

## PERAN BANTUAN PEMERINTAH PUSAT DAN DAERAH TERHADAP KOMITMEN DAN KEBERHASILAN EKSPOR USAHA KECIL DAN MENENGAH DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Siti Dyah Handayani<sup>1)</sup>, Sugeng Riyanto<sup>2)</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

E-mail: [siti\\_dyah@umy.ac.id](mailto:siti_dyah@umy.ac.id)\*

<sup>2</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

E-mail: [sugengriyanto@umy.ac.id](mailto:sugengriyanto@umy.ac.id)

### Abstrak

Salah satu cara pemerintah meningkatkan ekspor nasional adalah dengan menstimuli ekspor perusahaan, khususnya pada usaha kecil dan menengah (UKM). Pemerintah melalui program-programnya telah mengimplementasikan bantuan untuk mendorong keberhasilan ekspor UKM, tetapi belum terjawab apakah bantuan tersebut mencapai sasarannya. Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menjelaskan peran bantuan pemerintah pusat dan daerah terhadap peningkatan komitmen dan keberhasilan ekspor UKM. Pendekatan penelitian adalah mixed methods, pendekatan utama menggunakan metode kuantitatif yang didukung oleh pendekatan kualitatif. Populasi target penelitian ini adalah UKM eksportir mebel dan kerajinan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang melibatkan 100 responden (net response rate 84,75%), dan melalui in-depth interviews melibatkan 13 informan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa bantuan pemerintah pusat dan daerah guna meningkatkan komitmen dan keberhasilan ekspor UKM belum mencapai tujuannya. Program bantuan pemerintah bersifat insidental dan jangka pendek. Tingginya komitmen ekspor UKM bukan disebabkan oleh bantuan dari pemerintah tetapi bersumber dari dorongan internal UKM. Keberhasilan ekspor jangka panjang berupa terciptanya keunggulan bersaing hanya mampu diraih jika UKM memiliki komitmen yang kuat dalam kegiatan ekspor. Kinerja ekspor secara finansial yang diukur melalui penjualan, pendapatan dan profitabilitas, secara langsung dipengaruhi oleh keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing menjadi faktor krusial karena mampu memediasi antara komitmen dengan kinerja ekspor finansial. Penelitian yang akan datang diharapkan mengembangkan lebih lanjut topik ini. Fokus pada masalah ini secara potensial dapat memperkaya teori, memberikan masukan bagi kebijakan publik dan kebijakan manajerial UKM yang relevan.

**Kata kunci:** UKM, Bantuan Pemerintah Pusat dan Daerah, Komitmen, Keunggulan Bersaing, Kinerja Ekspor.

### 1. PENDAHULUAN

Ekspor memberikan manfaat pada perekonomian negara berupa meningkatkan akumulasi cadangan devisa, meningkatkan kemakmuran masyarakat, membantu industri nasional untuk berkembang, memperbaiki produktivitas dan menciptakan lapangan pekerjaan baru (Czinkota, 1994). Seluruh manfaat yang diberikan oleh aktivitas ekspor mendorong pembuat kebijakan publik mengimplementasikan program bantuan ekspor dengan tujuan meningkatkan ekspor nasional. Salah satu cara yang paling memungkinkan untuk meningkatkan ekspor skala nasional adalah menstimuli ekspor perusahaan agar mengekspor lebih banyak lagi (Katsikeas et al., 1996). Untuk itu pemerintah memformulasikan strategi perdagangan yang berorientasi ekspor dan mengembangkan program bantuan untuk mendorong penjualan ekspor agar terus berkembang (Katsikeas dan Morgan, 1994).

Program bantuan tersebut bertujuan memudahkan perusahaan memperbaiki strategi, meningkatkan kinerja ekspor dan mampu bersaing secara internasional (Lages dan Montgomery, 2005).

Terdapat kebutuhan akan penelitian empiris tentang peran bantuan ekspor pemerintah terhadap peningkatan kinerja ekspor, yang pada akhirnya akan berdampak pada perbaikan ekonomi nasional. Beberapa penelitian terbaru pada topik ini menyatakan bahwa terdapat peningkatan kebutuhan untuk mengembangkan penelitian pada bisnis internasional yang berorientasi pada kebijakan publik. Analisis terhadap variabel ini sangat penting untuk memberikan masukan kepada pemerintah tentang kebijakan yang tepat dan efektif untuk membantu kegiatan ekspor perusahaan.

Upaya pemerintah Indonesia dalam meningkatkan ekspor nasional dengan cara memberikan bantuan, dukungan dan kemudahan bagi kegiatan ekspor perusahaan khususnya bagi eksportir berskala kecil dan menengah. Usaha kecil dan menengah (UKM) berperan sangat vital pada perekonomian Indonesia, UKM mendominasi jumlah perusahaan di Indonesia yaitu sebesar 99,99% dari total perusahaan, dan sebesar 97,30% tenaga kerja bekerja pada UKM (Berita Resmi Statistik, BPS, Mei 2008). Lembaga-lembaga yang terlibat dalam peningkatan ekspor UKM diantaranya Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN) atau National Agency for Export Development (NAFED), Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, serta dukungan dari pemerintah daerah.

UKM diyakini memiliki peran penting bagi ekonomi negara dan membuka lapangan pekerjaan untuk mengurangi angka pengangguran (Hill, 2001; Zou dan Stan, 1998; Wengel dan Rodriguez, 2006). Ketertarikan ini tidak lepas dari karakteristik yang unik pada UKM yang tidak dimiliki oleh perusahaan besar, diantaranya strukturnya yang lebih ringan dan fleksibel (Zimmerer dan Scarborough, 2005; Berry et al., 2001 dalam Rahayu S.R., 2005) sehingga mudah dan cepat menyesuaikan kebijakan perusahaan dengan kebutuhan pasar (Antony et al., 2005) khususnya di pasar asing (Lages dan Montgomery, 2004). Kekuatan lain dari UKM adalah sekali mereka terlibat dalam melakukan ekspor akan menunjukkan komitmen yang tinggi (komitmen yang penuh dari pemilik dan top manajemen), komitmen berperan penting untuk membangun hubungan baik dengan importir dan mencapai keunggulan bersaing (Czinkota, 2002 dalam Lages dan Montgomery, 2004).

Meskipun peranan UKM adalah sentral, namun terdapat permasalahan kompleks yang dihadapi oleh UKM eksportir. Tesfom dan Lutz (2006) mengklasifikasikan permasalahan dan keterbatasan ekspor UKM di negara berkembang diantaranya halangan produk (kualitas produk dan adaptasi secara teknis) dan halangan industri (struktur industri dan persaingan). Selain itu terdapat keterbatasan akses permodalan, kelemahan dalam manajemen, kualitas produk dan teknologi (Urata, 2000 dalam Adiningsih, 2002) dan keterbatasan akses pasar asing (Zimmerer dan Scarborough, 2005). Permasalahan dan keterbatasan ini yang membuat kemampuan UKM berkiprah dalam pasar asing belum maksimal. Untuk mengatasinya, selain penguatan faktor secara internal diperlukan bantuan dan dukungan dari pemerintah melalui program-program yang tepat dan efektif.

Program pemerintah pusat dan pemerintah daerah bagi UKM telah dirancang dan diimplementasikan, tetapi belum ada kejelasan apakah bantuan tersebut efektif meningkatkan komitmen, daya saing dan kinerja ekspor UKM. Menjadi kebutuhan penting penelitian yang bertujuan memberikan masukan bagi perumusan kebijakan publik dengan cara menguji dan menjelaskan peran bantuan pemerintah pusat dan pemerintah daerah terhadap komitmen dan keberhasilan ekspor bagi UKM.

Adapun rumusan masalah utama penelitian ini adalah apakah bantuan ekspor dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah berperan meningkatkan komitmen dan keberhasilan ekspor UKM? Masalah utama dijabarkan menjadi 3 (tiga) rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah bantuan ekspor dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah berpengaruh terhadap komitmen ekspor, keunggulan bersaing dan kinerja ekspor UKM?
- b. Apakah komitmen ekspor berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja ekspor UKM?

- c. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja ekspor UKM?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengaruh Bantuan Ekspor Terhadap Komitmen Ekspor, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Ekspor

Setiap negara membuat program bantuan ekspor dan mensubsidi perusahaan dalam melakukan kegiatan ekspor (Kotler, 2000). Francis dan Dodd (2004) mengatakan bahwa program bantuan ekspor pemerintah diberikan kepada UKM bertujuan mengatasi halangan, keterbatasan dan kelemahan yang ada. Beberapa penelitian menemukan bahwa kurangnya bantuan pemerintah menjadi salah satu problem penting menurut persepsi UKM eksportir (Katsikeas dan Morgan, 1994; Katsikeas et al., 1996; Tesfom dan Lutz, 2006). Crick (2004) juga menemukan bahwa komitmen yang rendah dalam aktivitas ekspor yang ditunjukkan oleh keputusan perusahaan tidak melanjutkan ekspor karena alasan kurangnya bantuan dari pemerintah. Katsikeas et al. (1996) menemukan bahwa kebijakan ekspor pemerintah mampu berperan sebagai stimuli ekspor bagi perusahaan. Pendapat dan hasil temuan tersebut diartikan bahwa persepsi para eksportir keberadaan bantuan pemerintah dianggap penting dan dibutuhkan oleh UKM, terutama untuk menumbuhkan motivasi dan komitmen mereka. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

*H1a: Meningkatnya bantuan ekspor dapat meningkatkan komitmen ekspor perusahaan.*

Penelitian di beberapa negara terkait hubungan bantuan ekspor dan keunggulan bersaing memberikan hasil yang beragam. Bennett dan Smith (2002) yang meneliti UKM di Inggris mengatakan bahwa bantuan kebijakan pemerintah tidak berhubungan dengan satupun keunggulan bersaing UKM. Gomez et al. (2007) yang meneliti UKM di Meksiko mengatakan bahwa jiwa kewirausahaan dan dukungan institusi (baik dari pemerintah dan lembaga lainnya) membantu UKM dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Gomez et al. (2007) merekomendasikan kepada pemerintah dan lembaga pendukung lainnya untuk membantu UKM memberikan pandangan strategis pada bisnis mereka dan bersaing secara efektif di pasar internasional. Porter (1993) mengatakan dalam teorinya bahwa kebijakan pemerintah dapat menjadi penghambat bagi masuknya pesaing baru dalam industri. Lebih lanjut menurut Porter, kebijakan tersebut bertujuan melindungi industri tertentu, misalnya pada industri pendapatan rendah dan menengah bawah. Berdasarkan penjelasan tersebut diajukan hipotesis berikut ini:

*H1b: Meningkatnya bantuan ekspor dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.*

Belum banyak studi yang memastikan tentang pengaruh bantuan ekspor terhadap kinerja ekspor. Hanya beberapa studi yang mengindikasikan bahwa bantuan ekspor dapat memberikan kontribusi pada pengembangan dan keberhasilan strategi ekspor (Lages dan Montgomery, 2005; Samsuddoha dan Ali, 2006). Terdapat beberapa studi yang melaporkan bahwa bantuan ini tidak tepat sasaran dan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja (Gray, 1997 dalam Lages dan Montgomery, 2005; Seringhaus dan Rosson, 1990 dalam Lages dan Montgomery, 2005).

Tantangan bagi peneliti, pembuat kebijakan publik dan manajer adalah menemukan bagaimana mengalokasikan bantuan ekspor supaya bisa memperoleh hasil yang diinginkan. Penelitian Lages dan Montgomery (2005) pada UKM di Portugal menemukan bahwa secara positif dan signifikan bantuan ekspor (dari pemerintah nasional, Uni Eropa, dan asosiasi dagang) mempengaruhi kinerja ekspor. Temuan ini juga didukung oleh Shamsuddoha dan Ali (2006) yang meneliti perusahaan di Bangladesh menemukan bahwa bantuan pemerintah terutama program peningkatan ekspor pemerintah Bangladesh memberikan dampak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor. Berdasarkan penjelasan tersebut maka diajukan hipotesis penelitian:

*H1c: Meningkatnya bantuan ekspor dapat meningkatkan kinerja ekspor perusahaan.*

## 2.2. Pengaruh Komitmen Ekspor Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Ekspor

Tujuan UKM bergerak ke luar negeri diantaranya untuk memperbaiki posisi bersaing, memperpanjang product life cycle, dan meningkatkan reputasinya (terutama bagi pesaingnya di pasar domestik) (Zimmerer dan Scarborough, 2005). Guna mencapai tujuan tersebut UKM terdorong untuk meningkatkan ketrampilan bersaingnya (Yulianto et al., 2023). Upaya mencapai keunggulan bersaing yang mampu bertahan bukanlah sesuatu yang mudah, dibutuhkan waktu dan komitmen yang tinggi dari manajemen. Perencanaan, alokasi sumber daya manajerial dan finansial yang lebih banyak pada kegiatan ekspor akan memudahkan UKM untuk melakukan proses inovasi dan memperbarui teknologi sehingga tercipta produk-produk baru yang sulit ditiru oleh pesaingnya di pasar ekspor. Pernyataan tersebut sesuai dengan temuan Gomez et al. (2007) bahwa kapabilitas dan sumber daya perusahaan mengambil bagian dalam menciptakan keunggulan bersaing bagi UKM. Berdasarkan penjelasan ini maka disampaikan hipotesis:

*H2a: Meningkatnya komitmen ekspor dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.*

Komitmen berkaitan dengan alokasi sumber daya yang lebih banyak memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan (Trisninawati & Supardin, 2024). Perusahaan yang lebih berkomitmen, mereka akan lebih menggunakan perencanaan dan kemudian mengalokasikan lebih banyak dana dan sumber daya manusia untuk kegiatan ekspor yang menghasilkan keberhasilan kinerja mereka (Lages dan Montgomery, 2004). Zou dan Cavusgil (1996) menyatakan bahwa faktor internal organisasi (termasuk kuatnya komitmen manajer pada pasar global) mempengaruhi strategi bisnis dan kinerja. Cicic et al. (2002) menemukan bahwa sikap positif manajemen, dukungan manajemen dan proporsi tenaga kerja yang dilibatkan dalam kegiatan ekspor merupakan anteseden bagi kinerja ekspor. Kekuatan internal perusahaan dan karakteristik perusahaan (termasuk komitmen ekspor) signifikan mempengaruhi kepuasan manajer atas kinerja saat ini (Lages dan Jap, 2002). Penelitian Lages et al. (2004b) terhadap eksportir Inggris juga menemukan bahwa komitmen menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja ekspor. Shamsuddoha dan Ali (2006) dan Katsikeas et al. (1996) menemukan secara pasti pengaruh komitmen terhadap kinerja ekspor. Berdasarkan penjelasan tersebut disampaikan hipotesis:

*H2b: Meningkatnya komitmen ekspor dapat meningkatkan kinerja ekspor perusahaan. '*

## 2.3. Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Ekspor

Situasi persaingan yang dihadapi UKM sangatlah kompleks. Pesaing yang telah ada saat ini bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi daya saing Perusahaan (Riatmaja et al., 2024). Slater (1996) menyampaikan bahwa perubahan yang begitu cepat memberikan tekanan bagi perusahaan pada kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing (Supardin et al., 2024). Porter (1993) menyampaikan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Li et al. (2006) yang meneliti pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi juga menemukan bahwa variabel ini berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi (kinerja finansial dan kinerja pemasaran). Selanjutnya Katsikeas et al. (1996) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja ekspor. Penjelasan tersebut membawa pada hipotesis:

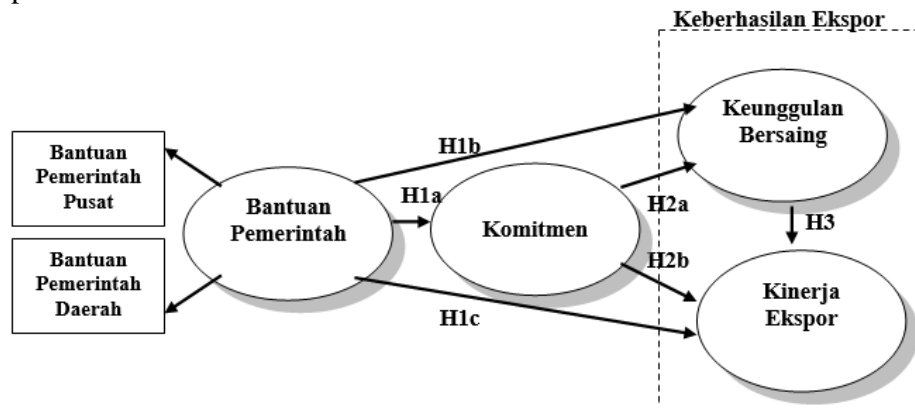
*H3: Meningkatnya keunggulan bersaing dapat meningkatkan kinerja ekspor perusahaan.*

## 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatoris. Pendekatan penelitian mixed methods, di mana metode kuantitatif sebagai pendekatan utama dan metode kualitatif melengkapi untuk menjelaskan temuan-temuan khusus. Populasi target dalam penelitian ini adalah UKM eksportir produk mebel dan kerajinan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Sampel pada pendekatan kuantitatif melibatkan sebanyak 100 UKM dan pada pendekatan kualitatif melibatkan 13 informan.

Pengambilan sampel pada pendekatan kuantitatif menggunakan metode stratified random sampling dan pada pendekatan kualitatif menggunakan metode purposive sampling.

Pada pendekatan kuantitatif kuesioner dikembangkan dengan memasukkan berbagai ukuran multi-item (indikator-indikator) dari variabel-variabel yang diteliti, yang diperoleh dari telaah literatur dan penelitian terdahulu. Metode pengumpulan data pada pendekatan kualitatif melalui in-depth interviews yaitu wawancara secara mendalam dengan beberapa responden yang menghasilkan informasi kualitatif dan menggali lebih banyak informasi tentang variabel penelitian dan hubungan antar variabel penelitian.



Gambar 1. Model Penelitian

Indikator dari variabel penelitian terlihat pada tabel 2. Seluruh indikator pada kuesioner diskala menggunakan Likert scale five point. Dikembangkan pertanyaan yang menghasilkan jawaban setuju-tidak setuju dengan rentang nilai 1 sampai 5. Data kuantitatif dan kualitatif dari jawaban kuesioner dijabarkan menggunakan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Program yang digunakan dalam input data adalah SPSS versi 13,0 dan program yang digunakan untuk pengolahan data menggunakan AMOS 6,0 dengan maximum likelihood estimation.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Karakteristik Sampel Penelitian

Populasi target penelitian ini adalah UKM eksportir di DIY yang terdiri dari 5 (lima) kabupaten. Karakteristik dari 100 sampel penelitian terlihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Karakteristik Sampel Penelitian

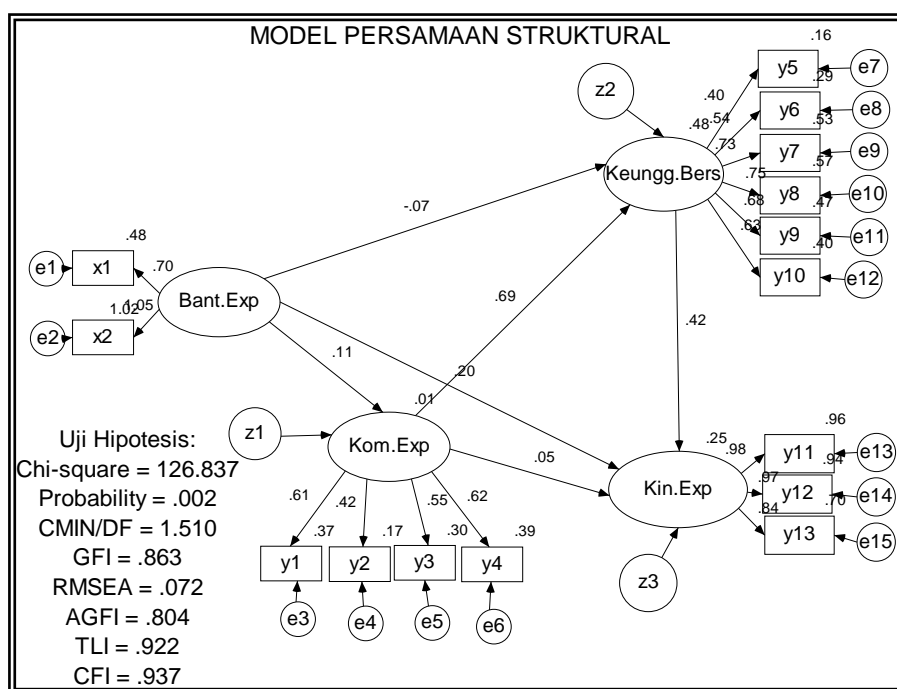
Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Prosentase
Wilayah	Kodya Yogyakarta	36	36 %
	Bantul	40	40 %
	Sleman	11	11 %
	Kulonprogo	8	8 %
	Gunungkidul	5	5 %
Skala Usaha	Usaha Kecil	59	59 %
	Usaha Menengah	41	41 %
Produk Utama yang Diekspor	Kerajinan	76	76 %
	Mebel	24	24 %
Jenis Ekspor	Ekspor Langsung	73	73 %
	Ekspor Tidak Langsung	27	27 %
Usia Usaha	Kurang dari 5 Tahun	11	11 %
	5 Tahun - 10 Tahun	36	36 %

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Prosentase
Pengalaman Ekspor	Lebih dari 10 Tahun	53	53 %
	Kurang dari 5 Tahun	14	14 %
	5 Tahun - 10 Tahun	49	49 %
	Lebih dari 10 Tahun	37	37 %
Responden Penelitian	Pemilik Usaha	71	71 %
	Manajer Ekspor	15	15 %
	Manajer Pemasaran	14	14 %

Sumber: Data primer diolah

#### 4.2. Hasil Uji Hipotesis

Model persamaan struktural hasil komputasi AMOS disajikan pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Full Model Persamaan Struktural

Berikut ini disajikan tabel standardized regression weight yang menunjukkan koefisien pengaruh antar variabel, yang tersaji dalam tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Standardized Regression Weight: Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis	H	Stand. Est.	Critical Ratio	Prob.	Ket.
1.	Bantuan Ekspor → Komitmen Ekspor	H1a	0,110	0,785	0,432	Tidak Signifikan
2.	Bantuan Ekspor → Keunggulan Bersaing	H1b	- 0,070	-0,470	0,639	Tidak Signifikan
3.	Bantuan Ekspor → Kinerja Ekspor	H1c	0,200	0,863	0,388	Tidak Signifikan
4.	Komitmen Ekspor → Keunggulan Bersaing	H2a	0,694	2,506	0,012	Positif Signifikan
5.	Komitmen Eksor → Kinerja Ekspor	H2b	0,050	0,254	0,799	Tidak Signifikan
6.	Keunggulan Bersaing → Kinerja Ekspor	H3	0,421	2,009	0,045	Positif Signifikan

Sumber: data primer diolah

#### 4.3. Pembahasan

##### **Bantuan dari Pemerintah Pusat dan Daerah untuk Mendukung Kegiatan Ekspor Tidak Berpengaruh Terhadap Komitmen Ekspor, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Ekspor UKM**

Penelitian ini menemukan bahwa bantuan ekspor belum mampu meningkatkan komitmen ekspor UKM. Hasil ini tidak mendukung temuan Katsikeas et al. (1996) yang meneliti perusahaan Yunani, mengatakan bahwa kebijakan ekspor dari pemerintah mampu berperan sebagai stimuli ekspor bagi perusahaan. Penelitian ini juga tidak mendukung temuan Crick (2004) yang meneliti persepsi UKM di Inggris, menemukan bahwa kurangnya bantuan dari pemerintah menjadi salah satu penyebab keengganan perusahaan untuk melanjutkan ekspor. Argumentasi terkait temuan ini bahwa: (1) komitmen ekspor yang ditunjukkan oleh kesungguhan UKM dalam mengalokasikan sumber daya organisasi dan manajerial pada kegiatan ekspor, lebih dipengaruhi oleh faktor internal UKM, (2) deskripsi kualitatif menyebutkan sebagian responden pernah mendapatkan bantuan ekspor (misalnya berupa pendidikan dan pelatihan, pameran/exhibition di dalam negeri dan luar negeri, pinjaman bunga rendah, dan peralatan produksi), namun mereka menyatakan bantuan tersebut bersifat temporer dan tidak ada tindak lanjut.

Temuan penelitian ini menyatakan bahwa bantuan ekspor tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing UKM. Hasil yang sama dengan penelitian ini ditemukan pada UKM di Inggris oleh Bennett dan Smith (2002) yang mengatakan bahwa bantuan kebijakan pemerintah tidak berhubungan dengan satupun keunggulan bersaing UKM. Temuan ini mendukung pernyataan bahwa, “Negara kaya dan negara miskin seringkali melihat subsidi ekspor untuk meningkatkan kehadiran mereka di pasar dunia. Tetapi mereka mungkin melakukan lebih banyak kesalahan daripada kebaikan.” (The Economist, 2000 dalam Lages dan Montgomery, 2005). Argumentasi yang diberikan terkait temuan ini adalah: (1) fokus program-program subsidi pemerintah ialah pada sasaran jangka pendek, (2) angka indeks keunggulan bersaing cukup tinggi, namun keunggulan bersaing UKM tersebut (terutama keunggulan keunikan produk dan keunggulan inovasi produk baru) dibangun bukan oleh bantuan ekspor tetapi oleh faktor kekuatan UKM secara mandiri.

Hasil ini menjelaskan bahwa bantuan ekspor pemerintah efektif meningkatkan keunggulan bersaing jika bantuan tersebut memiliki tujuan jangka panjang, yaitu tidak hanya berhenti menghantarkan UKM mendapatkan pesanan ekspor, tetapi lebih penting adalah peningkatan sumber daya dan kapabilitas. Kapabilitas ini membawa UKM lebih mampu bertindak inovatif dan menjaga komitmennya pada kualitas.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa bantuan ekspor belum mencapai sasarnya karena meningkatnya bantuan ekspor belum mampu meningkatkan kinerja ekspor UKM secara finansial. Temuan ini tidak sejalan dengan Lages dan Montgomery (2005) yang meneliti UKM di Portugal yang menemukan bahwa bantuan ekspor (dari pemerintah nasional, Uni Eropa, dan asosiasi dagang) secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja ekspor. Penelitian ini juga tidak mendukung temuan Shamsuddoha dan Ali (2006) yang meneliti perusahaan di Bangladesh yang menyatakan bahwa program peningkatan ekspor pemerintah Bangladesh memberikan dampak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor.

Hasil in-depth interviews mengungkapkan bahwa saat ini UKM dalam posisi sulit. Terdapat berbagai hambatan yang dialami di pasar ekspor. Hambatan terbesar yang dirasakan adalah ketidakstabilan harga dan sulitnya mendapatkan bahan baku, sementara itu harga jual ditekan oleh para importir di luar negeri. Keadaan ini yang menyebabkan penjualan, pendapatan dan profitabilitas menurun meskipun pemerintah pusat dan daerah telah berusaha memberikan bantuannya.

Bantuan ekspor pemerintah yang banyak diterima oleh UKM adalah dalam bentuk pameran yang bertujuan membantu UKM mendapatkan order. Hal ini dirasa penting tetapi hanya mencaapi tujuan jangka pendek. Lebih tepat bila bantuan yang diberikan tidak hanya berhenti sampai UKM mendapatkan order tetapi dilanjutkan pembinaan pasca pameran, yaitu bantuan yang dapat meningkatkan pengetahuan UKM tentang ekspor dan mendorong mereka untuk tetap memiliki

komitmen pada ketepatan kualitas produk dan waktu pengiriman, untuk menjaga konsistensi order dari para importir.

Diperlukan kebijakan pemerintah yang melindungi UKM dalam industri dari munculnya pemain-pemain baru yang dapat merebut pangsa pasar UKM. Argumentasi ini diberikan terkait dengan keluhan responden dari hasil wawancara yang menyatakan salah satu beban berat yang dihadapi UKM dalam persaingan karena maraknya perusahaan-perusahaan milik orang asing yang bermunculan di daerah. Perusahaan-perusahaan baru tersebut tidak hanya merebut tenaga kerja UKM tetapi juga merebut pasar ekspor mereka.

### **Meningkatnya Komitmen Ekspor Dapat Meningkatkan Keunggulan Bersaing UKM, Namun Belum Mampu Meningkatkan Kinerja Ekspor Finansial**

Penelitian ini menemukan bahwa meningkatnya komitmen ekspor dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil ini selaras dengan temuan Gomez et al. (2007) bahwa kapabilitas dan sumber daya perusahaan mengambil bagian dalam menciptakan keunggulan bersaing bagi UKM. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung temuan Katsikeas (1994) yang menyatakan bahwa perusahaan yang keterlibatannya tinggi pada ekspor lebih memiliki keunggulan bersaing khususnya pada dimensi kapabilitas produksi dan harga yang bersaing.

Indikator pembentuk komitmen ekspor UKM adalah komitmen perencanaan yang substansial, komitmen jumlah tenaga kerja, komitmen dana dan komitmen manajemen, terbukti mampu meningkatkan keunggulan bersaing UKM. Temuan ini mendukung teori berbasis sumber daya (the resource based theory) yang pada intinya menjelaskan bahwa keberhasilan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola variasi sumber daya organisasi untuk mempengaruhi kepuasan kebutuhan pelanggan di pasar (Penrose, 1959 dalam Hamel et al., 1998). Melalui sumber daya yang dimiliki, memudahkan perusahaan mengembangkan kompetensinya yang unik (core competence) yaitu kompetensi yang benar-benar bermanfaat bagi pelanggan, sulit untuk ditiru, memudahkan perusahaan masuk pada berbagai pasar, dan menghasilkan keunggulan bersaing (Prahalad dan Hamel, 1990 dalam Hamel et al., 1998).

Temuan penelitian yang menyatakan bahwa komitmen yang kuat pada kegiatan ekspor tidak mampu meningkatkan kinerja ekspor UKM secara finansial. Temuan ini juga berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh yang positif dan signifikan komitmen (khususnya komitmen ekspor) terhadap kinerja ekspor, diantaranya yaitu Shamsuddoha dan Ali (2006), Zou dan Cavusgil (1996), Cicic et al. (2002), Lages dan Jap (2002) dan O'Cass dan Julian (2003).

Terkait dengan temuan penelitian ini, argumentasi yang diberikan adalah:

- a. Komitmen yang kuat saja belum menjamin UKM mencapai volume penjualan, pendapatan dan profitabilitas seperti yang diharapkan. Temuan didukung oleh temuan Lages et al. (2004b) yang mendapati bahwa komitmen sebagai determinan kinerja ekspor, tetapi berada pada peringkat bawah (peringkat 17) dan jauh di bawah faktor-faktor lainnya seperti kualitas produk, harga yang bersaing, kualitas pelayanan dan kepercayaan/hubungan dengan importir. Komitmen yang kuat tidak memberikan efek jangka pendek pada kinerja ekspor saat ini, perlu proses dan tahapan untuk mencapai kinerja seperti yang diharapkan.
- b. Katsikeas et al. (1996) menemukan bahwa komitmen yang berupa perencanaan dan pengendalian ekspor berpengaruh negatif terhadap kinerja ekspor. Mereka berpendapat bahwa perencanaan dan pengendalian yang formal kurang mampu merespon sejumlah peluang pasar yang menarik di luar negeri. Selain itu, Walters dan Samiee (1990) mengatakan bahwa kegiatan perencanaan tidak menjamin menghasilkan perencanaan yang baik dan tidak menjamin implementasi yang efektif dari perencanaan tersebut. Pendapat dan temuan ini dapat disimpulkan bahwa komitmen UKM yang diwujudkan dalam perencanaan



belum mampu menghasilkan permintaan jika perencanaan dan implementasinya tidak flexible dan adabtable menyerap peluang pasar dengan cepat/tanggap.

- c. Para pengusaha dan manajer yang berkomitmen tinggi justru menilai rendah kinerja ekspornya karena mereka lebih bersikap realistis, seperti disampaikan oleh Lages dan Leal (2004) bahwa semakin berkomitmen, pengetahuan tentang pasar ekspor, pelanggan dan pesaing semakin baik, sehingga manajer lebih bersikap realistis dan harapannya semakin rendah.
- d. Komitmen ekspor tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja ekspor, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui keunggulan bersaing. UKM yang secara konsisten mengalokasikan sumber daya organisasi dan manajerial untuk kegiatan ekspor dan sungguh-sungguh belajar untuk mendukung kegiatan ekspor lebih mudah menemukan keunggulan-keunggulan dibandingkan UKM yang kurang berkomitmen. Sifat persaingan ekspor yang turbulent memaksa UKM untuk selalu bersikap sungguh-sungguh menemukan produk-produk baru yang unik dan sulit disamai pesaing dari negara lain (misalnya pemanfaatan secara optimal material khas Indonesia seperti kayu jati/pesaing di luar negeri menyebutnya sebagai “kayu jawa” atau bahan baku marmer yang hanya ditemui di Indonesia). Upaya-upaya ini berpotensi mendatangkan permintaan.

### **Meningkatnya Keunggulan Bersaing Dapat Meningkatkan Kinerja Ekspor UKM**

Temuan empiris Katsikeas et al. (1996) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dalam dimensi kapabilitas pemasaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ekspor. Li et al. (2006) juga menemukan hubungan positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja organisasi (kinerja finansial dan kinerja pemasaran). Temuan penelitian ini menyatakan bahwa meningkatnya keunggulan bersaing dapat meningkatkan kinerja ekspor. Hasil ini mendukung pendapat normatif dari para pakar dan membuktikan adanya konsistensi dengan penelitian sebelumnya yang menguji hubungan ini.

Mengutip pendapat Slater (1996) bahwa dasar/pondasi dari keunggulan bersaing adalah nilai bagi pelanggan. UKM berusaha menciptakan nilai dengan menawarkan produk yang unik dan berbeda dengan penawaran pesaing. Keunikan produk menjadi unique selling proposition (USP) bagi UKM. Data kualitatif menyebutkan keunikan (kekhasan) produk ekspor yang menonjol berupa: (1) proses pembuatan secara handmade menghasilkan produk yang unik, halus dan artistik, (2) bahan baku khas Indonesia tidak ada di negara lain, (3) desain yang natural, antik dan artistik karakter khas Indonesia. Temuan ini sejalan dengan pendapat responden yang diwawancarai yang menyatakan bahwa issue kualitas, production time dan konsistensi pekerjaan, sudah menjadi standar dalam ekspor. Nilai tambahnya lebih pada desain dan materialnya yang sangat lokal, sangat Indonesia, tidak bisa ditemui di manapun, dan itu yang betul-betul dijual karena itu yang disukai oleh pelanggan, sesuai dengan pernyataan yang sangat populer dari John Naisbitt “Think globally, act locally”. Hasil ini mendukung meta-analisis Leonidou et al. (2002) yang menemukan keunikan produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor, karena keunikan yang berkualitas tidak mudah disamai oleh pesaing.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, adapun kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bantuan ekspor yang diukur melalui bantuan pemerintah pusat dan daerah untuk mendukung ekspor UKM belum mencapai tujuannya karena bantuan ini belum mampu meningkatkan komitmen ekspor dan keberhasilan ekspor UKM. Komitmen ekspor yang ditunjukkan oleh kesungguhan UKM dalam mengalokasikan sumber daya organisasi dan manajerial pada kegiatan ekspor, tidak dipengaruhi secara langsung oleh bantuan ekspor baik dari pemerintah pusat maupun

daerah, tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor internal UKM. Selama ini program bantuan pemerintah bersifat insidental dan lebih fokus pada sasaran jangka pendek.

- b. Meningkatnya komitmen ekspor UKM secara meyakinkan dapat meningkatkan keunggulan bersaing, namun belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja ekspor UKM. Berbekal komitmen yang kuat UKM dapat menciptakan keunggulan-keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing yaitu mengembangkan produk-produk yang lebih variatif (diversifikasi produk), menciptakan produk-produk yang berkualitas, unik, inovatif, dan memperkuat jaringan dengan pelanggan.
- c. Keunggulan bersaing terbukti mampu meningkatkan kinerja ekspor UKM, dan keunggulan bersaing menjadi faktor krusial karena mampu menjadi mediator kunci antara komitmen dan kinerja ekspor. Diantara enam indikator keunggulan bersaing, keunikan produk menempati posisi tertinggi menurut persepsi responden. Keunikan yang sulit ditemui dan disamai oleh negara lain adalah material lokal khas Indonesia, ketelitian produk *handmade* dan desain artistik khas Indonesia. Penggunaan material dan artistik lokal menjadi andalan dan *unique selling proposition (USP)* bagi UKM eksportir mebel dan kerajinan di DIY. Keunggulan-keunggulan ini menghantarkan pada posisi yang lebih kuat di atas rata-rata pesaing, yang pada akhirnya mampu menciptakan permintaan dan laba bagi UKM.

## 6. SARAN

### 1.1. Saran Bagi UKM Eksportir

Hasil penelitian ini memberikan saran/rekomendasi bagi UKM agar lebih berkembang dan meningkatkan daya saing di pasar internasional. Rekomendasinya sebagai berikut:

- a. Ketepatan kualitas produk merupakan “harga mati” dalam ekspor. Nilai tambahnya lebih pada kemampuan/ kesanggupan UKM menawarkan produk yang variatif, inovatif dan unik. Menggali inovasi dengan cara memanfaatkan bahan lokal khas Indonesia dan desain-desain unik khas Indonesia menjadi salah satu alternatif nilai tambah yang diminati oleh pasar ekspor.
- b. UKM perlu berupaya keras meningkatkan kemampuan menjalin jaringan/kerjasama dengan para importir, diantaranya dengan cara: (1) menunjukkan kredibilitas bahwa perusahaan mampu menyediakan produk secara tepat waktu dan kualitas, (2) menciptakan hubungan *win-win solution* dengan pelanggan, (3) menjalin komunikasi secara rutin, (4) memberikan pelayanan prima (termasuk ketika pelanggan berkunjung ke Indonesia dan bila perlu melakukan kunjungan balasan).
- c. UKM perlu memandang ke depan melakukan penguatan-penguatan internal secara lebih mandiri tidak selalu bergantung dan mengharap bantuan dari pemerintah, karena terbukti komitmen yang kuat pada kegiatan ekspor lebih berperan mencapai keberhasilan ekspor dibandingkan faktor bantuan pemerintah.

### 1.2. Saran Bagi Pemerintah Sebagai Pembuat Kebijakan Publik

Penelitian ini menemukan bahwa bantuan ekspor baik dari pemerintah pusat dan daerah belum mampu meningkatkan komitmen dan keberhasilan ekspor UKM, sehingga rekomendasi yang diberikan sebagai berikut:

- a. Fokus bantuan hendaknya diarahkan pada sasaran jangka panjang, tidak hanya saat/selama bantuan diberikan (during the assistance) tetapi diarahkan pasca bantuan diberikan (after the assistance).
- b. Lemahnya jaringan kerjasama antara UKM dengan importir dan lemahnya kekuatan tawar menawar (bargaining power) UKM membutuhkan peran pemerintah sebagai mediator untuk meningkatkan kepercayaan para importir.
- c. Pemerintah berpromosi secara gencar di luar negeri dan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendatangkan pembeli yang bonafide pada pameran-pameran domestik
- d. Keikutsertaan UKM dalam pameran di luar negeri merupakan bantuan yang diharapkan, namun perlu dibenahi prosedurnya.
- e. Bantuan berupa pendidikan/pelatihan ekspor dan kewirausahaan (entrepreneurial learning)

harus mencapai tujuannya, bahwa pasca pelatihan minimal UKM memiliki pengetahuan dasar tentang ekspor, misalnya pengurusan LC, pengurusan dokumen ekspor, pemenuhan standar kualitas internasional, negosiasi dan lainnya.

- f. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi bantuan, diperlukan koordinasi antar lembaga di tingkat pusat dan daerah agar program-program yang diberikan tepat dan tidak tumpang tindih.

## 2. KETERBATASAN DAN SARAN BAGI PENELITI DIMASA DEPAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan, yang membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengatasinya. Adapun keterbatasan dan saran bagi penelitian berikutnya sebagai berikut:

- a. Penelitian ini terbatas meneliti UKM eksportir pada industri mebel dan kerajinan di DIY, sehingga tingkat generalisasinya cukup rendah. Penelitian berikutnya dapat menguji kembali model penelitian ini dengan melibatkan populasi target pada industri lain pada wilayah yang lebih luas.
- b. Penelitian berikutnya dapat melibatkan sampel yang lebih homogen, misalnya membedakan antara usaha kecil dan usaha menengah atau membedakan antara UKM yang belum dan telah berpengalaman.
- c. Studi ini terbatas melibatkan responden UKM eksportir dalam menilai bantuan ekspor. Studi ini juga terbatas menggunakan indikator bantuan ekspor berdasarkan sumber bantuan. Penelitian berikutnya dapat menyertakan pandangan pembuat kebijakan publik serta mengeksplorasi indikator-indikatornya berdasarkan jenis-jenis bantuan (misalnya pendidikan/pelatihan, pameran, permodalan, pengembangan produk dan lainnya).

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, S. 2002. Regulasi dalam revitalisasi usaha kecil dan menengah di Indonesia, tidak dipublikasi.
- Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C. dan Aren, S. 2007. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance, *Technovation*, 27: 501-513.
- Antony, J., Kumar, M., dan Madu, C.N. 2005. Six sigma in small and medium-sized manufacturing enterprises: some empirical observations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (8): 860-870.
- Bennett, R.J. dan Smith, C. 2002. Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (1): 73-86.
- Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. dan Cavusgil, S.T. 2006. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison, *Journal of Business Research*, 59: 176-185.
- Cicic, M., Patterson, P. dan Shoham, A. 2002. Antecedent of international performance: a service firms' perspective, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1103-1118.
- Cole, G. 2004. *Management Theory and Practice*, Sixth Edition, Thomson Learning, London.
- Crick, D. 2004. U.K. SMEs' decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry, *Journal of Business Venturing*, 19: 561-587.

- Czinkota, M.R. 1994. A national export assistance policy for new and growing business, *Journal of International Marketing*, 2 (1): 91-101.
- Francis, J. dan Dodd, C.C. 2004. Impact of export promotion programs on firm competencies, strategy and performance: the case of Canadian high-technology SMEs, *International Marketing Review*, 21 (4/5): 474-495.
- Gomez, J.O., Simpson M., Koh, S.C.L. dan Padmore, J. 2007. Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry, *Benchmarking: An International Journal*, 14 (3): 289-305.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., Thomas, H. dan O'Nael, D. 1998. *Strategic Flexibility, Managing in a Turbulent Environment*, John Wiley and Sons, England.
- Hill, J. 2001. A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part I, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (5): 171-204.
- Katsikeas, C.S. 1994. Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics, *International Marketing Review*, 11 (3): 33-53.
- Katsikeas, C.S. dan Morgan, R.E. 1994. Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience, *European Journal of Marketing*, 28 (5): 17-35.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. dan Ioannidis C. 1996. Determinants of export performance in a European context, *European Journal of Marketing*, 30 (6): 6-35.
- Kotabe, M. 1990. Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese Multinationals: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, 54: 19-33.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management The Millenium Edition*, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Lages, L.F. dan Jap, S.D. 2002. A contingensi approach to marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships, *Working Paper* (411), Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Lages, L.F. dan Leal, A.C. 2004. Determinants of expected short-term export performance improvement: an empirical study of industrial exporters, *Working Paper*, Warwick Business School.
- Lages, L.F. dan Montgomery, D.B. 2004. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10): 1186-1214.
- Lages, L.F. dan Montgomery, D.B. 2005. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation, *European Journal of Marketing*, 39 (7/8): 755-784.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., dan Samiee, S. 2002. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis, *Journal of Business Research*, 55 (1): 51-67.
- Li, S., Nathan, B.R., Nathan T.S.R. dan Rao, S.S. 2006. The impact of supply chain management practices

- on competitive advantage and organizational performance, *Omega*, 34: 107-124.
- O'Cass, A. dan Julian, C. 2003. Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters, *European Journal of Marketing*, 37 (3/4): 366-384.
- Piercy, N.F., Kaleka, A. dan Katsikeas, C.S. 1998. Sources of competitive advantage in high performing exporting companies, *Journal of World Business*, 33 (4): 378-393.
- Porter, M.E. 1993. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Collier Macmillan Publishers.
- Rahayu, S.R. 2005. Analisis peranan perusahaan modal ventura dalam mengembangkan UKM di Indonesia, *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, Edisi Khusus.
- Riatmaja, D. S., Sukmaningrum, D., & Supardin, L. (2024). The Influence of Gamification on Employee Engagement and Organizational Productivity In Company Business Innovation. *JURNAL EKBIS*, 25(1), 1–18.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business*, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Slater, S.F. 1996. The challenge of sustaining competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 25: 79-86.
- Sousa, C.M.P. 2004. Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature, *Academy of marketing science review*, online (9).
- Supardin, L., Rinaldi, R., & Ekasasi, S. R. (2024). Factors Affecting Shopee Sellers Competitive Advantage And Company Performance. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 4(01), 277–287.
- Shamsuddoha, A.K. dan Ali, M.Y. 2006. Mediated effect of export promotion programs on firm export performance, *Asian Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 (2): 93-110.
- Tesfom, G. dan Lutz, C. 2006. A classification of export marketing problem of small and medium sized manufacturing firms in developing countries, *International Journal of Emerging Markets*, 1 (3): 262-281.
- Trisninawati, T., & Supardin, L. (2024). The Role of Employee Engagement as a Mediating Influence of Person Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior. 2nd International Conference on Management and Business (ICOMB 2023), 192–200. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-402-0\\_21](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-402-0_21)
- Walters, P.G.P. dan Samiee, S. 1990. A model for assessing performance in small US exporting firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter: 33-50.
- Wengel, J. dan Rodriguez, E. 2006. SME export performance in Indonesia after the crisis, *Small Business Economics*, 26: 25-37.
- [www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)
- Yulianto, E., Pratomo, T. P., Zein, Z., & Supardin, L. (2023). Impact of Work Demand and Job Autonomy on Employee Sustainable Performance with Digital Leadership as Moderating Variable: A Proposed Framework. *Proceedings of the 8th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1013–1026.

- Zimmerer, T.W. dan Scarborough, N.M. 2005. *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*, fourth edition, Pearson Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- Zou, S. dan Cavusgil, S.T. 1996. Global strategy: a review and integrated conceptual framework, *European Journal of Marketing*, 30 (1): 52-69.
- Zou, S. dan Stan, S. 1998. The determinants of export performance: a review of empirical literature between 1987 and 1997, *International Business Review*, 15 (5): 333-356.