kapabilitas ini merupakan sumber pengembangan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan pelanggan, kapabilitas adaptif meningkatkan kapabilitas inovatif perusahaan (Adeniran dan Johnston, 2012). Adeniran and Johnston (2012) menyatakan bahwa kesuksesan dan daya juang perusahaan sangat tergantung pada kemampuannya untuk menciptakan nilai, yaitu kemampuan berinovasi.

Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan pasar yang berubah akan bergantung pada pemindaian (scanning) pasar mereka, pemantauan pelanggan dan pesaing, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk kegiatan pemasaran (McKee et al., 1989; Walker Jr & Ruekert, 1987). Chakravarthy (1982), R. H. Miles and Cameron (1977) berpendapat bahwa, dengan berinvestasi dalam aktivitas pemasaran, perusahaan berinvestasi pada “kemampuan adaptasi yang diperlukan”. Karena tipologi “*reactor-defender-analyzer-prospect*” yang diperkenalkan oleh Miles dan Snow secara inheren menyusun strategi ini sebagai tipe strategi yang semakin adaptif, tingkat aktivitas pemasaran diharapkan meningkat dalam urutan ini. Argumen-argumen ini didukung oleh sejumlah studi empiris seperti McDaniel and Kolari (1987) menemukan korelasi positif antara tingkat kegiatan pemasaran dan tingkat kemampuan adaptif, dan perbedaan dalam orientasi pemasaran di antara berbagai tingkat kemampuan adaptif. Hambrick (1983) mencatat bahwa prospektor, dengan kemampuan adaptif yang tinggi, menunjukkan upaya pemasaran yang lebih

tinggi secara signifikan, dan bahwa mereka mencurahkan lebih banyak sumber daya untuk kegiatan pemasaran mereka. Demikian pula, Walker Jr and Ruekert (1987) berpendapat bahwa perusahaan dengan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk pemasaran.

Slaughter (1996) mendefinisikan Foresight sebagai sebuah kapasitas dari manusia dimana kapasitas tersebut memiliki karakteristik yang dinamis sehingga dapat diterapkan dan dibentuk dalam berbagai cara. Dengan demikian foresight dapat diterapkan pada sains, teknologi, bisnis, keuntungan dan pragmatisme. K. Vishnevskiy, Meissner, and Egorova (2015) menyatakan bahwa foresight memiliki potensi besar untuk perusahaan yang lebih besar namun cenderung sulit diterapkan untuk UKM. Sehingga, UKM harus memiliki modal finansial, investasi manusia dan waktu yang diperlukan seringkali kurang dimiliki oleh UKM (K. Vishnevskiy, Meissner, & Egorova, 2015; K. Vishnevskiy, Meissner, & Karasev, 2015). Namun disisi lain, Jannek and Burmeister (2007) menemukan bahwa ketika UKM menggunakan tinjauan ke masa depan, sebagian besar merupakan kegiatan yang sistematis dan mendasar untuk mendukung perencanaan strategis dan manajemen inovasi mereka. Selain itu, hal ini tidak dimotivasi oleh kebutuhan akan siklus perencanaan jangka panjang, tetapi agar perusahaan dapat mengubah strategi mereka untuk merespons pasar dan lingkungan bisnis yang terus berubah di mana mereka beroperasi (Jannek & Burmeister, 2007; K. Vishnevskiy, Meissner, & Egorova, 2015).

Menurut K. Vishnevskiy, Meissner, and Egorova (2015), *foresight* dapat diadopsi oleh UKM berdasarkan efisiensi dan biaya tergantung dari metode yang mereka gunakan. Walaupun dengan menggunakan metode analisis pasar masih tradisional diantaranya tinjauan literatur, brainstorming, analisis SWOT, wawancara, desk research, workshop dapat memberikan UKM wawasan dengan biaya yang rendah tentang bagaimana menanggapi tantangan pasar yang terus berubah. (Paliokaitė et al., 2014; K. Vishnevskiy, Meissner, & Egorova, 2015; K. Vishnevskiy, Meissner, & Karasev, 2015). UKM dapat memperoleh data-data tersebut melalui penerapan orientasi pasar yang berorientasi pada pelanggan dan pesaing serta perubahan lingkungan yang terjadi dan berimbas kepada pelanggan dan pesaing mereka (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990).

Bagi para UKM ekspor dapat memperoleh informasi terkait pasar ekspor dengan menerapkan orientasi pasar ekspor yaitu export market intelligence generation (J. W. Cadogan et al., 1999). Setiap informasi yang diperoleh UKM sangat dibutuhkan dalam memproses kebijakan mereka dimasa yang akan datang terkait dengan perubahan-perubahan faktor eksternal pasar ekspor (Acikdilli, Mintu-Wimsatt, Kara, & Spillan, 2020). Dengan mengintegrasikan kemampuan UKM dalam menganalisis informasi-informasi yang mereka dapatkan dari pasar ekspor diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja ekspor.

5.3. Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial praktis yang dapat disimpulkan dari penelitian ini

1. Konsep tentang pentingnya UKM untuk memiliki kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor memberikan pemahaman bahwa tidak hanya perusahaan besar saja yang dapat melakukan konsep *foresight* dalam menganalisis kejadian dimasa yang akan datang.
2. Kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor yang baik akan membantu UKM dalam mengambil keputusan terutama pada kegiatan mereka dalam melaksanakan kegiatan ekspor. Informasi penting yang diperoleh dari para konsumen dan pesaing mereka dipasar ekspor akan memberikan wawasan lebih yang berdampak keputusan mereka di pasar ekspor
3. UKM di Indonesia sering dihadapkan pada kesulitan untuk memperoleh informasi dan mengelola informasi tersebut agar bermanfaat dimasa yang akan datang. Sehingga, kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor diharapkan dapat menjadi solusi bagi para UKM yang kesulitan dalam memproses dan memanfaatkan informasi tersebut untuk dapat bersaing di pasar ekspor.

Implikasi manajerial dapat disimpulkan melalui hasil perhitungan nilai indeks jawaban responden dari setiap variabel. Penilaian implikasi manajerial berdasarkan nilai indeks variabel sebagai berikut:

Tabel 5. 1 Implikasi Manajerial

Variabel	Nilai indeks	Temuan	Implikasi Manajerial
Orientasi Kewirausahaan	61.53	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM ekspor yang berasal dari wilayah Jawa Barat berada dalam kategori sedang. Hasil ini mengindikasikan bahwa masih banyak UKM ekspor yang cenderung melihat keberanian dalam mengambil resiko, inovasi dan keaktifan dalam mencari informasi terkait dan pesaing serta pemilihan kegiatan dalam menjalankan bisnisnya berada pada level sedang.	Pertama, UKM ekspor diharapkan untuk bisa meningkatkan daya saing mereka dengan menerapkan keberanian dalam mengambil resiko untuk memperoleh keuntungan yang lebih baik dengan mengedepankan evaluasi yang baik akan setiap resiko yang akan terjadi. Kedua, inovasi yang dimiliki harus dilakukan terus-menerus dengan mengedepankan aspek bahwa konsumen di pasar ekspor cenderung lebih dinamis dan rentan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat Ketiga, keaktifan UKM ekspor dibutuhkan untuk memperoleh informasi-informasi penting yang dapat diperoleh dari pameran-pameran ekspor yang sering diadakan.
Kapabilitas Jejaring	63.08	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas jejaring yang dimiliki oleh UKM ekspor yang berasal dari wilayah Jawa Barat berada pada kategori. Kapabilitas jejaring dapat menjadi jembatan para pelaku UKM ekspor dalam melakukan kegiatan usahanya untuk dapat memperoleh peluang melalui informasi yang mereka terima dari rekanan bisnis yang ada diluar negeri. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM ekspor melihat jejaring menjadi sesuatu hal yang penting namun belum dilaksanakan dengan baik terkait memperoleh informasi baik dari pesaing maupun keinginan konsumen.	Pertama, UKM ekspor harus dapat menjalin hubungan yang baik dengan rekan bisnis untuk dapat memperluas jejaring sebagai sebuah sumber informasi. Kedua, kemampuan dalam memahami setiap karakteristik yang berbeda-beda dari setiap mitra di luar negeri diharapkan akan dapat menambahkan perluasan jejaring. Ketiga, pengembangan komunikasi yang baik dengan para karyawan yang dimiliki UKM ekspor diharapkan akan memberikan pemahaman yang baik terkait perluasan jejaring dengan para mitra di luar negeri.
Kemampuan Tinjauan Ke Depan Pasar Ekspor	71.35	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor yang ada di UKM ekspor	Pertama, pencarian informasi yang baik terkait perubahan-perubahan yang terjadi dipasar ekspor dengan melihat konsumen dan pesaing

Variabel	Nilai indeks	Temuan	Implikasi Manajerial
Kinerja Ekspor UKM	77.84	<p>wilayah Jawa Barat berada pada kategori sedang. Kemampuan untuk dapat melihat tinjauan ke depan pasar ekspor terkait perubahan-perubahan yang akan terjadi dapat dilakukan dengan kegiatan-kegiatan yang sederhana yang semestinya cenderung sering mereka lakukan. Pengambilan keputusan untuk keputusan dimasa depan akan menjadi penting dan dapat dilakukan melalui pertemuan- pertemuan dan <i>desk review</i>.</p> <p>UKM ekspor yang berasal dari wilayah Jawa Barat pada dasarnya memiliki kinerja ekspor yang sudah baik. Pertumbuhan keuntungan yang dirasa meningkat, perluasan cakupan pasar yang dirasa sudah baik, peningkatan konsumen yang sudah baik.</p>	<p>diharapkan memberikan kemampuan UKM ekspor dalam memperoleh tinjauan ke depan. Kedua, pertemuan yang sering dilakukan antar karyawan guna memperoleh skenario terbaik dalam mempertimbangkan perubahan-perubahan yang akan terjadi dimasa depan diharapkan memberikan keuntungan bagi UKM ekspor.</p> <p>Ketiga, pemahaman pentingnya menetapkan tujuan jangka panjang UKM ekspor diharapkan memberikan <i>guidelines</i> yang terarah dan terukur.</p> <p>Pertama, semakin banyak negara yang menjadi tujuan untuk memasarkan produk diharapkan memberikan peluang yang cukup besar dalam peningkatan penjualan.</p> <p>Kedua, pendapatan yang terus meningkatkan diharapkan dapat diperoleh dari perluasan kegiatan bisnis mereka di pasar ekspor.</p>

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian berkaitan dengan hasil dan proses penelitian diuraikan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Keterbatasan pada penelitian ini salah satunya disebabkan oleh UKM ekspor yang ada di Jawa Barat cenderung tidak menyebar antar wilayah dan hanya didominasi pada wilayah tertentu.
2. Adanya faktor tidak terduga dari pandemi covid-19 mengakibatkan adanya beberapa penyesuaian yang harus dilakukan terutama pada UKM yang masih dapat beroperasi pada masa pandemi dan pasca pandemi
3. Adanya perubahan undang-undang terkait ketentuan usaha mikro kecil dan menengah terkait ukuran dalam penentuannya yang dikaitkan pada modal dan aset yang dimiliki setiap perusahaan.

4. Harus disadari bahwa indikator yang dibangun dalam penelitian ini belum dapat untuk digeneralisasikan untuk UKM diluar bidang kerajinan, fashion dan makanan dan UKM yang belum melakukan ekspor.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Disarankan agar ada dimasa yang akan datang sebagai berikut:

1. Diharapkan pada penelitian di masa yang akan datang untuk mempertimbangkan beberapa sektor industri UKM yang tidak diteliti pada penelitian ini agar dapat memperkuat model penelitian. Pengujian kemabali indikator-indikator yang ditemukan pada UKM yang bergerak pada pasar domestik untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik.
2. Menggali lebih dalam informasi terkait penambahan sampel dan memperluas populasi agar mendapatkan pemerataan wilayah yang terwakilkan.
3. Konsep kebaruan kemampuan tinjauan ke depan pasar ekspor masih memerlukan perluasan konsep agar dapat digunakan untuk sektor industri UKM lainnya terutama pada sektor yang membutuhkan adaptasi yang cepat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan pasar yang berubah dengan cepat terkait konsumen dan manuver pesaing.
4. Pengembangan konsep dengan memasukan teori-teori yang dirasa dapat memberikan pengetahuan baru sesuai dengan perubahan-perubahan pasar ekspor yang terjadi saat ini dan dimasa yang akan datang terkait konsumen dan pesaing di pasar ekspor dapat menjadi acuan.
5. Penentuan ulang kembali terkait pengukuran skala usaha mikro kecil dan menengah merujuk pada Undang-Undang baru tentang UMKM menurut pendapatan dan aset yang dimiliki.