

## STRATEGI INTERNASIONALISASI UMKM RAYA CRAFT BERDASARKAN PERSPEKTIF MODEL UPPSALA

Faith Trisa Hope<sup>1</sup>, Pristiana Widyastuti<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta, Indonesia

\*Penulis Korespondensi; [pristiana.widyastuti@atmajaya.ac.id](mailto:pristiana.widyastuti@atmajaya.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya peran UMKM dalam perdagangan internasional serta pentingnya pemahaman proses internasionalisasi yang sesuai dengan kapasitas internal UMKM. Raya Craft sebagai UMKM kerajinan rotan dipilih karena keberhasilannya menembus pasar global dengan pendekatan bertahap dan berbasis pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses internasionalisasi Raya Craft, mengkaji tahapan strategi ekspor berdasarkan model Uppsala, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi strategi tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, pengumpulan data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, yakni pemilik usaha Raya Craft. Data kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses internasionalisasi Raya Craft berlangsung secara bertahap dan sejalan dengan Model Uppsala. Pengetahuan pasar dibangun melalui riset dan pembelajaran formal, keputusan ekspor diambil berdasarkan pengalaman langsung dan melalui proses pembelajaran praktis. Faktor pendukung utama meliputi kualitas produk, pembinaan ekspor, dan diferensiasi *niche market*. Sementara itu, faktor penghambat berasal dari persaingan global, keterbatasan SDM, dan perbedaan standar pasar. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan bertahap dan berbasis kesiapan merupakan strategi yang relevan bagi UMKM dalam memasuki pasar internasional.

Kata Kunci: Internasionalisasi, UMKM, Model Uppsala, strategi ekspor, industri kerajinan.

### Abstract

*This study was motivated by the increasing role of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in international trade and the importance of understanding internationalization processes that aligned with the internal capacities of MSMEs. Raya Craft, a rattan handicraft MSME, was selected due to its success in penetrating global markets through a gradual and learning-based approach. This study aimed to analyse the internationalization process of Raya Craft, examine the stages of its export strategy based on the Uppsala Model, and identify the supporting and inhibiting factors influencing the implementation of such strategy. This study employed a qualitative method, with data collected through in-depth interviews with the key informant, namely the owner of Raya Craft. The data were then analysed using data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. The findings revealed that the internationalization process of Raya Craft had progressed incrementally and was consistent with the Uppsala Model. Market knowledge was developed through research and formal learning, while export decisions were made based on direct experience and a learning-by-doing process. The main supporting factors included product quality, export assistance programs, and niche market differentiation. Meanwhile, the inhibiting factors stemmed from global competition, limited human resources, and differences in market standards. These findings confirmed that a gradual and readiness-based approach was a relevant strategy for MSMEs entering international markets.*

*Keywords: Internationalization, MSMEs, Uppsala Model, export strategy, handicraft industry.*

### Pendahuluan

UMKM di Indonesia merupakan katalisator perekonomian nasional. Pada tahun 2025, UMKM berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, menyerap hampir 97% tenaga kerja, dan jumlahnya kini mencapai lebih dari 64 juta unit usaha. Selain itu, UMKM menyumbang sekitar

15,7% dari total ekspor nasional Indonesia (Limanseto, 2025). Peranan UMKM didukung oleh pemerintah melalui peningkatan akses pembiayaan, penguatan literasi keuangan, serta pengembangan ekosistem digital yang inklusif dan berkelanjutan. Dukungan tersebut tidak hanya berfokus pada pengembangan usaha, tetapi juga pada peningkatan kapasitas dan pemahaman pelaku UMKM terhadap berbagai risiko, khususnya di era digital. Pengembangan ekosistem ini menunjukkan hasil yang positif terhadap perdagangan global. Sepanjang Januari hingga Maret 2025, kegiatan *business matching* UMKM yang difasilitasi Kementerian Perdagangan Republik Indonesia telah melaksanakan 219 kegiatan yang terdiri atas 145 sesi *pitching* UMKM dengan perwakilan perdagangan Republik Indonesia di luar negeri dan 74 pertemuan dengan *buyer* mancanegara. Kegiatan tersebut berhasil mencatat nilai transaksi sebesar US\$13,86 juta atau sekitar Rp233,14 miliar, yang terdiri atas *purchase order* sebesar US\$3,91 juta dan potensi transaksi sebesar US\$9,95 juta, sehingga menunjukkan meningkatnya minat pasar global terhadap produk UMKM Indonesia (Prayudhia, 2025).

Keterlibatan UMKM dalam pengembangan pasar global tidak terlepas dari berbagai tantangan. Mulai dari keterbatasan sumber daya dan kapasitas, kurangnya pemahaman tentang pasar internasional dan regulasinya, akses yang terbatas ke teknologi dan *platform digital*, persaingan dengan perusahaan besar dan produk impor dari luar negeri, kendala dalam logistik dan distribusi internasional, serta perubahan regulasi dan ketidakpastian politik ekonomi internasional (Syafira & Ibrahim, 2023). Strategi internasionalisasi ini perlu dipandang bukan sekadar masuk pasar luar negeri, tetapi sebagai peluang membangun kapabilitas baru bagi UMKM dan pembuat kebijakan (Luu et al., 2026). Pemerintah perlu mendukung keberhasilan internasionalisasi bagi UMKM melalui strategi berbasis sumber daya dan jaringan (Rochayatun et al., 2022). Maka dari itu, perlu adanya penelitian yang mengkaji strategi UMKM agar dapat melakukan ekspansi dan mampu bersaing di pasar internasional, khususnya dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut.

Dalam memahami proses ekspansi UMKM ke pasar internasional secara sistematis, penelitian ini menggunakan Model Uppsala. Menurut Pahrizal et al. (2024), Model Uppsala menjelaskan bahwa proses internasionalisasi perusahaan berlangsung secara bertahap melalui pembelajaran dan pengembangan hubungan bisnis. Model ini memandang pasar internasional sebagai jaringan hubungan antarperusahaan yang saling terhubung, sehingga keberhasilan internasionalisasi sangat dipengaruhi oleh keterlibatan perusahaan dalam membangun relasi dengan berbagai pihak, seperti mitra bisnis, pemasok, distributor, dan pelanggan. Rochayatun et al. (2022) menjelaskan bahwa Model Uppsala merupakan *resource-based view* yang menekankan pentingnya sumber daya perusahaan dan *network theory* yang menyoroti pentingnya hubungan serta jaringan bisnis dalam mendukung proses internasionalisasi. Lebih lanjut, Mokoena (2025) menyatakan bahwa pendekatan bertahap dari Model Uppsala ini dapat membantu perusahaan menghadapi kompleksitas kerja sama lintas negara. Sementara itu, kepercayaan dan hubungan antarindividu menjadi kunci keberhasilan kolaborasi. Pada penelitian ini, akan dikaji lebih lanjut bagaimana perusahaan mempersiapkan dan memperkuat kapabilitas organisasi serta jaringan kerja guna mendukung kerja sama internasional yang berkelanjutan.

Secara garis besar, Model Uppsala memberikan dasar pemahaman bahwa ekspansi internasional adalah proses belajar yang bertahap dan didasarkan pada pengalaman yang membangun pengetahuan dan kepercayaan, yang setelahnya akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan komitmen dan mengembangkan aktivitasnya di pasar internasional. Di Indonesia upaya dalam ekspansi pasar luar negeri, salah satunya dilakukan oleh Raya Craft. Raya Craft merupakan sebuah usaha rotan dan eceng gondok lokal yang berhasil memperluas pasar ke mancanegara. Proses ekspansi Raya Craft dilakukan secara bertahap mengikuti prinsip yang dijelaskan dalam Model Uppsala. Raya Craft mampu memanfaatkan sumber daya alam seperti *kooboo grey*, *kooboo natural*, lacak, fitrit, lamun, dan mendong untuk diproduksi menghasilkan produk kerajinan yang bernilai tinggi. Raya Craft mengusung konsep *customizable natural fiber products* yang mencakup berbagai kategori produk, mulai dari *home décor*, *lamp shade*, *basketware*, *furniture*, hingga panel. Produk-Produk yang dimiliki oleh Raya Craft tidak hanya menonjolkan keunikan budaya lokal Indonesia, tetapi juga disesuaikan dengan standar dan preferensi konsumen global. Dalam perkembangannya, Raya Craft tidak hanya berfokus pada produksi, tetapi juga membangun sistem rantai pasok yang memberdayakan pengrajin lokal. Pada penelitian ini, Raya Craft dipilih untuk mengetahui lebih dalam bagaimana UMKM kerajinan lokal membangun strategi internasionalisasi melalui pendekatan Model Uppsala, khususnya dalam proses pengembangan pengetahuan pasar, perluasan jaringan bisnis internasional, serta peningkatan komitmen usaha secara bertahap dalam memasuki pasar internasional.

Telah banyak penelitian yang mengkaji penerapan Model Uppsala bagi bisnis di berbagai sektor. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Model Uppsala perlu diperluas dengan menekankan keberhasilan internasionalisasi tidak hanya bergantung pada pengetahuan pasar dan komitmen bertahap, tetapi juga pada

kemampuan perusahaan membangun kapasitas organisasi secara berkelanjutan agar pertumbuhan internasional dapat berjalan stabil (Liesch & Welch, 2024). Sementara itu, penelitian Figueira-de-Lemos dan Ferreira (2024) menunjukkan bahwa kerja sama antarperusahaan seperti aliansi strategis dan *joint venture* dapat mempercepat internasionalisasi serta mengurangi risiko. Selain itu, penelitian Huang et al. (2024) menemukan bahwa tingkat internasionalisasi, pengembangan pengetahuan, dan proses komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan manufaktur internasional. Penelitian terdahulu lebih banyak menjelaskan pengembangan kapasitas organisasi ataupun kerja sama strategis antarperusahaan, sehingga belum secara mendalam menjelaskan bagaimana UMKM dengan keterbatasan sumber daya seperti Raya Craft mampu melakukan proses internasionalisasi.

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses internasionalisasi yang dilakukan Raya Craft dalam mengembangkan usahanya ke pasar global. Selain itu, penelitian ini bertujuan mengkaji tahapan strategi internasionalisasi Raya Craft melalui perspektif Model Uppsala, serta mengidentifikasi berbagai faktor pendukung dan hambatan yang memengaruhi strategi internasionalisasi perusahaan tersebut dalam kerangka Model Uppsala.

## **Kajian Teoritis dan Empiris**

### *Model Uppsala*

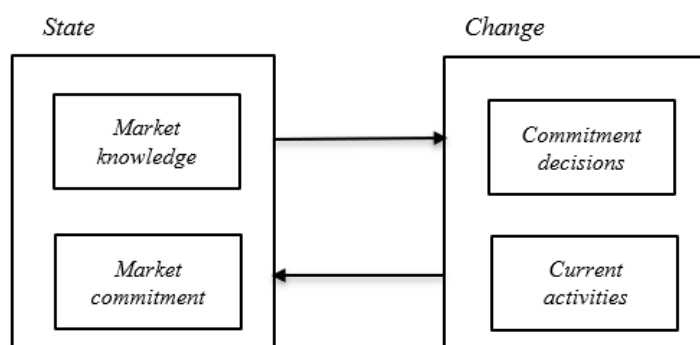
Model Uppsala adalah kerangka teoritis yang dikembangkan untuk memahami proses internasionalisasi perusahaan, khususnya perusahaan multinasional (Vahlne & Johanson, 2013). Model ini menjelaskan proses internasionalisasi bertahap dalam mengambil keputusan ekspor berdasarkan pengetahuan pasar dan komitmen luar negeri (Johanson & Vahlne, 2009). Model Uppsala adalah sebuah kerangka konseptual yang menjelaskan proses internasionalisasi perusahaan yang ingin ekspansi ke pasar global dari tahap awal hingga menjadi pemain di pasar global. Model ini dikembangkan oleh peneliti dari *Department of Business Studies* di Universitas Uppsala, Swedia, pada pertengahan tahun 1970-an. Pada saat itu, mereka melakukan observasi empiris terhadap perusahaan Swedia yang sedang melakukan ekspansi internasional dan dalam praktiknya itu sering ditemukan bahwa teorinya berbeda antara teori ekonomi dan pemasaran internasional yang berlaku saat itu. Perusahaan Swedia yang sedang diobservasi saat itu lebih memilih memulai dengan ekspor *ad hoc*. Menurut Johanson dan Vahlne (2009), ekspor *ad hoc* dalam konteks Model Uppsala menjadi tahapan awal dimana perusahaan sudah mulai memasuki pasar internasional secara informal dan tidak terstruktur. Kemudian secara bertahap membangun kehadiran mereka di pasar asing melalui hubungan yang berkelanjutan dan bertahap, dibanding memilih mode masuk pasar berdasarkan analisis biaya dan risiko secara rasional. Cara perusahaan Swedia membangun kehadiran mereka di pasar asing dengan cara menggunakan agen, kemudian membangun organisasi penjualan sendiri, dan akhirnya memulai manufaktur di luar negeri.

Hasil pengamatan tersebut membentuk dasar Model Uppsala yang menekankan bahwa ekspansi internasional bukan proses yang hanya membutuhkan satu langkah saja, melainkan serangkaian keputusan bertahap yang didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan yang berkembang. Fokusnya ada pada pengurangan ketidakpastian dan pelaksanaan pembelajaran *experiential* secara bertahap dari operasi di pasar asing, serta peningkatan komitmen yang didasarkan pada pengetahuan tersebut. Seiring waktu, model ini juga berasumsi bahwa perusahaan biasanya memulai dari pasar yang dekat secara psikologis dan geografis, yang mereka sebut sebagai pasar dengan jarak psikologis yang rendah, kemudian secara bertahap memperluas ke pasar yang lebih jauh (Johanson & Vahlne, 2009).

Dalam perkembangan teori Uppsala, menurut Johanson dan Vahlne (2009), model ini juga menyesuaikan pandangannya dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, seperti peran jaringan hubungan yang kompleks dan pentingnya kepercayaan serta pembentukan pengetahuan melalui hubungan bisnis yang lebih luas dan tidak hanya berfokus pada pengalaman langsung. Model Uppsala ini menegaskan bahwa ketidakpastian yang ada dalam pasar asing lebih banyak berasal dari *outsidership*, yaitu ketidaksertaan perusahaan dalam jaringan yang relevan, daripada jarak psikologis semata. Dalam perkembangan terbaru, terdapat tren yang bisa dikaitkan dengan Model Uppsala, yaitu: (Johanson & Vahlne, 2009)

- a. Integrasi Teori Jaringan dan Ekosistem Global. Selain berfokus pada pengalaman langsung dan jarak psikologis, teori ini kini diintegrasikan dengan konsep dan jaringan dan ekosistem bisnis global. Perusahaan tidak lagi hanya bergantung pada pengalaman langsung, tetapi juga memanfaatkan jaringan mitra, platform digital, dan kolaborasi lintas batas yang ada untuk mempercepat pembelajaran dan ekspansi.
- b. Pendekatan *Agile* dan Digitalisasi. Pada konteks bisnis modern, perusahaan menggunakan pendekatan lebih fleksibel dan cepat seperti pilot proyek digital, kerjasama strategis, dan inovasi berbasis data untuk mengurangi risiko dan mengakumulasi pengetahuan secara efisien.

- c. Peran Teknologi dan *Data Analytics*. Penggunaan big data dan analitik pasar dapat membentuk perusahaan untuk memprediksi dan menyesuaikan strategi internasionalisasi dengan lebih akurat dan cepat, mempercepat tahapan pembelajaran dari pengalaman langsung.
- d. Ekspansi ke Pasar Digital dan *E-Commerce*. Perusahaan yang fokus pada *platform digital*, seperti *marketplace* dan *e-commerce*, berpotensi untuk mengadopsi Model Uppsala ini dengan melakukan eksperimen di pasar yang dekat secara digital sebelum memasuki pasar yang lebih kompleks.
- e. Perkembangan *Model Hybrid*. Tidak sedikit perusahaan yang kini menggabungkan Model Uppsala dengan model lain seperti *network theory*, *resource-based view*, dan *dynamic capabilities* untuk membentuk model gabungan yang lebih komprehensif dan adaptif.



**Gambar 1.** Mekanisme dasar dari proses internasional

Pada Gambar 1, menjelaskan sebuah mekanisme dasar dari proses internasionalisasi menurut Model Uppsala yang menunjukkan bagaimana keadaan atau posisi perusahaan serta perubahan yang terjadi memengaruhi tindakan perusahaan (Johanson & Vahlne, 2009). Terdapat dua kondisi, yaitu:

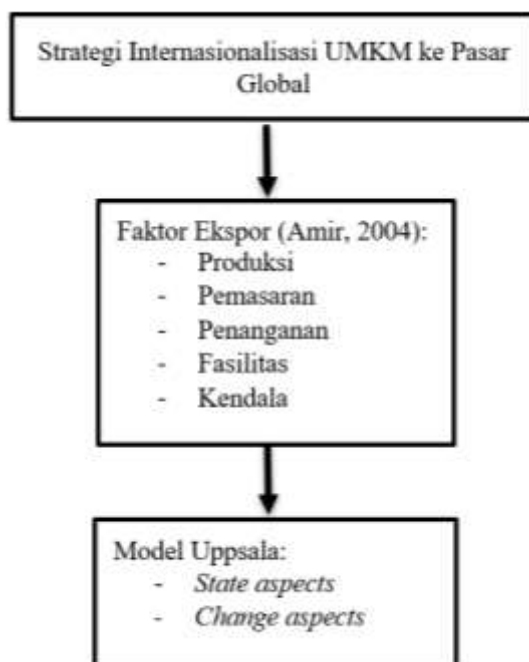
- a. Keadaan (*State*). Kondisi keadaan ini merujuk kepada kondisi atau posisi terkini perusahaan, terutama terkait dengan:
  - 1) Pengetahuan pasar (*Market Knowledge*). Pemahaman perusahaan tentang pasar di luar negeri, termasuk aspek budaya hukum, ekonomi, dan faktor relevan lainnya.
  - 2) Komitmen pasar (*Market Commitment*). Tingkat sumber daya, investasi, dan keterlibatan strategis yang sudah dilakukan perusahaan di pasar luar negeri.
- b. Perubahan (*Change*). Kondisi ini adalah proses di mana posisi perusahaan berkembang seiring waktu yang dipicu oleh pengalaman dan keputusan yang diambil:
  - 1) Keputusan komitmen (*Commitment Decisions*). Keputusan ini adalah pilihan yang dibuat perusahaan untuk meningkatkan atau mengurangi sumber daya yang dialokasikan di pasar luar negeri berdasarkan hasil belajar dan peluang yang disarankan.
  - 2) Aktivitas belajar (*Current Activities*). Tindakan yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan tentang pasar, nantinya akan menjadi dasar pengambilan keputusan di masa depan.

Proses bertahap ini dimulai dari pengetahuan tentang pasar luar negeri. *Market knowledge* bukanlah sebuah teori, melainkan pengetahuan yang didapat dari pengalaman langsung seperti respon *buyer* luar negeri, pola permintaan, cara komunikasi dalam berbisnis, risiko pengiriman, selera desain, dan regulasi ekspor. Semakin banyak pengalaman yang didapat, semakin besar juga pemahaman. Pengetahuan ini yang mendorong pengambilan keputusan. Setelah memiliki pengetahuan pasar, perusahaan akan membuat komitmen, seperti menambah kapasitas produksi, fokus ke satu negara tertentu, dan menjalin hubungan jangka panjang dengan *buyer*. Keputusan inilah yang kemudian meningkatkan *market commitment*, yaitu perusahaan sudah mulai serius dengan mengelola pasar di luar negeri dan merencanakan sumber daya yang akan ditanamkan. Semakin tinggi komitmen pasar, maka aktivitas bisnis internasional juga meningkat, seperti produksi rutin untuk ekspor, komunikasi intens dengan *buyer*, pengiriman berkala, partisipasi pameran internasional, serta penyesuaian desain dengan selera pasar luar negeri. Hal ini disebut *current activities*, dari aktivitas yang dijalankan, perusahaan mulai kembali menghadapi masalah yang nyata, mendapatkan masukan dari *buyer*, serta mengalami kegagalan dan keberhasilan. Hal tersebut yang menambah *market knowledge* baru dan proses ini membentuk siklus yang berulang.

Alur proses dari model ini menunjukkan bahwa keadaan saat ini (pengetahuan pasar dan komitmen) memengaruhi keputusan perusahaan, khususnya dalam meningkatkan atau menurunkan komitmen. Keputusan tersebutlah yang akan memicu aksi perusahaan di pasar luar negeri, seperti melakukan investasi dan menjalin hubungan. Hasil dari aktivitas tersebut adalah pengalaman belajar yang membuat perusahaan semakin memahami kondisi dan situasi pasar. Semakin banyak pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh, perusahaan bisa memutuskan untuk meningkatkan komitmen atau menyesuaikan strategi berdasarkan pengalaman sebelumnya. Proses ini bersifat berkelanjutan, yang artinya perusahaan belajar dari pengalaman, menyesuaikan tindakan, dan terus memperdalam jangkauan internasionalnya. Jadi, proses internasionalisasi bukanlah sesuatu yang langsung dan pasti, melainkan langkah demi langkah yang dipandu oleh pengalaman dan pengetahuan yang terus berkembang. Model Uppsala juga masih relevan dalam konteks globalisasi dan digitalisasi saat ini, dengan melakukan penyesuaian terhadap dinamika baru seperti jaringan global, teknologi digital, dan ekosistem yang inovatif (Vahlne & Johanson, 2013).

### ***Kerangka Konseptual***

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual disusun untuk menjelaskan alur logika yang menghubungkan teori dengan objek penelitian. UMKM memiliki peran penting sebagai penggerak perekonomian nasional. Namun, untuk dapat memperluas jangkauan ke pasar internasional, mereka menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan produksi, pemasaran, penanganan ekspor, fasilitas, serta kendala ekspor (Amir, 2004). Di sisi lain, proses ekspansi UMKM ke pasar global tidak berlangsung secara instan, melainkan melalui tahapan yang dapat dijelaskan menggunakan Model Uppsala dengan aspek *state* dan *change*. Dengan memadukan kelima faktor utama ekspor dan perspektif Model Uppsala, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan strategi internasionalisasi UMKM, khususnya Raya Craft, dalam menembus pasar internasional. Dari penjelasan di atas, kerangka konseptual dapat digambarkan, sebagai berikut pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Kerangka konseptual

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (2013) dalam Safarudin et al. (2023), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam melalui pandangan partisipan atau informan. Dalam prosesnya, peneliti mengajukan pertanyaan yang terbuka dan detail, kemudian mengumpulkan data yang umumnya berupa kata-kata atau teks dari para responden. Data tersebut selanjutnya akan dianalisis dan diorganisasikan ke dalam tema-tema tertentu. Karakteristik pada penelitian ini juga memungkinkan adanya interpretasi subjektif dari peneliti, termasuk pengajuan pertanyaan lanjutan yang muncul dari jawaban informan. Pendekatan kualitatif dipilih karena

penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai strategi internasionalisasi yang dijalankan oleh UMKM Raya Craft, tidak diukur berdasarkan angka atau perhitungan statistik. Penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran yang sistematis dan faktual mengenai kondisi nyata di lapangan, khususnya mengenai tahapan internasionalisasi usaha sesuai perspektif Model Uppsala.

Dalam penelitian ini, penentuan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan informan secara sengaja berdasarkan kriteria yang relevan dengan fokus penelitian. Informan kunci adalah pemilik Raya Craft yang terlibat langsung dalam kegiatan ekspor serta memiliki pengetahuan mendalam mengenai strategi, keputusan, dan hubungan dengan pasar internasional. Sumber data yang digunakan di penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari hasil wawancara mendalam dengan para informan yang dianggap relevan dengan fokus penelitian. Wawancara dilakukan secara langsung dan semi terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi secara lebih mendalam mengenai proses ekspor, strategi internasionalisasi, dan penerapan Model Uppsala pada UMKM tersebut. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi literatur berupa buku, jurnal ilmiah, dokumen perusahaan, serta laporan dari instansi pemerintah atau lembaga terkait yang mendukung analisis dan interpretasi data primer.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pemilik UMKM, pakar ekspor, dan konsumen, sehingga data dapat divalidasi dari berbagai perspektif. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan menggabungkan wawancara dan dokumentasi untuk memastikan keakuratan serta memperkuat keabsahan data yang diperoleh. Menurut Nurfajriani et al. (2024), secara spesifik terdapat tiga jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model dari Miles et al. (2014), yang menekankan bahwa analisis tidak berlangsung secara linear, melainkan bersifat siklus dan saling berhubungan antara tahap satu dengan yang lainnya. Proses analisis dimulai sejak data dikumpulkan di lapangan dan terus berlanjut hingga penelitian selesai.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Penelitian ini melibatkan tiga kelompok narasumber yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Narasumber pertama adalah Herlina selaku *founder* dan Yehezkiel selaku *co-founder* Raya Craft yang berperan dalam operasional bisnis, pengembangan produk, dan proses ekspor. Narasumber kedua adalah Nurul Istiqomah sebagai *export expertise* yang memberikan perspektif profesional terkait strategi internasionalisasi perusahaan. Narasumber ketiga adalah dua pelanggan internasional Raya Craft yang memberikan ulasan mengenai kualitas produk, pengalaman transaksi, dan tingkat kepercayaan sebagai konsumen luar negeri.

### ***Profil Usaha***

PT. Karya Nusa Raya atau dikenal dengan Raya Craft didirikan pada akhir tahun 2021 berlokasi di Jakarta Selatan, oleh pasangan muda yang memiliki latar belakang di bidang desain dan arsitektur, yaitu Herlina dan Yehezkiel. Berdirinya usaha ini berawal dari masa pandemi COVID-19, ketika aktivitas impor terhambat akibat kebijakan *lockdown* global. Kondisi ini justru membuka peluang baru bagi pemilik usaha untuk terjun ke dunia ekspor. Raya Craft berfokus pada produksi dan ekspor kerajinan rotan alami dengan berbagai jenis dan karakteristik bahan. Produk-produk yang dihasilkan memiliki desain fungsional sekaligus estetis, meliputi keranjang rotan, dekorasi interior, perabot rumah tangga, serta produk *custom* sesuai permintaan pembeli.

Pada awal berdirinya, Herlina mulai melakukan riset lapangan ke daerah Cirebon, yang dikenal sebagai pusat kerajinan rotan di Indonesia. Selama beberapa minggu, Herlina mempelajari proses produksi rotan secara menyeluruh, mulai dari pengolahan bahan baku, teknik penganyaman, hingga manajemen gudang. Pemilihan rotan sebagai produk utama dilakukan secara strategis, Herlina menganalisis bahwa bahan baku rotan dunia berasal dari Indonesia, tetapi produk jadinya justru didominasi oleh negara lain. Melihat kesenjangan ini, Herlina menjadikan Raya Craft sebagai bagian dari solusi, melalui pengembangan produk rotan bernilai ekspor tinggi. Hingga kini, Raya Craft telah berhasil mengirimkan produk ke berbagai negara dengan mitra pengrajin dari Cirebon. Keputusan untuk fokus pada pasar global menjadi langkah strategis dalam menjawab peluang besar industri rotan Indonesia.

### ***Proses Internasionalisasi Raya Craft***

Raya Craft menerapkan sistem ekspor langsung berbasis *purchase order* (PO) dengan pemasaran yang dilakukan langsung kepada *buyer* luar negeri. Produksi dilakukan setelah menerima uang muka melalui sistem pembayaran *telegraphic transfer* (T/T), sehingga perusahaan menghindari produksi tanpa kepastian permintaan.

Selain ekspor langsung, perusahaan juga memanfaatkan diaspora, *business matching*, pameran, dan *platform* pemerintah sebagai perantara untuk memperoleh *buyer* internasional. Pendekatan ini menunjukkan fleksibilitas UMKM dalam menyesuaikan model transaksi dengan kondisi pasar.

*“Ya, saya cukup ketat dalam hal tersebut. Pekerjaan baru akan saya proses setelah uang muka diterima. Jadi, selama uang muka sudah masuk kepada kami, pekerjaan akan segera berjalan. Namun, apabila klien tersebut merupakan pelanggan reguler dan nilai transaksinya tidak terlalu besar, saya cukup meminta Purchase Order (PO) resmi dari pihak mereka, dan setelah PO diterbitkan, pekerjaan akan mulai kami jalankan.”*

Dari sisi logistik, perusahaan mengandalkan koordinasi dengan agen *forwarder* yang ditunjuk *buyer*, sehingga mekanisme pengiriman jauh lebih sederhana.

*“Dalam proses logistik internasional, buyer umumnya telah memiliki forwarder atau agen logistik di negara tujuan. Perusahaan kemudian berkoordinasi dengan mitra logistik agen tersebut di Indonesia untuk memastikan kelengkapan dokumen dan proses pengiriman berjalan sesuai ketentuan. Apabila terdapat kebutuhan tambahan dokumen maupun biaya pengiriman, hal tersebut terlebih dahulu dikonfirmasi kepada agen logistik dan disepakati bersama dengan klien.”*

Model transaksi seperti ini sangat umum untuk digunakan UMKM karena dapat mengurangi risiko modal. Hal ini diperkuat oleh pendapat *export expertise*, Nurul menyatakan bahwa,

*“Strategi internasionalisasi yang paling efektif bagi UMKM adalah ekspor langsung, baik kepada importir maupun melalui perantara agen. Model ini dinilai paling sesuai karena tidak memerlukan investasi besar, seperti pembukaan cabang atau infrastruktur bisnis di luar negeri.”*

Berdasarkan paparan tersebut, maka proses internasionalisasi yang dilakukan Raya Craft mencerminkan karakteristik umum UMKM yang cenderung memilih model internasionalisasi dengan risiko dan investasi yang lebih rendah. Temuan tersebut juga diperkuat oleh pendapat *export expertise* yang menyatakan bahwa ekspor langsung, baik melalui importir maupun perantara agen, merupakan model yang paling efektif bagi UMKM karena tidak memerlukan investasi besar, seperti pembukaan cabang atau pembangunan infrastruktur bisnis di luar negeri.

### ***Faktor Pendorong Raya Craft dalam Proses Internasionalisasi***

Faktor pendorong Raya Craft melakukan internasionalisasi berasal dari kombinasi perubahan lingkungan bisnis dan peluang pasar eksternal. Pandemi COVID-19 yang menghambat aktivitas impor mendorong Herlina untuk mencari alternatif model bisnis. Sementara itu juga terjadi maraknya pembahasan ekspor di media sosial yang memunculkan ketertarikan untuk memanfaatkan peluang tersebut. Selain itu, karakteristik produk Raya Craft berupa *home décor* berbahan rotan dinilai memiliki kesesuaian yang tinggi dengan permintaan pasar internasional karena keunggulan bahan alam dan keterampilan pengrajin Indonesia.

*“Sektor home decor dan furniture di Indonesia memiliki potensi yang sangat besar karena didukung oleh kekayaan sumber daya alam serta kualitas sumber daya manusia yang terampil dalam menghasilkan produk kerajinan dengan tingkat detail dan kualitas yang baik.”*

Dorongan untuk melakukan ekspansi ini berangkat dari adanya peluang yang terbuka di pasar luar negeri, yang kemudian dimaknai sebagai kesempatan strategis untuk memperluas skala usaha. Hal ini sejalan dengan penjelasan Nurul yang menyatakan bahwa banyak UMKM terdorong untuk melakukan ekspor setelah melihat tren dan peluang pasar. Nurul menyatakan bahwa,

*“Meningkatnya minat UMKM terhadap ekspor setelah pandemi COVID-19 turut dipengaruhi oleh faktor eksternal, khususnya peran influencer yang membagikan pengalaman dan informasi mengenai kemudahan ekspor serta peluang produk lokal untuk diterima di pasar internasional.”*

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori internasionalisasi Model Uppsala, dari perspektif *resource-based view*, Raya Craft mampu memanfaatkan keunggulan sumber daya internal berupa bahan alam rotan, keterampilan pengrajin, dan kemampuan produksi sebagai daya saing di pasar internasional. Sementara itu, pada perspektif *network theory*, Raya Craft mampu berkembang melalui hubungan dan jaringan eksternal, seperti diaspora, *business matching*, dan *platform* pemerintah. Jaringan tersebut membantu perusahaan memperoleh informasi pasar, membangun kepercayaan, serta memperluas koneksi bisnis internasional secara bertahap.

### ***Manfaat dan Dukungan Pemerintah***

Internasionalisasi memberikan berbagai manfaat bagi Raya Craft, baik dari aspek pemasaran, keuangan, maupun pengembangan pengetahuan. Dari sisi pemasaran dan keuangan, internasionalisasi membuka peluang perluasan pasar dan peningkatan penjualan melalui ekspor ke berbagai negara, seperti Italia, Jepang, Korea

Selatan, Kanada dan Saudi Arabia. Keikutsertaan dalam pameran internasional juga meningkatkan *brand recognition* perusahaan sekaligus mendorong permintaan *custom product* yang memiliki nilai jual lebih tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan penjualan. Dari aspek pengetahuan dan inovasi, permintaan pasar internasional mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan kreativitas, menciptakan produk baru, dan memperkuat posisi perusahaan pada *niche craft*.

*“Perusahaan menyusun katalog produk berdasarkan riset pasar terhadap tren dan kebutuhan konsumen internasional. Selain menawarkan produk yang tersedia dalam katalog, perusahaan juga menyesuaikan desain berdasarkan permintaan pelanggan dengan menggali kebutuhan, referensi, dan preferensi konsumen sebelum membuat sampel produk.”*

Dukungan pemerintah yang diperoleh Raya Craft meliputi *booth* gratis dalam pameran nasional maupun internasional, *business matching*, hingga akses pembinaan ekspor. Manfaat ini secara langsung mendukung internasionalisasi karena UMKM tidak perlu menanggung biaya promosi yang besar. Herlina menjelaskan berbagai dukungan fasilitas dan akses yang didapatkan sebagai berikut,

*“Perusahaan aktif bekerja sama dengan ITPC dan Atase Perdagangan Indonesia di luar negeri dalam kegiatan business matching dengan buyer internasional. Selain itu, perusahaan juga memperoleh berbagai fasilitas pemerintah, seperti pembebasan PPN, insentif penggantian biaya pengiriman berdasarkan dokumen pendukung, serta fasilitas pameran dagang berupa booth gratis, konsumsi, dan akomodasi dalam negeri. Untuk pameran internasional, pemerintah turut menyediakan booth gratis, sementara biaya akomodasi ditanggung oleh perusahaan.”*

Selain itu, dukungan pemerintah dan akses fasilitas tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi dan spesialisasi Raya Craft, tetapi juga meningkatkan *image* dari Raya Craft sebagai perusahaan. Yehezkiel menyatakan bahwa,

*“Aktivitas ekspor memberikan nilai tambah dan meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat maupun pelaku bisnis. Meskipun perusahaan masih relatif baru dan berskala kecil, status sebagai eksportir mampu meningkatkan kredibilitas perusahaan hingga memperoleh penghargaan dalam program pembinaan ekspor. Selain itu, ekspor dipandang sebagai bentuk kebanggaan karena dapat membawa produk Indonesia ke pasar internasional sekaligus menunjukkan bahwa produk lokal memiliki kualitas dan daya saing global.”*

Nurul juga menegaskan bahwa manfaat yang didapatkan oleh Raya Craft dalam menjalani ekspor sangat meningkatkan kredibilitas dan pengalaman jangka panjang UMKM. Nurul menyatakan bahwa,

*“Dukungan pemerintah berperan penting dalam meningkatkan exposure dan branding perusahaan, terutama melalui berbagai program pembinaan dan promosi. Pengalaman ekspor sejak awal turut memperkuat kredibilitas Raya Craft sehingga perusahaan memperoleh kesempatan untuk terus berkembang, baik melalui promosi lokal maupun penguatan citra sebagai UMKM berorientasi ekspor. Kredibilitas tersebut kemudian menjadi faktor yang memperluas branding dan meningkatkan kepercayaan pasar terhadap Perusahaan.”*

Hasil penelitian ini sejalan dengan Model Uppsala yang menjelaskan bahwa proses internasionalisasi berkembang secara bertahap melalui pengalaman, pembelajaran, dan penguatan jaringan eksternal. Dalam konteks ini, pemerintah berperan sebagai fasilitator jaringan yang membantu perusahaan memperoleh akses pasar, meningkatkan pengetahuan internasional, serta membangun reputasi dan kepercayaan di pasar global.

### ***Hambatan Proses Internasionalisasi Raya Craft***

Di balik berbagai faktor pendukung, Raya Craft juga menghadapi sejumlah hambatan internal yang cukup signifikan. Hambatan utama berasal dari keterbatasan sumber daya manusia dan kapasitas manajerial. Kendala utama yang dihadapi terletak pada standarisasi produk yang dihasilkan pengrajin memiliki beda kualitas. Herlina harus melakukan *quality control* ke Cirebon, yang mana biaya transportasi akan memengaruhi margin pendapatan.

*“Iya, sebenarnya bukan mitra formal, melainkan kelompok pengajian yang membantu proses produksi. Namun, karena setiap orang memiliki keterampilan dan hasil kerja yang berbeda, kualitas produk juga menjadi bervariasi. Meskipun sejak awal sudah diberikan arahan, para pekerja ini umumnya terbiasa membawa pekerjaan ke rumah untuk dikerjakan secara mandiri. Setelah selesai, hasil pekerjaan kemudian dikumpulkan kembali di pool sebelum dibawa ke workshop atau pabrik untuk proses finishing. Kondisi tersebut membuat pengawasan kualitas menjadi cukup terbatas karena proses pengerjaan dilakukan di rumah masing-masing. Selain itu, pada awalnya proses quality control juga menjadi tantangan karena*

*jarak lokasi yang cukup jauh dari sini ke Cirebon. Saya harus bolak-balik untuk melakukan pengecekan kualitas, sehingga biaya quality control meningkat dan pada akhirnya memengaruhi margin keuntungan perusahaan karena cost operasional menjadi lebih besar.”*

Keterbatasan sumber daya manusia ini menjadi penghambat utama bagi ekspansi pasar. Ketergantungan besar pada satu *figure* pengelola membuat perusahaan harus menunda penambahan *buyer* agar kualitas layanan tetap terjaga. Namun demikian, Raya Craft berupaya untuk menemukan solusi yang dapat diambil sebagai langkah strategis, misalkan dengan membuat panduan produksi, serta membentuk tim *quality control* yang bertugas untuk memastikan standar kualitas produk.

*“Untuk mengatasi perbedaan hasil kerja antar pengrajin, biasanya kami membuat lembar kerja sebagai panduan produksi. Di dalamnya dijelaskan berbagai aspek yang perlu diperhatikan oleh para pengrajin, seperti ukuran, detail pengerjaan, warna, hingga hasil akhir (finishing). Dengan demikian, standar produksi dapat lebih terjaga meskipun dikerjakan oleh orang yang berbeda-beda. Selain itu, kami juga membentuk tim quality control (QC). Saat ini memang baru terdapat satu orang dalam tim QC, namun saya tetap melakukan kunjungan secara berkala. Bedanya, kunjungan tersebut tidak sesering sebelumnya. Jika dahulu dalam satu proyek saya dapat melakukan kunjungan dua hingga tiga kali, sekarang saya cukup melakukan satu kali kunjungan, sementara selebihnya ditangani oleh tim. Dengan cara tersebut, proses pengawasan menjadi lebih efisien.”*

Selain hambatan internal, Raya Craft juga menghadapi tantangan eksternal berupa persaingan global, perbedaan standar antarnegara, serta dominasi negara seperti Vietnam yang menawarkan harga lebih murah dan produksi lebih cepat. Sertifikasi ISO menjadi faktor penting untuk memperluas pasar dan menjalin kerja sama dengan *buyer* perusahaan besar. Di samping itu, terdapat pula risiko *fraud* dan perubahan ketentuan teknis dari negara tujuan ekspor. *Export expertise*, Nurul menegaskan bahwa aspek ini memang menjadi tantangan klasik UMKM dalam perdagangan internasional.

*“Meningkatnya minat pelaku usaha untuk beralih ke pasar ekspor juga memicu persaingan yang semakin ketat, bahkan hingga terjadi perebutan pasar di dalam komunitas bisnis tertentu. Kondisi ini turut meningkatkan risiko penipuan (fraud), khususnya pada komoditas seperti kopi dan rempah-rempah yang dikenal memiliki jaringan bisnis yang kompleks dan kompetitif. Banyak pelaku usaha muda yang memiliki kemampuan pemasaran yang baik tertarik memasuki bisnis ekspor, tetapi belum memahami kondisi dan risiko di lapangan. Situasi tersebut sering dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu yang menawarkan kerja sama dengan mengatasnamakan pengalaman dan jaringan bisnis, sehingga tidak sedikit pelaku usaha yang akhirnya mengalami penipuan.”*

Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman internasional, pengetahuan pasar, kemampuan membangun jaringan bisnis, serta penguatan kapasitas internal perusahaan menjadi faktor penting dalam mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan komitmen internasional sebagaimana dijelaskan dalam Model Uppsala. Selain itu, perusahaan juga perlu memiliki kehati-hatian dalam menjalin kerja sama bisnis internasional mengingat tingginya risiko *fraud* dan persaingan yang semakin ketat dalam perdagangan global.

### ***Tahapan Strategi Model Uppsala***

Model Uppsala menjelaskan bahwa perusahaan memasuki pasar internasional secara bertahap, dimulai dari pengetahuan pasar (*market knowledge*), peningkatan komitmen (*market commitment*), pembelajaran melalui pengalaman (*learning by doing*), hingga pengambilan keputusan yang semakin berani seiring meningkatnya kepercayaan diri dan pemahaman terhadap pasar (*change*). Pada tahap *state*, Raya Craft dibangun melalui kombinasi pembelajaran formal, analisis data ekspor, serta eksplorasi langsung terhadap peluang produk. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengetahuan pasar Raya Craft tidak bersifat intuitif semata, melainkan berbasis data dan pemahaman teknis ekspor. Tahap ini menjadi fondasi utama sebelum perusahaan meningkatkan keterlibatan ekspor secara lebih intensif.

*“Pada awalnya, saya banyak belajar mengenai ekspor melalui YouTube karena tersedia cukup banyak informasi yang dapat dipelajari. Namun, saya masih merasa bingung mengenai langkah awal yang harus dilakukan dan bagaimana memulai proses ekspor secara tepat. Oleh karena itu, saya kemudian mengikuti beberapa kelas berbayar, salah satunya program ‘Kita Bisa Ekspor’. Melalui program tersebut, saya mengenal PPEJP dari Kementerian Perdagangan. Awalnya saya hanya mengikuti satu kelas berbayar, tetapi kemudian saya mengetahui bahwa mereka memiliki program pelatihan selama satu tahun yang secara lebih mendalam mengajarkan proses dan praktik ekspor.”*

Pada tahap *change*, Raya Craft mulai mengambil keputusan konkret untuk terlibat langsung dalam aktivitas ekspor melalui strategi pencarian *buyer* secara mandiri. Keputusan ini didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pembinaan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Ekspor dan Jasa Perdagangan (PPEJP) yang membekali pemilik dengan kemampuan teknis seperti pencarian data *buyer*, pembangunan portfolio, serta kesiapan legal dan administratif perusahaan. Menurut peneliti, keputusan ekspor yang diambil Raya Craft pada tahap ini tidak bersifat impulsif, melainkan merupakan hasil dari pembelajaran terstruktur dan kesiapan internal yang memadai, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan dalam membangun hubungan dengan *buyer* luar negeri.

*“Sejak awal berdiri, kami memang mulai melakukan pendekatan langsung kepada buyer luar negeri melalui email. Saat mengikuti pelatihan di PPEJP, saya diajarkan bagaimana memperoleh data buyer secara mandiri, mulai dari cara mencari, melakukan penyaringan (shortlisting), hingga teknik menyusun dan mengirim email kepada calon buyer internasional.”*

Raya Craft melakukan pembelajaran berbasis pengalaman langsung melalui interaksi dengan *buyer* internasional, khususnya dalam memahami posisi daya saing produknya di pasar global. Dari pengalaman tersebut, Raya Craft menyadari bahwa meskipun menghadapi persaingan ketat dari negara lain yang menawarkan harga dan waktu produksi lebih cepat, produk rotan Indonesia memiliki keunggulan kualitas yang dihargai oleh pasar luar. Hal ini lah yang mendorong Raya Craft untuk mengambil keputusan strategis dengan tidak terlibat dalam perang harga, melainkan mengalihkan fokus ke segmen *niche*.

*“Saya sempat menanyakan hal tersebut kepada klien saya di Jepang. Saya mendengar bahwa produk dari Vietnam dinilai lebih murah dan proses produksinya lebih cepat, sehingga saya mempertanyakan bagaimana kami dapat bersaing di pasar tersebut. Kebetulan, pelanggan kami di Jepang merupakan diaspora Indonesia yang menjalankan joint venture dengan mitra Jepang. Menurutnya, kualitas rotan Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda dan lebih unggul. Oleh karena itu, meskipun harga produk Indonesia lebih mahal dan waktu produksinya lebih lama, konsumen Jepang tetap memilih rotan asal Indonesia.”*

Nurul menegaskan bahwa tingkat kematangan dalam menjalankan kegiatan ekspor menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan. Pengalaman internasional mampu meningkatkan kepercayaan *buyer* sekaligus memperkuat kepercayaan diri perusahaan, sementara konsistensi kualitas produk, ciri khas produk, keaktifan di media sosial, serta dukungan berbagai instansi melalui jaringan dan program pembinaan turut memperkuat perkembangan usaha Raya Craft.

*“Perkembangan Raya Craft dapat dikatakan sudah cukup baik dan semakin matang. Dalam kegiatan ekspor, pengalaman menjadi faktor yang sangat penting karena semakin berpengalaman suatu perusahaan, maka tingkat kepercayaan buyer juga akan meningkat, dan perusahaan pun menjadi lebih percaya diri dalam menjalankan bisnis internasional. Sejak tahun 2022, perkembangan Raya Craft terlihat cukup signifikan, terutama karena Herlina aktif membangun eksistensi di media sosial serta terlibat dalam berbagai kegiatan pengembangan usaha. Selain itu, status sebagai alumni ECP juga memberikan nilai tambah karena program tersebut dinilai cukup prestisius, sehingga berbagai instansi cenderung lebih percaya terhadap UMKM yang menjadi alumninya. Hal tersebut terlihat dari banyaknya dukungan dan fasilitasi yang diterima Raya Craft dari berbagai instansi, termasuk pembinaan melalui Jakpreneur serta kesempatan mengikuti berbagai pameran. Konsistensi dalam menjaga kualitas produk dan keberadaan ciri khas produk yang dimiliki Raya Craft juga menjadi faktor penting yang mendukung perkembangan usaha tersebut.”*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses internasionalisasi Raya Craft secara umum selaras dengan Model Uppsala karena menunjukkan pola pembelajaran bertahap sebelum peningkatan komitmen ekspor. Raya Craft terlebih dahulu membangun pengetahuan pasar melalui pembelajaran ekspor, pelatihan PPEJP, serta pengalaman interaksi dengan *buyer* internasional sebelum secara aktif memperluas aktivitas ekspor. Pengalaman tersebut kemudian membentuk pemahaman mengenai karakteristik pasar global, tingkat persaingan, serta pentingnya diferensiasi produk berbasis kualitas rotan Indonesia.

### ***Pembahasan Hasil***

Peluang usaha Raya Craft bermula dari inisiatif pemilik yang melihat potensi besar rotan Indonesia di pasar internasional. Pemilik secara mandiri mengunjungi para pengrajin untuk mencari mitra produksi sekaligus merancang produk yang sesuai dengan preferensi pasar global. Berbekal pengetahuan awal mengenai ekspor, Raya Craft mulai mencoba mencari *buyer* luar negeri secara mandiri. Untuk memperkuat kesiapan

internasionalisasi, pemilik kemudian mengikuti berbagai pelatihan ekspor seperti *Export Coaching Program (ECP)* dari PPEJP. Melalui program tersebut, perusahaan memperoleh pengetahuan mengenai analisis permintaan dan peluang komoditas melalui *Trade Map*, teknik pencarian *buyer*, *business matching*, hingga akses pembinaan ekspor. Raya Craft membangun pengetahuan ekspor terlebih dahulu melalui pembelajaran, pelatihan, pencarian *buyer*, serta pengalaman awal dalam menjalin hubungan dengan pasar internasional. Komitmen internasional perusahaan juga meningkat secara bertahap melalui penguatan kapasitas usaha, inovasi produk, dan perluasan jaringan pengrajin untuk mendukung aktivitas ekspor. Hal ini sejalan dengan asumsi Model Uppsala bahwa perusahaan akan meningkatkan keterlibatan internasional setelah memperoleh pengetahuan dan pengalaman pasar yang cukup. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vahlne dan Schweizer (2022), bahwa keberhasilan internasionalisasi perusahaan tidak hanya ditentukan oleh strategi perusahaan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor individu pengambil keputusan seperti pengalaman, kepribadian, pembelajaran, dan kepercayaan.

Komitmen pasar Raya Craft dibangun secara realistis dengan prioritas pada penguatan kapasitas internal sebelum melakukan ekspansi lebih jauh. Keputusan pemilihan saluran ekspor langsung diambil karena dinilai paling sesuai dengan karakteristik UMKM dan keterbatasan modal Raya Craft. Sejalan dengan penelitian Qamila et al. (2025), kunci keberhasilan dari internasionalisasi mencakup kapabilitas internal yang kuat dan pengembangan *network* yang efektif. Hal ini juga mendukung dari hasil penelitian Zefanya et al. (2025) bahwa Model Uppsala masih relevan sebagai pendekatan bertahap, tetapi perlu diperluas dengan memasukkan faktor institusional dan jaringan. Raya Craft aktif bekerja sama dengan ITPC dan Atase Perdagangan Indonesia di luar negeri melalui berbagai kegiatan *business matching* untuk memperluas jaringan *buyer* internasional. Selain itu, Raya Craft juga memperoleh dukungan berupa fasilitasi *booth* gratis dalam pameran nasional maupun internasional yang turut memperluas akses pasar, meningkatkan *visibilitas* produk, serta memperkuat jejaring bisnis global perusahaan. Dengan demikian, proses ekspansi internasional Raya Craft tidak hanya didorong oleh pengalaman pasar yang dimiliki perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika eksternal dan dukungan relasi kelembagaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Fahzirah dan Ibrahim (2025) bahwa UMKM yang memiliki kapabilitas internal yang kuat cenderung lebih mampu mengimplementasikan strategi internasionalisasi secara efektif, seperti ekspor langsung, pembentukan kemitraan internasional, serta pengembangan diferensiasi produk sebagai keunggulan bersaing di pasar internasional.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dengan Model Uppsala klasik yang ditunjukkan dari adanya pengembangan dalam proses internasionalisasi UMKM modern. Pengetahuan pasar Raya Craft tidak diperoleh terutama melalui pengalaman langsung yang bertahap, melainkan juga dipercepat melalui pelatihan, akses informasi digital, dan berbagai program pendampingan. Selain itu, proses internasionalisasi Raya Craft tidak sepenuhnya berlangsung secara lambat dan gradual sebagaimana diasumsikan dalam Model Uppsala, karena perluasan jaringan internasional didukung oleh fasilitas pemerintah dan akses *buyer* yang lebih terbuka. Dengan demikian, internasionalisasi Raya Craft menunjukkan bahwa pengalaman internal perusahaan tetap penting, tetapi pada saat yang sama didukung oleh jejaring eksternal dan dukungan institusional, sehingga mencerminkan perkembangan model internasionalisasi yang lebih adaptif terhadap konteks UMKM modern. Wisaka (2025), menjelaskan bahwa pola pembelajaran bertahap tersebut menjadi semakin kurang relevan dalam persaingan bisnis saat ini, karena perusahaan dituntut lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar global. Kesiapan teknologi sejak awal internasionalisasi memungkinkan perusahaan untuk mempercepat proses pembelajaran dan ekspansi internasional tanpa harus sepenuhnya melalui tahapan gradual sebagaimana diasumsikan dalam Model Uppsala. Penelitian Khaerani et al. (2023) menyatakan bahwa daya saing UKM di pasar global memerlukan dukungan kebijakan yang kondusif, penguatan kelembagaan, pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan kapasitas inovasi, transformasi pola pikir kewirausahaan, serta perbaikan efisiensi operasional dan literasi keuangan.

## **Simpulan, Keterbatasan, dan Saran**

### *Simpulan*

Penelitian ini menunjukkan bahwa proses internasionalisasi Raya Craft berlangsung secara bertahap, dimulai dari kemampuan pemilik usaha dalam melihat peluang ekspor rotan Indonesia pada masa pandemi COVID-19, kemudian berkembang menjadi strategi internasionalisasi yang lebih terstruktur melalui penguatan pengetahuan, pembelajaran berkelanjutan, serta pengambilan keputusan berbasis pengalaman. Analisis menggunakan Model Uppsala menunjukkan bahwa tahapan utama model, seperti pembangunan pengetahuan pasar (*state*), perubahan strategi (*change*), proses pembelajaran (*learning*), dan peningkatan komitmen

(*commitment*), tercermin dalam perjalanan Raya Craft. Namun, penelitian ini juga menemukan adanya perkembangan dari Model Uppsala klasik, karena proses pembelajaran dan perluasan jaringan internasional tidak hanya diperoleh melalui pengalaman langsung secara bertahap, tetapi juga dipercepat melalui dukungan pemerintah terutama dalam pengembangan jaringan internasional. Keberhasilan internasionalisasi Raya Craft didukung oleh kemampuan adaptasi pemilik usaha, akses terhadap pembelajaran ekspor, kualitas dan karakteristik rotan Indonesia yang mampu dimanfaatkan sesuai kebutuhan pasar sasaran. Selain itu, branding usaha dan konsistensi dalam menjaga reputasi dan kualitas produk menjadi faktor penting keberlanjutan usaha ini. Di sisi lain, perusahaan masih menghadapi keterbatasan kapasitas internal, tantangan produksi, serta tingginya standar kualitas pasar internasional. Temuan ini menegaskan bahwa internasionalisasi UMKM modern tidak hanya ditentukan oleh peluang pasar global dan pengalaman pasar semata, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kapasitas internal, teknologi, membangun jejaring, serta mengelola pertumbuhan usaha secara berkelanjutan dan adaptif terhadap dinamika pasar internasional.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Studi ini hanya berfokus pada satu kasus UMKM, yaitu Raya Craft, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara luas ke sektor atau konteks bisnis lainnya. Penelitian ini hanya menggunakan Model Uppsala sebagai kerangka analisis, sehingga belum membandingkan hasil dengan teori internasionalisasi lainnya. Dengan karakteristik bisnis dan wilayah yang berbeda tentu dapat memberikan hasil penelitian yang berbeda.

### **Saran**

Bagi UMKM atau usaha sejenis Raya Craft, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan aktivitas ekspor perlu diikuti dengan pembentukan tim kerja yang lebih terstruktur agar perusahaan tidak hanya bergantung pada pemilik dalam mengelola *buyer*, produksi, maupun administrasi ekspor. Penguatan kapasitas produksi dan standar kerja juga menjadi penting karena permintaan pasar internasional menuntut konsistensi kualitas, ketepatan waktu, dan komunikasi yang cepat. Selain itu, keunggulan rotan Indonesia terlihat lebih kompetitif pada aspek kualitas dan karakter produk dibanding persaingan harga, sehingga strategi pengembangan produk premium dan *niche market* dinilai lebih realistis dibanding bersaing pada harga murah. Pengalaman Raya Craft juga menunjukkan bahwa internasionalisasi tidak hanya membutuhkan keberanian mencari *buyer*, tetapi juga kesiapan internal dalam menjaga kualitas, mengelola produksi, serta membangun reputasi usaha secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas sudut pandang dengan mewawancarai *buyer* internasional, distributor, atau mitra produksi untuk melihat bagaimana UMKM Indonesia dinilai dari sisi pasar global. Selain itu, penelitian pada sektor lain seperti makanan, kosmetik, atau *fashion* juga penting dilakukan karena setiap sektor memiliki karakteristik pasar, regulasi, dan tantangan internasionalisasi yang berbeda. Perbedaan konteks tersebut dapat digunakan untuk melihat apakah Model Uppsala masih relevan dalam menjelaskan proses internasionalisasi UMKM saat ini, terutama di tengah perkembangan teknologi digital, akses informasi global, dan dukungan jejaring institusional yang mampu mempercepat proses pembelajaran dan perluasan pasar internasional.

### **Referensi**

- Amir, M.S. (2004). *Strategi memasuki pasar ekspor*. Penerbit PPM.
- Fahzirah, I., & Ibrahim, H. (2025). Analisis kesiapan UMKM di Indonesia dalam meningkatkan daya saing di pasar internasional. *An-Najah: Journal of Islamic Economics*, 1(01).
- Figueira-de-Lemos, F., & Ferreira, P. (2024). Cooperation strategies in the internationalization process: A reassessment of the Uppsala model. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 64(6), e2024-0270. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240605>
- Huang, J., Yusof, R. N. R., Rahman, A. A., & Rahman, R. A. (2024). Internationalization of Chinese manufacturing firms: A perspective from the uppsala model. *Asian Social Science*, 20(3), 9–22. <https://doi.org/10.5539/ass.v20n3p9>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

- Khaerani, S. N., Sudarmiadin, S., & Sumarsono, H. (2023). A literature review: Challenges of internationalization in small and micro enterprises Medium (SMEs). *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(4), 972–979. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i4.827>
- Liesch, P. W., & Welch, C. (2024). Asynchronicities of growth: A process extension to the Uppsala model of internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 55, 796–804. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00702-w>
- Limanseto, H. (2025). *Pemerintah dorong UMKM naik kelas, tingkatkan kontribusi terhadap ekspor Indonesia*. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. Diunduh 11 Mei 2026, dari <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/6152/pemerintah-dorong-umkm-naik-kelas-tingkatkan-kontribusi-terhadap-ekspor-indonesia>
- Luu, T. D., Huynh, T. T., & Ha, V. H. (2026). From internationalization to performance: Digitalization and business model innovation as absorptive pathways for SMEs. *Journal of Business Strategy*, 47(1), 143–172. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2025-0125>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Mokoena, L. (2025). Adapting the uppsala internationalization model for multinational EU project collaborations: Macro and micro perspectives. *International Interdisciplinary Business Economics Advancement Journal*, 6(03), 1–8.
- Nurfajriani, W. V., Ilhami, M. W., Mahendra, A., Sirodj, R., & Afgani, M. W. (2024). Triangulasi data dalam analisis data kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826–833. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13929272>
- Pahrizal, P., Sudarmiadin, S., & Sumarsono, H. (2024). Business internationalization strategy process review based on the Uppsala model. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 4(2), 132–139. <https://doi.org/10.52970/grmapb.v4i2.285>
- Prayudhia, M. C. G. (2025). *Kemendag catat transaksi penajakan bisnis UMKM capai Rp233,14 miliar*. ANTARA. Diunduh 11 Mei 2026, dari <https://www.antaraneews.com/berita/4773789/kemendag-catat-transaksi-penajakan-bisnis-umkm-capai-rp23314-miliar>
- Qamila, D. P., Putra, B. A., & Luhung, I. (2025). Analisis strategi ekspansi pasar internasional brand Eiger. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(3), 36–49.
- Rochayatun, S., Sudarmiadin., & 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>
- Safarudin, R., Zulfamanna, Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian kualitatif. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 9680–9694.
- Syafira, D., & Ibrahim, H. (2023). Peran umkm dalam strategi dan pemasaran bisnis internasional. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2444–2450. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13296>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Vahlne, J. E., & Schweizer, R. (2022). Human behavior and judgment: A critical nano-foundation for the Uppsala model and international business studies. *Journal of International Business Studies*, 53, 1549–1555. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00502-0>
- Wisaka, J. O. (2025). Strategi internasionalisasi UMKM minuman berbasis digital di Indonesia. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi*, 23(1), 58–63. <https://doi.org/10.33197/jbme.vol23.iss1.2025.2765>
- Zefanya, A., Kennedy, P. S. J., Simanullang, R. M., Lumbantoruan, R., & Elizabeth, J. T. (2025). Strategi internasionalisasi UMKM Indonesia ke pasar Rusia: Integrasi model Uppsala, jaringan sosial dan adaptasi pemasaran. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 8(3), 491–511. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v8i3.5469>