

MEKANISME EKSPOR INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM) AIRAFOOD DALAM AKSES PASAR ASIA

Naura Sabina Azqiyah¹, Rizki Rahmadini Nurika²Program Studi Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia^{1,2}raanara29@gmail.com, rr.nurika@uinsby.ac.id

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) play a crucial role in driving national economic growth and expanding international trade. However, limited capital, production capacity, market networks, and the ability to meet export standards often hinder micro-enterprises from accessing international markets. This study aims to analyze the mechanisms employed by Aira Food in penetrating the Asian market through direct and third-party export channels as a form of adaptive micro-enterprise strategy in international trade. The study employed a qualitative method with a case study approach. Data were obtained through interviews, observation, and documentation, then analyzed using data reduction, data presentation, and conclusion drawing techniques. The results show that Aira Food implements two export mechanisms simultaneously: direct exporting and indirect exporting through third parties or aggregators. This strategy is supported by a make-to-order production system, flexible use of product brands, utilization of digital media, and participation in trade shows and business matching activities. The use of these two export channels allows the company to adjust production capacity, distribution needs, and international market access according to its business conditions. The study also found that Aira Food still faces various export barriers, including limited international certification, costs, buyer networks, logistics, and language barriers. To overcome these obstacles, companies utilize government support through training and trade fairs and collaborate with third parties in distribution activities and access to foreign markets. This study shows that the combination of direct and indirect exports is an adaptive strategy that allows micro-enterprises to maintain and expand international market access amidst limited resources.

Keywords: *Mode of Entry; Export Strategy; Small and Medium Industries (IKM); Internationalization of Business; International Markets.*

Abstrak

Industri Kecil dan Menengah (IKM) memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dan perluasan perdagangan internasional. Namun, keterbatasan modal, kapasitas produksi, jaringan pasar, serta kemampuan memenuhi standar ekspor sering menjadi hambatan bagi usaha mikro dalam mengakses pasar internasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme yang dilakukan oleh Aira Food dalam melakukan penetrasi pasar Asia melalui jalur ekspor

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

langsung dan pihak ketiga sebagai bentuk strategi adaptif usaha mikro dalam perdagangan internasional. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Aira Food menerapkan dua mekanisme ekspor secara bersamaan, yaitu direct exporting dan indirect exporting melalui pihak ketiga atau agregator. Strategi tersebut didukung oleh sistem produksi make to order, fleksibilitas penggunaan merek produk, pemanfaatan media digital, serta partisipasi dalam pameran dagang dan kegiatan business matching. Penggunaan kedua jalur ekspor tersebut memungkinkan perusahaan menyesuaikan kapasitas produksi, kebutuhan distribusi, dan akses pasar internasional sesuai dengan kondisi usaha yang dimiliki. Penelitian ini juga menemukan bahwa Aira Food masih menghadapi berbagai hambatan ekspor, meliputi keterbatasan sertifikasi internasional, biaya, jaringan pembeli, logistik, dan kendala bahasa. Untuk mengatasi hambatan tersebut, perusahaan memanfaatkan dukungan pemerintah melalui pelatihan dan pameran dagang serta bekerja sama dengan pihak ketiga dalam kegiatan distribusi dan akses pasar luar negeri. Penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi ekspor langsung dan tidak langsung merupakan strategi adaptif yang memungkinkan usaha mikro mempertahankan dan memperluas akses pasar internasional di tengah keterbatasan sumber daya yang dimiliki.

Kata Kunci: Mode of Entry; Strategi Ekspor; Industri Kecil dan Menengah (IKM); Internasionalisasi Usaha; Pasar Internasional.

1. PENDAHULUAN

Pendahuluan : Perkembangan globalisasi ekonomi mengubah pola perdagangan internasional, di mana Industri Kecil dan Menengah (IKM) semakin terlibat dalam kegiatan ekspor dan berfokus pada kegiatan produksi atau pengolahan barang sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap bahan baku yang dimiliki. Berbeda dengan usaha yang berorientasi pada perdagangan, IKM memiliki aktivitas utama berupa proses produksi yang mengubah bahan mentah menjadi produk siap konsumsi atau siap digunakan. Dalam konteks Indonesia, IKM menjadi salah satu sektor yang berkontribusi terhadap pertumbuhan industri nasional dan penguatan ekonomi daerah melalui penyerapan tenaga kerja, penguatan ekonomi daerah, dan pemanfaatan sumber daya lokal (Badan Pusat Statistik, 2026). Pemerintah Indonesia juga mendorong internasionalisasi IKM melalui berbagai program seperti pelatihan ekspor, *business matching*, promosi perdagangan internasional, hingga digitalisasi usaha. Hal ini menunjukkan bahwa IKM tidak lagi hanya berperan sebagai pelaku ekonomi domestik, tetapi juga memiliki potensi untuk terlibat dalam jaringan perdagangan global (Tambunan, 2019).

Namun, proses internasionalisasi IKM tidak selalu berjalan mudah, terutama bagi usaha yang berada pada skala mikro. Usaha mikro umumnya memiliki keterbatasan dalam modal, kapasitas produksi, sumber daya manusia, akses informasi pasar internasional, serta kemampuan memenuhi standar dan sertifikasi ekspor. Keterbatasan tersebut menyebabkan sebagian besar IKM Indonesia masih berorientasi pada pasar domestik dan belum mampu melakukan ekspor

secara mandiri (Tambunan, 2019). Dalam kondisi tersebut, keterbatasan akses terhadap jaringan distribusi dan pembeli internasional menjadi salah satu hambatan bagi usaha mikro untuk memasuki pasar global.

Fenomena tersebut dapat dilihat pada Airafood, yaitu IKM di Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur, yang bergerak dalam pengolahan makanan ringan berbasis pertanian lokal dan telah memasarkan produknya ke pasar internasional. Berdasarkan hasil wawancara, Airafood pernah melakukan ekspor ke beberapa negara seperti Korea Selatan, Singapura, dan Malaysia. Aktivitas ekspor tersebut dilakukan melalui dua jalur, yaitu *direct exporting* dan *indirect exporting*. Pemilik usaha menjelaskan bahwa terdapat ekspor yang dilakukan secara langsung dan terdapat pula ekspor yang dilakukan melalui pihak ketiga. Praktik tersebut menunjukkan bahwa pelaku usaha mikro dapat menggunakan lebih dari satu jalur ekspor secara bersamaan untuk menyesuaikan kebutuhan pasar, kapasitas usaha, dan kondisi distribusi yang dihadapi. Penggunaan dua jalur ekspor tersebut menunjukkan adanya strategi fleksibel dalam mempertahankan akses pasar internasional. Dengan demikian, strategi internasionalisasi usaha mikro tidak selalu berlangsung secara linier dan formal, tetapi dapat berkembang sesuai dengan kondisi dan kapasitas usaha.

Selain itu, praktik Airafood menunjukkan bahwa orientasi pengusaha mikro terhadap kegiatan ekspor tidak selalu berfokus pada penguatan *brand* sebagaimana banyak dibahas dalam literatur internasionalisasi usaha kecil. Penggunaan merek produk dalam kegiatan ekspor cenderung disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan permintaan pembeli. Situasi ini menunjukkan bahwa pelaku usaha mikro dapat lebih mengutamakan keberlanjutan bisnis dan perluasan pasar dibandingkan konsistensi identitas merek. Strategi ekspor pada usaha mikro juga dapat berkembang secara fleksibel dalam aspek pemilihan jalur distribusi, mekanisme pengiriman, hingga strategi pemasaran sesuai dengan kebutuhan pasar, kapasitas produksi, dan peluang bisnis yang tersedia. Kondisi tersebut menjadikan Airafood sebagai kasus yang menarik untuk melihat bagaimana usaha mikro mempertahankan akses pasar internasional melalui berbagai bentuk adaptasi strategi ekspor.

Untuk memahami fenomena tersebut, diperlukan kerangka konseptual yang dapat menjelaskan bagaimana pelaku usaha mikro memilih dan menerapkan strategi dalam memasuki pasar internasional. Aktivitas ekspor Airafood melalui lebih dari satu jalur distribusi menunjukkan adanya pertimbangan strategis yang berkaitan dengan akses pasar, kapasitas usaha, serta kemampuan beradaptasi terhadap berbagai kendala perdagangan internasional. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan konsep *mode of entry* dan strategi internasionalisasi UKM untuk menganalisis mekanisme ekspor yang diterapkan oleh Airafood dalam mengakses pasar internasional.

Dalam studi bisnis internasional, *mode of entry* digunakan untuk menjelaskan bagaimana perusahaan memasuki pasar internasional. *Direct exporting* merupakan kegiatan ekspor yang dilakukan langsung oleh perusahaan kepada pembeli atau pasar luar negeri tanpa perantara, sedangkan *indirect exporting* dilakukan melalui pihak ketiga seperti distributor, eksportir, atau perusahaan lain yang membantu menjual produk ke pasar internasional (Wild & Wild, 2003). Pemilihan jalur ekspor dapat dipengaruhi oleh sumber daya perusahaan, seperti modal, kapasitas produksi, akses pasar, dan jaringan bisnis internasional. Perusahaan yang memiliki sumber daya lebih besar umumnya memiliki kemampuan lebih tinggi untuk melakukan ekspor

langsung, sedangkan usaha mikro dapat memanfaatkan pihak ketiga untuk mengurangi risiko dan mengatasi keterbatasan akses pasar internasional (Hill, 2017).

Penelitian ini juga menggunakan konsep strategi internasionalisasi UKM. Internasionalisasi merupakan proses ketika perusahaan memperluas aktivitas bisnisnya ke pasar internasional melalui ekspor, kerja sama bisnis, maupun pengembangan jaringan pasar luar negeri. Johanson dan Vahlne menjelaskan bahwa proses internasionalisasi berkembang secara bertahap seiring dengan peningkatan pengetahuan dan pengalaman perusahaan dalam menghadapi pasar internasional (Johanson & Vahlne, 1977). Dalam perkembangannya, model tersebut menekankan bahwa pengalaman dan pengetahuan pasar dapat memengaruhi keputusan perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan di pasar luar negeri (Johanson & Vahlne, 2009). Bagi usaha mikro yang memiliki keterbatasan sumber daya, strategi internasionalisasi dapat dilakukan secara adaptif melalui penggunaan pihak ketiga, penyesuaian kapasitas produksi, fleksibilitas penggunaan merek, serta pemanfaatan pameran dan media digital untuk memperoleh buyer luar negeri.

Konsep tersebut relevan dengan kasus Airafood yang menunjukkan pola internasionalisasi secara bertahap. Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan ekspor Airafood dimulai melalui keikutsertaan dalam pameran internasional seperti Trade Expo Indonesia dan UMKM Export, kemudian dikembangkan melalui hubungan bisnis, *website*, media sosial, serta kerja sama dengan pihak ketiga. Penggunaan jalur ekspor langsung dan tidak langsung secara simultan juga menunjukkan bahwa internasionalisasi bisnis dilakukan melalui strategi yang fleksibel sesuai dengan kondisi dan kemampuan usaha.

Berdasarkan kedua konsep tersebut, penelitian ini menganalisis bagaimana Airafood memilih dan mengombinasikan strategi ekspor untuk memasuki pasar internasional. Konsep *mode of entry* digunakan untuk memahami pemilihan dan kombinasi jalur ekspor langsung maupun tidak langsung, sedangkan konsep strategi internasionalisasi UKM digunakan untuk menganalisis bagaimana Airafood menyesuaikan strategi bisnis berdasarkan pengalaman, kemampuan usaha, dan peluang pasar yang dimiliki. Dengan demikian, kedua konsep tersebut digunakan untuk memahami strategi ekspor Airafood sebagai bentuk adaptasi usaha mikro dalam menghadapi perdagangan internasional.

2. KAJIAN PUSTAKA

1. Mode of Entry dan Pemilihan Strategi Memasuki Pasar Internasional

Kajian *mode of entry* menjadi salah satu pembahasan penting dalam studi bisnis internasional karena berkaitan dengan cara perusahaan memasuki pasar luar negeri. Pilihan tersebut dapat berupa ekspor langsung, ekspor tidak langsung, kerja sama, lisensi, maupun investasi langsung. Pemilihan *mode of entry* pada UKM dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan, pengalaman internasional, serta kondisi pasar tujuan. Pilihan tersebut juga berkaitan dengan tingkat risiko, kontrol, dan kebutuhan sumber daya perusahaan (Laufs & Schwens, 2014). Dengan demikian, *mode of entry* dapat dipahami sebagai keputusan strategis perusahaan dalam menentukan mekanisme yang digunakan untuk mengakses pasar internasional.

2. Pengetahuan, Pengalaman, dan Adaptasi dalam Mode of Entry

Selain karakteristik perusahaan dan kondisi pasar, pengalaman internasional dan kemampuan adaptasi juga berperan dalam aktivitas perusahaan di pasar luar negeri. Pengalaman internasional dan adaptasi produk dapat memengaruhi hubungan antara pilihan *mode of entry* dan kinerja perusahaan di pasar asing (Hollender et al., 2017). Pengetahuan mengenai pasar luar negeri juga berhubungan dengan keputusan *entry mode* dan kinerja internasional UKM (Amankwah-Amoah et al., 2022). Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa keputusan memasuki pasar internasional tidak hanya berkaitan dengan pemilihan mekanisme ekspor, tetapi juga dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan pasar asing.

3. Ekspor Langsung, Ekspor Tidak Langsung, dan Strategi Ekspor Fleksibel

Penelitian mengenai strategi ekspor juga membahas penggunaan ekspor langsung dan tidak langsung pada UKM. Karakteristik pengusaha dapat memengaruhi kecenderungan penggunaan ekspor langsung maupun tidak langsung dalam strategi ekspor UKM (Wang et al., 2024). Namun, kedua bentuk ekspor tersebut masih banyak dipahami sebagai alternatif strategi yang dipilih secara terpisah. Kajian mengenai penggunaan ekspor langsung dan ekspor tidak langsung secara bersamaan oleh usaha mikro masih relatif terbatas. Padahal, kombinasi kedua jalur tersebut dapat menjadi alternatif bagi usaha mikro dalam menghadapi keterbatasan modal, kapasitas produksi, jaringan pasar, dan distribusi internasional. Dalam konteks tersebut, kasus Airafood menjadi menarik karena menggunakan kedua jalur ekspor dalam aktivitas internasionalnya. Penelitian ini kemudian berfokus pada bagaimana kombinasi *direct exporting* dan *indirect exporting* diterapkan sebagai strategi adaptif dalam memperluas pasar internasional.

3. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian: Metode Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi ekspor yang dilakukan oleh IKM Airafood dalam memasuki pasar internasional melalui jalur *direct exporting* dan *indirect exporting*. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena berdasarkan kondisi alamiah, pengalaman, pandangan, dan praktik yang dilakukan oleh subjek penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berupaya memahami makna suatu fenomena berdasarkan perspektif subjek dalam konteks yang terjadi secara alamiah (Creswell & Creswell, 2018).

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu kasus tertentu, yaitu strategi ekspor Airafood sebagai IKM skala mikro yang mampu memasuki pasar internasional. Studi kasus digunakan untuk melakukan penyelidikan secara mendalam terhadap suatu kasus, aktivitas, atau proses dengan memanfaatkan berbagai sumber data untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai fenomena yang diteliti (Creswell & Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, kasus Airafood dikaji untuk memahami bagaimana pelaku usaha memilih, menggunakan, dan mengombinasikan jalur ekspor langsung dan pihak ketiga dalam mengakses pasar internasional.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah subjek penelitian, yaitu Airafood sebagai pelaku usaha yang menjalankan aktivitas ekspor. Unit analisis tersebut digunakan untuk melihat praktik dan strategi yang dilakukan Airafood dalam memasuki serta mempertahankan akses pasar internasional. Sementara itu, level analisis penelitian berada pada tingkat

individu/kelompok, karena penelitian memusatkan perhatian pada pemilik dan pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis Airafood sebagai aktor yang menjalankan strategi ekspor. Penentuan unit dan level analisis ini membantu penelitian membatasi objek yang dianalisis agar sesuai dengan fokus penelitian.

Penelitian ini menggunakan konsep situasi sosial yang terdiri atas tempat (*place*), aktivitas (*activity*), dan aktor (*actor*) (Sugiyono, 2019). Tempat penelitian adalah lokasi usaha Airafood di Kabupaten Malang, Jawa Timur. Aktivitas yang diamati meliputi proses produksi, pengemasan, pemasaran, komunikasi dengan pembeli, serta aktivitas yang berkaitan dengan ekspor produk. Sementara itu, aktor dalam penelitian ini adalah pemilik Airafood dan pihak lain yang terlibat dalam proses ekspor, terutama pihak yang berkaitan dengan penggunaan jalur ekspor langsung maupun pihak ketiga. Ketiga unsur tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai strategi ekspor Airafood dalam kondisi yang sebenarnya.

Penentuan sampel atau informan penelitian dilakukan secara *purposive sampling*. Teknik ini digunakan karena penelitian membutuhkan informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung mengenai aktivitas ekspor Airafood. Informan utama adalah pemilik Airafood karena memiliki informasi mengenai sejarah usaha, proses internasionalisasi, pemilihan jalur ekspor, hubungan dengan buyer atau pihak ketiga, serta berbagai kendala dalam aktivitas ekspor. Apabila diperlukan, informan tambahan dapat berasal dari pihak yang terlibat langsung dalam proses ekspor atau distribusi produk. Pemilihan informan dilakukan berdasarkan relevansi informasi yang dimiliki dengan fokus penelitian, sesuai dengan prinsip *purposive sampling* yang menempatkan pertimbangan tertentu sebagai dasar pemilihan sumber data (Sugiyono, 2019).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari pemilik Airafood dan pihak yang memiliki keterlibatan atau pengetahuan mengenai kegiatan ekspor. Data tersebut mencakup informasi mengenai proses awal memasuki pasar internasional, negara tujuan ekspor, penggunaan *direct exporting* dan *indirect exporting*, alasan pemilihan masing-masing jalur, hubungan dengan pihak ketiga dan buyer, strategi pemasaran, serta kendala yang dihadapi selama proses ekspor. Data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dokumen usaha, *website*, media sosial Airafood, dokumentasi kegiatan, serta berbagai publikasi yang relevan dengan internasionalisasi IKM dan strategi ekspor.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada pemilik Airafood untuk memperoleh informasi secara mendalam mengenai pengalaman dan strategi ekspor yang dilakukan. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memiliki pedoman pertanyaan sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan informasi lain yang relevan dengan penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Observasi dilakukan secara langsung di lokasi usaha untuk mengamati aktivitas produksi, pengemasan, penyimpanan, serta aktivitas lain yang berkaitan dengan kesiapan produk untuk dipasarkan ke luar negeri. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa foto kegiatan usaha, dokumen ekspor yang dapat diakses, materi promosi, *website*, unggahan media sosial, serta dokumentasi lain yang relevan dengan aktivitas internasional Airafood.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi. Triangulasi digunakan untuk membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data sehingga data yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang lebih baik. Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Informasi mengenai penggunaan jalur ekspor langsung dan pihak ketiga, misalnya, tidak hanya didasarkan pada keterangan pemilik, tetapi juga diperiksa melalui

dokumentasi usaha, media sosial, *website*, atau dokumen lain yang relevan. Penggunaan beberapa sumber dan teknik tersebut memungkinkan peneliti melihat kesesuaian informasi sebelum digunakan sebagai temuan penelitian (Sugiyono, 2019).

Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif deskriptif dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Analisis dilakukan sejak proses pengumpulan data dan berlangsung secara terus-menerus sampai diperoleh pemahaman yang memadai mengenai kasus yang diteliti. Tahap pertama adalah kondensasi data, yaitu menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengelompokkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai dengan fokus penelitian. Data kemudian dikelompokkan berdasarkan tema seperti proses memasuki pasar internasional, *direct exporting*, *indirect exporting*, alasan pemilihan jalur ekspor, adaptasi strategi, dan kendala internasionalisasi. Tahap kedua adalah penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk uraian naratif sehingga hubungan antartemuan dapat terlihat dengan jelas. Tahap terakhir adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan, yaitu menginterpretasikan pola dan hubungan yang ditemukan untuk menjelaskan strategi ekspor Airafood dalam memasuki pasar internasional. Proses analisis tersebut berlangsung secara interaktif antara kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan selama penelitian berlangsung (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Dengan demikian, metode penelitian ini diarahkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana Airafood menggunakan dan mengombinasikan jalur *direct exporting* dan *indirect exporting* sebagai strategi adaptif dalam memasuki pasar internasional.

4. HASIL DAN DISKUSI

Hasil dan Diskusi :

a. Sekilas tentang Airafood

Airafood merupakan Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang bergerak dalam bidang pengolahan makanan ringan berbasis hasil pertanian lokal. Usaha ini didirikan oleh Juli Suwandi pada 26 Desember 2015 sebagai upaya mengolah komoditas pertanian lokal Kabupaten Malang menjadi produk yang memiliki nilai tambah. Berdasarkan hasil wawancara, pendirian Airafood didorong oleh dua faktor. Faktor internal berasal dari pengalaman pemilik yang sebelumnya bekerja di pabrik selama kurang lebih lima belas tahun hingga muncul keinginan untuk membangun usaha sendiri. Sementara itu, faktor eksternal berkaitan dengan kondisi komoditas pertanian di Kabupaten Malang yang melimpah tetapi mengalami penurunan harga ketika memasuki musim panen. Kondisi tersebut kemudian mendorong pemilik untuk mengolah hasil pertanian menjadi produk makanan yang memiliki nilai ekonomi lebih tinggi.

Pilihan tersebut menunjukkan bahwa proses pembentukan Airafood tidak semata-mata didasarkan pada peluang pasar, tetapi juga pada kemampuan pelaku usaha membaca kondisi sumber daya lokal. Dalam konteks pengembangan UMKM Indonesia, pemanfaatan sumber daya lokal merupakan salah satu karakteristik penting karena usaha kecil umumnya tumbuh dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia di lingkungan sekitarnya (Tambunan, 2019). Dengan demikian, sejak awal Airafood telah membangun basis usaha melalui penggabungan antara pengalaman pemilik dan potensi bahan baku lokal.

Juli Suwandi menjelaskan bahwa produk pertama yang dikembangkan adalah keripik pisang. Namun, karena produk tersebut telah banyak diproduksi oleh pelaku usaha lain, Airafood melakukan diferensiasi melalui inovasi teknik *coating*. Teknik tersebut memungkinkan produk diberi berbagai varian rasa, seperti cokelat, tanpa membuat lapisan mudah menempel pada tangan atau kemasan. Selain itu, teknik tersebut digunakan untuk mempertahankan kerenyahan produk dalam waktu yang lebih lama. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi

Airafood tidak hanya diarahkan pada penciptaan produk baru, tetapi juga pada peningkatan karakteristik produk yang sudah ada.

Inovasi tersebut kemudian menjadi salah satu identitas produk Airafood dan mendukung upaya perusahaan dalam membangun daya saing. Dalam konteks UMKM, inovasi produk dapat menjadi instrumen untuk menghadapi persaingan karena pelaku usaha tidak hanya bersaing melalui harga, tetapi juga melalui kualitas, keunikan, dan kemampuan memberikan nilai tambah kepada konsumen (Fitriyani, Mustofa, & Yunus, 2025). Dengan demikian, teknik *coating* Airafood dapat dipahami sebagai bentuk inovasi yang muncul dari kebutuhan untuk membedakan produk di tengah pasar makanan ringan yang kompetitif.

Perkembangan Airafood kemudian tidak berhenti pada keripik pisang. Perusahaan mengembangkan produk lain seperti keripik talas, keripik singkong, dan keripik kentang. Berdasarkan hasil wawancara, keripik talas menjadi salah satu produk *best seller*. Menariknya, pemilik menjelaskan bahwa konsumen internasional justru lebih banyak memilih produk dengan rasa asli atau polos dibandingkan varian rasa yang kompleks. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan produk Airafood tidak hanya didasarkan pada preferensi pasar domestik, tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman perusahaan berinteraksi dengan pasar internasional.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya proses adaptasi produk. Hollender, Zapkau, dan Schwens (2017) menjelaskan bahwa kemampuan adaptasi produk merupakan salah satu kapabilitas yang dapat membantu UKM menghadapi keterbatasan sumber daya ketika memasuki pasar luar negeri. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengalaman internasional dan kemampuan adaptasi produk dapat mendukung kinerja *non-equity entry modes* pada UKM. Temuan Airafood memperlihatkan bentuk yang lebih konkret, yaitu penyesuaian karakteristik rasa berdasarkan pengalaman perusahaan menerima permintaan dari konsumen atau *buyer* luar negeri.

Dari sisi pemasaran, Airafood telah menjangkau pasar lokal, nasional, hingga internasional. Pada tingkat lokal, produk dipasarkan di kawasan Malang Raya. Pada tingkat nasional, produk telah dipasarkan ke Tangerang, Jakarta, dan Denpasar melalui distributor serta kegiatan pameran. Perluasan jaringan pemasaran semakin berkembang ketika Airafood mengikuti berbagai pameran, seperti *Trade Expo Indonesia* dan kegiatan UMKM Export. Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan tersebut menjadi salah satu titik awal terbentuknya hubungan dengan *buyer* luar negeri.

Pameran perdagangan dalam kasus Airafood tidak hanya berfungsi sebagai media promosi, tetapi juga sebagai ruang pembentukan jaringan internasional. Hal ini penting karena keterbatasan jaringan merupakan salah satu persoalan yang sering dihadapi UKM ketika memasuki pasar internasional. Dengan mengikuti pameran, Airafood memperoleh kesempatan untuk memperkenalkan produk sekaligus berinteraksi secara langsung dengan calon *buyer*. Dengan demikian, proses internasionalisasi Airafood tidak sepenuhnya dimulai dari kemampuan perusahaan melakukan ekspor secara mandiri, tetapi berkembang melalui interaksi, pengalaman, dan jaringan bisnis.

Pasar internasional Airafood kemudian berkembang terutama di kawasan ASEAN dan Asia Timur. Pemilik menjelaskan bahwa pemilihan pasar tersebut disesuaikan dengan kemampuan usaha yang masih berada pada skala mikro. Pasar Eropa dan Amerika Serikat sebenarnya memiliki potensi, tetapi perusahaan belum mampu memenuhi beberapa persyaratan standar dan sertifikasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan memilih pasar yang dianggap lebih sesuai dengan kemampuan sumber daya dan kapasitas usaha yang dimiliki.

Keputusan tersebut menunjukkan bahwa internasionalisasi Airafood berlangsung secara selektif. Perusahaan tidak berusaha memasuki seluruh pasar internasional sekaligus, tetapi mempertimbangkan kesesuaian antara peluang pasar dan kemampuan internal. Perspektif ini

sejalan dengan kajian *entry mode* yang menjelaskan bahwa karakteristik perusahaan, pengalaman internasional, dan kondisi pasar tujuan merupakan faktor yang memengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan ekspansi internasional (Laufs & Schwens, 2014). Kajian tersebut menempatkan karakteristik UKM sebagai aspek penting karena keputusan internasionalisasi pada UKM memiliki kondisi yang berbeda dengan perusahaan multinasional besar.

Dari sisi produksi, Airafood melakukan kegiatan produksi setiap hari sekitar pukul 08.00-16.00 WIB dan memiliki dua lokasi produksi yang digunakan untuk pengolahan serta pengemasan. Pemisahan lokasi tersebut berkaitan dengan keterbatasan lahan yang dimiliki perusahaan. Kapasitas produksi juga bersifat kondisional karena disesuaikan dengan jumlah pesanan yang diterima. Sistem tersebut menunjukkan bahwa kapasitas produksi Airafood belum bersifat massal, tetapi menyesuaikan dengan permintaan pasar.

Airafood juga menerapkan sistem *purchase order* (PO) atau *make to order*. Produksi dilakukan setelah adanya pesanan dari pembeli. Bagi usaha mikro, pola tersebut dapat dipahami sebagai strategi untuk mengurangi risiko penumpukan persediaan dan menjaga penggunaan modal tetap efisien. Keterbatasan modal memang menjadi salah satu karakteristik yang membedakan UMKM dengan perusahaan besar (Tambunan, 2019). Dengan demikian, keputusan produksi Airafood memperlihatkan bahwa keterbatasan sumber daya bukan hanya menjadi hambatan, tetapi juga membentuk pola strategi bisnis perusahaan.

Airafood menunjukkan perkembangan bisnis yang cukup signifikan meskipun masih berada pada skala mikro. Berdasarkan hasil wawancara, omzet tahunan perusahaan mencapai kurang lebih satu miliar rupiah. Perusahaan juga pernah mengikuti kompetisi dan kegiatan perdagangan tingkat nasional. Pada 2021, Airafood memperoleh juara ketiga kategori ekspor dalam kompetisi tingkat nasional dan pernah mengikuti berbagai misi dagang di dalam maupun luar negeri. Kegiatan tersebut tidak hanya meningkatkan visibilitas perusahaan, tetapi juga memperluas kesempatan untuk memperoleh jaringan bisnis.

Dengan demikian, profil Airafood memperlihatkan bahwa keterbatasan skala usaha tidak secara otomatis menghalangi proses internasionalisasi. Internasionalisasi berkembang melalui kombinasi pemanfaatan sumber daya lokal, inovasi produk, pengalaman mengikuti pameran, pembentukan jaringan, serta kemampuan melakukan adaptasi terhadap kebutuhan pasar. Temuan tersebut menjadi dasar untuk melihat Airafood bukan sebagai usaha mikro yang sekadar melakukan ekspor, tetapi sebagai usaha yang membangun akses internasional melalui strategi yang disesuaikan dengan kemampuan internalnya.

b. Potensi Pasar Ekspor Airafood

Kegiatan ekspor Airafood menunjukkan bahwa produk makanan ringan berbasis komoditas pertanian lokal memiliki peluang untuk memasuki pasar internasional. Berdasarkan hasil wawancara, Airafood telah mengirimkan produk ke beberapa negara, antara lain Korea Selatan, Singapura, Malaysia, Jepang, dan Timor Leste. Kegiatan tersebut dilakukan melalui ekspor langsung maupun melalui pihak ketiga. Temuan ini menunjukkan bahwa pasar ekspor Airafood berkembang melalui lebih dari satu saluran dan tidak bergantung pada satu mekanisme distribusi. Pemilihan pasar tujuan Airafood terutama diarahkan pada kawasan ASEAN dan Asia Timur. Pemilik menjelaskan bahwa keputusan tersebut berkaitan dengan kapasitas usaha yang masih mikro, terutama dalam hal modal, kapasitas produksi, serta sertifikasi internasional. Perusahaan pernah memperoleh peluang permintaan dari pasar Eropa, tetapi belum dapat memenuhi sejumlah persyaratan yang dibutuhkan oleh pasar tersebut. Dengan demikian, pilihan pasar Airafood tidak hanya didasarkan pada besarnya potensi permintaan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan memenuhi persyaratan pasar.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa potensi pasar harus dilihat bersama dengan kapasitas internal perusahaan. Laufs dan Schwens (2014) menunjukkan bahwa penelitian mengenai *foreign market entry mode* pada UKM perlu memperhatikan karakteristik khusus UKM karena keterbatasan sumber daya dapat memengaruhi keputusan ekspansi internasional. Dalam konteks Airafood, keterbatasan tersebut terlihat pada kemampuan sertifikasi dan kapasitas produksi sehingga perusahaan memilih pasar yang dapat dijangkau dengan sumber daya yang tersedia.

Pilihan kawasan ASEAN dan Asia Timur juga berkaitan dengan pengalaman perusahaan dalam memperoleh *buyer* dari kawasan tersebut. Artinya, pasar ekspor Airafood tidak sepenuhnya ditentukan melalui perencanaan pasar yang bersifat formal, tetapi juga berkembang melalui kesempatan bisnis yang diperoleh dari jaringan dan pameran perdagangan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman aktual perusahaan dalam berinteraksi dengan pasar luar negeri turut membentuk arah internasionalisasinya.

Selain faktor wilayah, potensi pasar Airafood juga dipengaruhi oleh karakteristik produk. Hasil wawancara menunjukkan bahwa konsumen internasional lebih menyukai produk dengan rasa asli atau polos. Kondisi tersebut kemudian mendorong perusahaan menyesuaikan produk berdasarkan permintaan pasar. Adaptasi tersebut penting karena preferensi konsumen pada pasar luar negeri tidak selalu sama dengan pasar domestik.

Temuan ini dapat didialogkan dengan Hollender, Zapkau, dan Schwens (2017) yang menunjukkan bahwa *product adaptation* merupakan kapabilitas yang dapat memperkuat kemampuan UKM dalam menjalankan kegiatan internasional. Dengan demikian, kemampuan Airafood menyesuaikan rasa bukan sekadar perubahan produk secara teknis, tetapi merupakan bentuk kemampuan adaptasi yang terbentuk dari pengalaman perusahaan berhadapan dengan pasar internasional.

Selain rasa, inovasi teknik *coating* juga menjadi nilai tambah produk Airafood. Teknik tersebut memungkinkan produk memiliki lapisan rasa tertentu tanpa kehilangan kerenyahan dan tanpa membuat lapisan mudah menempel pada tangan atau kemasan. Inovasi tersebut menjadi salah satu pembeda Airafood dibandingkan produk keripik sejenis. Dengan demikian, perusahaan mengombinasikan adaptasi terhadap preferensi konsumen dengan inovasi produk yang menjadi karakteristik internal perusahaan.

Potensi pasar Airafood juga diperkuat melalui kegiatan pameran perdagangan. *Trade Expo Indonesia*, kegiatan UMKM Export, dan misi dagang memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk bertemu calon *buyer*. Dalam kasus Airafood, pameran menjadi titik awal yang kemudian dilanjutkan melalui komunikasi digital dan proses negosiasi. Dengan demikian, pameran tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pemasaran, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan jaringan internasional.

Pemanfaatan website dan media sosial juga mendukung proses tersebut. Berdasarkan wawancara, keberadaan website dan media sosial membuat calon *buyer* lebih mudah memperoleh informasi mengenai produk, kapasitas produksi, dan legalitas perusahaan. Dalam konteks digitalisasi UMKM, media digital dapat digunakan untuk memperluas jangkauan pasar dengan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan pemasaran konvensional (Azaria & Fauziah, 2026). Dengan demikian, digitalisasi berfungsi sebagai pendukung akses pasar, meskipun dalam kasus Airafood hubungan awal dengan *buyer* banyak terbentuk melalui pameran dan jaringan bisnis.

Potensi pasar Airafood dengan demikian tidak hanya ditentukan oleh adanya permintaan terhadap makanan ringan, tetapi merupakan hasil dari pertemuan antara karakteristik produk, kemampuan adaptasi, jaringan bisnis, pengalaman ekspor, pameran perdagangan, dan media digital. Temuan ini memperlihatkan bahwa peluang internasionalisasi bagi usaha mikro dapat

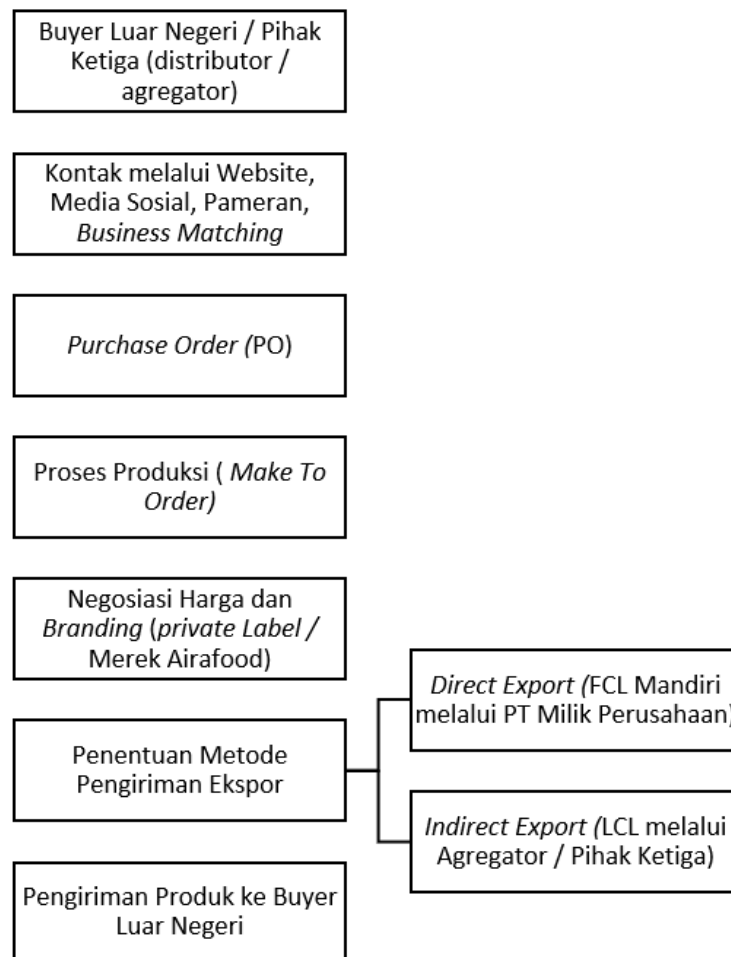
berkembang ketika perusahaan mampu menghubungkan sumber daya internal dengan peluang eksternal.

c. Sistem Ekspor Makanan Airafood

Sistem ekspor Airafood menunjukkan bahwa kegiatan internasionalisasi tidak dijalankan melalui satu mekanisme yang permanen. Perusahaan menggunakan mekanisme yang berbeda sesuai dengan jumlah pesanan, kapasitas produksi, kondisi finansial, dan kebutuhan pembeli. Pola tersebut menunjukkan adanya fleksibilitas dalam menentukan cara perusahaan memasuki dan melayani pasar internasional.

Dalam perspektif *mode of entry*, Laufs dan Schwens (2014) menjelaskan bahwa pilihan cara masuk pasar merupakan salah satu keputusan strategis perusahaan ketika memasuki pasar luar negeri. Kajian mereka menunjukkan bahwa pilihan tersebut dipengaruhi oleh berbagai karakteristik perusahaan dan kondisi pasar tujuan. Sementara itu, Wang, Morgan, dan Ye (2024) secara khusus membandingkan strategi ekspor langsung dan tidak langsung pada UKM Kanada, yang menunjukkan bahwa kedua jalur tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik pengusaha dan konteks perusahaan.

Gambar 1. Alur mekanisme ekspor Airafood



Sumber : Analisis Oleh Peneliti

Dalam kasus Airafood, temuan lapangan menunjukkan sesuatu yang lebih fleksibel. Perusahaan tidak hanya memilih antara ekspor langsung atau tidak langsung, tetapi menggunakan keduanya berdasarkan kondisi pesanan. Ketika jumlah pesanan besar dan

perusahaan memiliki kemampuan untuk melakukan pengiriman sendiri, digunakan mekanisme ekspor langsung. Sebaliknya, ketika jumlah pesanan relatif kecil, perusahaan menggunakan pihak ketiga atau agregator. Dengan demikian, *mode of entry* pada Airafood tidak sepenuhnya berupa pilihan tunggal, tetapi menjadi kombinasi mekanisme yang digunakan secara situasional.

1. Produksi berbasis pesanan

Salah satu dasar sistem ekspor Airafood adalah produksi berbasis pesanan atau *make to order*. Berdasarkan hasil wawancara, proses produksi dilakukan setelah perusahaan menerima *purchase order* dari pembeli. Mekanisme tersebut digunakan untuk mengurangi risiko penumpukan persediaan dan menjaga agar modal tidak tertahan dalam produk yang belum memiliki kepastian pasar. Dalam konteks UKM, kondisi tersebut berkaitan dengan apa yang dalam literatur disebut sebagai *liability of smallness*, yaitu keterbatasan sumber daya yang dapat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan internasional. Hollender, Zapkau, dan Schwens (2017) menunjukkan bahwa pengalaman internasional dan kemampuan adaptasi dapat membantu UKM mengatasi keterbatasan tersebut ketika menggunakan *non-equity entry modes*.

Pada Airafood, keterbatasan modal kemudian menghasilkan strategi produksi yang lebih berhati-hati. Artinya, keterbatasan tidak hanya menjadi hambatan, tetapi juga membentuk mekanisme pengambilan keputusan perusahaan. Perusahaan memproduksi berdasarkan permintaan sehingga risiko persediaan dapat ditekan. Dengan demikian, sistem *make to order* merupakan bagian dari strategi adaptasi internal yang mendukung kegiatan ekspor.

2. Fleksibilitas harga dan *private label*

Fleksibilitas juga terlihat dalam proses negosiasi harga. Berdasarkan wawancara, negosiasi dilakukan terutama untuk pesanan dalam jumlah besar, misalnya di atas 100 kilogram. Harga tidak ditentukan secara sepenuhnya kaku, tetapi dapat disesuaikan dengan volume pesanan selama perusahaan masih memperoleh margin keuntungan. Selain harga, fleksibilitas juga terlihat dalam penggunaan merek. Pembeli dapat menggunakan merek Airafood atau menggunakan merek mereka sendiri melalui mekanisme *private label*. Temuan ini menunjukkan bahwa Airafood tidak menjadikan konsistensi merek sebagai satu-satunya tujuan dalam ekspor. Perusahaan lebih memprioritaskan keberlanjutan transaksi dan kemampuan memenuhi kebutuhan pembeli.

Timmor dan Zif (2008) menjelaskan bahwa ekspor melalui *private label* dapat menjadi salah satu mekanisme yang memungkinkan produsen menjangkau pasar melalui merek pihak lain. Dalam konteks Airafood, penggunaan *private label* dapat dipahami sebagai strategi adaptif untuk memenuhi kebutuhan buyer tanpa harus menanggung seluruh biaya pembangunan merek di pasar luar negeri. Dengan demikian, fleksibilitas *branding* Airafood memperlihatkan bahwa strategi internasionalisasi usaha mikro dapat bersifat pragmatis. Perusahaan tidak selalu mengejar penguatan identitas merek sebagai tujuan utama, tetapi menyesuaikan keputusan branding dengan kebutuhan transaksi dan pasar.

3. Ekspor langsung dan tidak langsung

Temuan paling penting dalam sistem ekspor Airafood adalah penggunaan dua jalur ekspor, yaitu ekspor langsung dan ekspor tidak langsung. Pada ekspor langsung, Airafood melakukan pengiriman kepada pembeli luar negeri dengan mekanisme yang dikelola perusahaan. Sistem ini digunakan ketika jumlah pesanan cukup besar dan kapasitas perusahaan memungkinkan pengiriman langsung. Salah satu contoh yang ditemukan adalah ekspor perdana ke Korea Selatan yang menggunakan sistem *Full Container Load* (FCL).

Sebaliknya, ketika jumlah pengiriman lebih kecil, Airafood menggunakan *Less than Container Load* (LCL) melalui pihak ketiga atau agregator yang berada di Tangerang dan

Jakarta. Produk Airafood dikirim bersama produk lain sehingga kapasitas kontainer dapat digunakan secara bersama. Mekanisme tersebut membantu perusahaan mengurangi beban biaya logistik ketika volume produksinya belum cukup besar untuk memenuhi satu kontainer.

Dalam konteks ini, penggunaan pihak ketiga bukan semata-mata menunjukkan ketergantungan perusahaan, tetapi dapat dipahami sebagai strategi untuk menyesuaikan *mode of entry* dengan kapasitas sumber daya. Amankwah-Amoah et al. (2022) menunjukkan bahwa pengetahuan pasar luar negeri berhubungan dengan keputusan *entry mode* dan kinerja internasional UKM di negara berkembang. Studi tersebut juga menempatkan sumber daya finansial sebagai faktor yang dapat memperkuat kecenderungan tertentu dalam pemilihan *entry mode*.

Temuan Airafood memperluas pemahaman tersebut. Jika penelitian terdahulu banyak membahas *entry mode choice* sebagai keputusan untuk memilih suatu mekanisme, Airafood menunjukkan bahwa usaha mikro dapat menggunakan beberapa mekanisme secara bergantian berdasarkan kondisi transaksi. Dengan kata lain, pemilihan *entry mode* pada Airafood bersifat kondisional dan adaptif.

Hal ini juga dapat dibandingkan dengan Wang, Morgan, dan Ye (2024) yang mengkaji perbedaan antara ekspor langsung dan tidak langsung pada UKM Kanada. Jika penelitian tersebut melihat ekspor langsung dan tidak langsung sebagai strategi yang dapat dibandingkan berdasarkan karakteristik perusahaan, kasus Airafood menunjukkan bahwa kedua jalur tersebut dapat digunakan oleh perusahaan yang sama sesuai dengan kondisi pesanan dan kemampuan distribusinya. Dengan demikian, penggunaan FCL dan LCL sekaligus memperlihatkan adanya strategi ekspor hibrid. Ekspor langsung digunakan ketika kapasitas dan volume pesanan memungkinkan, sedangkan ekspor tidak langsung digunakan ketika perusahaan membutuhkan bantuan pihak ketiga untuk mengurangi beban logistik dan memperluas akses pasar.

4. Pameran, *business matching*, dan media digital

Sistem ekspor Airafood juga tidak dapat dipisahkan dari aktivitas promosi. Hubungan dengan *buyer* luar negeri pada awalnya banyak terbentuk melalui pameran perdagangan seperti *Trade Expo Indonesia* dan *UMKM Export*. Setelah hubungan awal terbentuk, komunikasi kemudian dilanjutkan melalui media digital untuk membahas produk, harga, pesanan, dan pengiriman. Dengan demikian, mekanisme ekspor Airafood dapat dipahami sebagai rangkaian proses panjang dan memperlihatkan bahwa *mode of entry* bukan hanya persoalan teknis mengenai siapa yang melakukan pengiriman, tetapi merupakan bagian dari proses yang lebih luas dalam membangun akses ke pasar internasional.

d. Hambatan Ekspor Makanan Airafood

Kemampuan Airafood memasuki pasar internasional tidak berarti perusahaan terbebas dari hambatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan utama meliputi regulasi dan sertifikasi, keterbatasan modal, jaringan *buyer*, logistik, dan komunikasi internasional. Hambatan pertama berkaitan dengan regulasi dan sertifikasi. Pemilik menjelaskan bahwa perusahaan sebenarnya memperoleh peluang pasar dari Eropa, tetapi belum mampu memenuhi beberapa persyaratan sertifikasi yang diminta. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan lebih berfokus pada pasar ASEAN dan Asia Timur.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa batas internasionalisasi Airafood tidak hanya ditentukan oleh permintaan pasar, tetapi juga oleh kemampuan memenuhi persyaratan institusional. Dalam kegiatan ekspor pangan, standar keamanan dan sertifikasi menjadi bagian penting dari akses pasar. Nugroho et al. (2022) menunjukkan bahwa persyaratan sertifikasi internasional dapat menjadi salah satu tantangan bagi eksportir Indonesia, khususnya karena proses pemenuhan standar membutuhkan sumber daya, pengetahuan, dan biaya. Dengan

demikian, keputusan Airafood untuk memprioritaskan ASEAN dan Asia Timur dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi terhadap hambatan regulasi. Perusahaan tidak menolak pasar Eropa karena tidak memiliki potensi, tetapi karena kemampuan internal belum memungkinkan perusahaan memenuhi seluruh persyaratan pasar tersebut.

Hambatan kedua adalah keterbatasan modal. Pemilik menjelaskan bahwa perusahaan harus berhati-hati dalam menentukan volume produksi dan pengiriman karena kapasitas keuangan masih terbatas. Kondisi tersebut berpengaruh langsung terhadap sistem *make to order* yang diterapkan perusahaan. Keterbatasan modal merupakan salah satu persoalan yang banyak dihadapi UMKM Indonesia dalam pengembangan usaha dan ekspansi pasar (Tambunan, 2021). Dalam kasus Airafood, keterbatasan tersebut tidak hanya membatasi ekspansi, tetapi juga membentuk strategi operasional perusahaan. Produksi dilakukan setelah adanya pesanan sehingga modal tidak terlalu banyak tertahan dalam persediaan.

Hambatan ketiga adalah keterbatasan jaringan *buyer*. Airafood memperoleh pembeli luar negeri melalui pameran, *business matching*, website, media sosial, dan jaringan bisnis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memiliki jaringan pembeli internasional yang stabil dan luas. Dalam konteks internasionalisasi UKM, jaringan memiliki peran penting karena dapat memberikan akses terhadap informasi pasar, pembeli, distributor, dan peluang bisnis. Oleh sebab itu, pameran perdagangan bagi Airafood bukan sekadar aktivitas promosi, tetapi menjadi sarana untuk mengurangi keterbatasan jaringan.

Hambatan keempat berkaitan dengan logistik. Ekspor secara mandiri membutuhkan kapasitas administratif, pengurusan dokumen, serta biaya pengiriman yang tidak sedikit. Kondisi tersebut mendorong Airafood menggunakan pihak ketiga atau agregator ketika jumlah pesanan relatif kecil. Penggunaan pihak ketiga dalam konteks ini dapat dipahami sebagai mekanisme untuk mengurangi beban sumber daya. Alih-alih membangun seluruh kemampuan ekspor secara internal, Airafood memanfaatkan jaringan eksternal yang sudah memiliki akses terhadap sistem logistik dan pembeli internasional. Dengan demikian, ekspor tidak langsung menjadi mekanisme adaptasi terhadap keterbatasan perusahaan.

Hambatan terakhir adalah komunikasi dengan *buyer* luar negeri. Pemilik menjelaskan bahwa perbedaan bahasa masih menjadi kendala, tetapi dapat diatasi dengan bantuan teknologi seperti Google Translate serta penggunaan kemasan multibahasa. Hal tersebut memperlihatkan bahwa teknologi digital tidak hanya digunakan sebagai media pemasaran, tetapi juga sebagai alat untuk mengurangi hambatan komunikasi dalam transaksi internasional.

Secara keseluruhan, hambatan yang ditemukan menunjukkan bahwa internasionalisasi Airafood berlangsung dalam kondisi keterbatasan. Namun, perusahaan merespons keterbatasan tersebut melalui sejumlah strategi adaptif, seperti memilih pasar yang sesuai dengan kapasitas, menggunakan *make to order*, memanfaatkan pihak ketiga, menyesuaikan produk, serta menggunakan teknologi digital. Dengan demikian, hambatan dan strategi tidak dapat dipisahkan karena strategi ekspor Airafood justru berkembang sebagai respons terhadap hambatan tersebut.

e. Peran Pemerintah dan Pihak Ketiga dalam Kegiatan Ekspor Airafood

Internasionalisasi Airafood tidak hanya terbentuk dari kemampuan internal perusahaan, tetapi juga melalui dukungan jaringan eksternal. Dukungan tersebut berasal dari pemerintah, kegiatan pameran dan *business matching*, serta pihak ketiga yang membantu distribusi dan akses pembeli.

Berdasarkan hasil wawancara, Pemerintah Kabupaten Malang melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan tidak lagi memberikan pendampingan operasional secara intensif kepada Airafood karena perusahaan telah dianggap relatif mandiri. Namun demikian, hubungan dengan

pemerintah tetap berlangsung melalui pelatihan, bimbingan teknis, pameran, dan kegiatan lain yang berkaitan dengan pengembangan ekspor.

Menariknya, Airafood bahkan beberapa kali dilibatkan sebagai narasumber untuk berbagi pengalaman ekspor kepada pelaku UMKM lainnya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa hubungan pemerintah dan pelaku usaha tidak selalu berbentuk bantuan langsung. Pemerintah dapat berfungsi sebagai fasilitator yang menyediakan ruang untuk pertukaran informasi, peningkatan kapasitas, dan pembentukan jaringan. Dalam kasus Airafood, pengalaman perusahaan kemudian menjadi sumber pengetahuan bagi pelaku usaha lain. Dengan demikian, terdapat proses transfer pengetahuan antarpelaku usaha, yaitu pengalaman ekspor yang dimiliki Airafood tidak berhenti sebagai pengalaman internal perusahaan, tetapi juga digunakan dalam kegiatan pembinaan UMKM.

Peran pemerintah juga terlihat melalui penyelenggaraan pameran perdagangan dan *business matching*. Airafood mengikuti kegiatan seperti *Trade Expo Indonesia*, *UMKM Export*, serta misi dagang ke beberapa daerah dan luar negeri. Kegiatan tersebut menjadi ruang pertemuan antara Airafood dengan calon *buyer*. Dengan demikian, pemerintah berperan dalam menciptakan *market access* yang sulit dibangun sendiri oleh usaha mikro.

Temuan ini penting jika dikaitkan dengan keterbatasan jaringan yang dimiliki UMKM. Perusahaan mikro tidak selalu memiliki sumber daya untuk melakukan pencarian *buyer* internasional secara mandiri. Karena itu, pameran dan *business matching* dapat berfungsi sebagai jembatan antara usaha mikro dan pasar global. Selain pemerintah, pihak ketiga juga memainkan peran penting. Airafood menggunakan agregator atau pihak ketiga di Tangerang dan Jakarta untuk membantu pengiriman produk ke pasar internasional, terutama ketika volume pesanan belum cukup besar untuk melakukan pengiriman mandiri.

Pihak ketiga dalam kasus ini tidak hanya berfungsi sebagai penyedia logistik. Berdasarkan wawancara, pihak ketiga juga dapat membantu menjual produk dan menghubungkan Airafood dengan *buyer* luar negeri. Dengan demikian, pihak ketiga memiliki dua fungsi, yaitu fungsi distribusi dan fungsi akses pasar.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa jaringan eksternal menjadi sumber daya penting bagi usaha mikro. Ketika Airafood belum memiliki kapasitas untuk menjalankan seluruh proses ekspor secara mandiri, perusahaan mengombinasikan sumber daya internal dengan sumber daya eksternal. Hal ini sejalan dengan temuan Wang, Morgan, dan Ye (2024) bahwa strategi ekspor UKM dapat berkaitan dengan karakteristik dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Hubungan dengan pihak ketiga juga terlihat dalam fleksibilitas penggunaan merek. *Buyer* dapat menggunakan merek Airafood ataupun menggunakan *private label*. Artinya, kerja sama tidak berhenti pada pengiriman barang, tetapi juga mencakup penyesuaian strategi pemasaran dengan kebutuhan pasar tujuan.

Selain agregator, media digital juga menjadi bagian dari jaringan eksternal Airafood. Website, media sosial, dan Google Business digunakan untuk memberikan informasi kepada calon pembeli. Pemilik menjelaskan bahwa keberadaan media digital membantu meningkatkan kepercayaan karena calon *buyer* dapat melihat keberadaan usaha, produk, kapasitas produksi, serta informasi legalitas perusahaan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi menjadi pelengkap bagi jaringan bisnis konvensional. Jika pameran berfungsi membangun kontak awal secara langsung, media digital berfungsi mempertahankan komunikasi dan menyediakan informasi setelah kontak terbentuk. Dengan demikian, proses internasionalisasi Airafood berlangsung melalui kombinasi jaringan fisik dan jaringan digital.

Sintesis Analisis: Strategi Ekspor Hibrid Airafood

Berdasarkan keseluruhan temuan, internasionalisasi Airafood memperlihatkan pola yang tidak sepenuhnya sesuai dengan pandangan *entry mode* sebagai pilihan tunggal. Literatur *foreign market entry mode* umumnya menjelaskan bahwa perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor sebelum menentukan cara masuk pasar luar negeri (Laufs & Schwens, 2014). Penelitian Hollender, Zapkau, dan Schwens (2017) juga memperlihatkan pentingnya pengalaman internasional dan kemampuan adaptasi produk dalam menjelaskan hubungan antara *entry mode* dan kinerja UKM.

Sementara itu, Amankwah-Amoah et al. (2022) menunjukkan bahwa pengetahuan pasar luar negeri berkaitan dengan keputusan *entry mode* dan kinerja internasional UKM. Wang, Morgan, dan Ye (2024) kemudian menunjukkan bahwa ekspor langsung dan tidak langsung merupakan dua strategi yang dapat digunakan UKM dalam aktivitas ekspor.

Temuan Airafood menunjukkan perkembangan yang lebih fleksibel dari pola tersebut. Airafood tidak memilih ekspor langsung atau tidak langsung sebagai satu keputusan yang bersifat permanen. Perusahaan menggunakan ekspor langsung ketika volume pesanan dan kapasitas memungkinkan, sementara ekspor tidak langsung digunakan ketika perusahaan membutuhkan dukungan pihak ketiga dalam distribusi dan akses pasar.

Dengan demikian, strategi ekspor Airafood dapat dipahami sebagai strategi ekspor hibrid, yaitu penggunaan ekspor langsung dan tidak langsung secara bersamaan atau bergantian berdasarkan kondisi transaksi. Strategi tersebut berkaitan langsung dengan keterbatasan modal, kapasitas produksi, jaringan *buyer*, dan kemampuan logistik perusahaan.

Pola tersebut juga memperlihatkan bahwa keterbatasan sumber daya tidak selalu menghasilkan penghentian proses internasionalisasi. Sebaliknya, keterbatasan tersebut mendorong perusahaan membangun mekanisme adaptasi. Airafood menyesuaikan pasar tujuan berdasarkan kemampuan sertifikasi, menyesuaikan produk berdasarkan preferensi konsumen, menerapkan *make to order* untuk mengurangi risiko modal, menggunakan *private label* sesuai kebutuhan *buyer*, serta memanfaatkan pihak ketiga untuk mengatasi keterbatasan logistik dan jaringan.

Oleh karena itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa internasionalisasi Airafood berlangsung melalui adaptasi antara sumber daya internal dan peluang eksternal. Pameran dan *business matching* membuka akses kepada *buyer*, media digital mempertahankan komunikasi, pihak ketiga membantu distribusi, sedangkan pengalaman ekspor membantu perusahaan memahami kebutuhan pasar. Proses tersebut kemudian membentuk pola internasionalisasi yang fleksibel dan tidak linier.

Dengan kata lain, kasus Airafood memperlihatkan bahwa bagi IKM skala mikro, *mode of entry* tidak selalu harus dipahami sebagai pilihan “ekspor langsung atau ekspor tidak langsung”, tetapi dapat dipahami sebagai kombinasi mekanisme ekspor yang dipilih sesuai kapasitas, volume pesanan, risiko, dan kebutuhan pasar. Inilah yang menjadi temuan penting penelitian dalam melihat strategi ekspor IKM skala mikro dalam memasuki pasar internasional.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan & Saran : Penelitian ini mengungkap bahwa cara Airafood memasuki pasar Asia tidak terfokus pada satu metode ekspor saja, tetapi melibatkan campuran antara ekspor langsung dan ekspor yang dilakukan melalui pihak ketiga. Penggunaan kedua metode ini membentuk sebuah strategi yang adaptif, yang memungkinkan usaha mikro untuk tetap menjangkau pasar global meskipun mereka menghadapi batasan pada modal, kapasitas produksi, jaringan pembeli, dan kemampuan untuk memenuhi standar internasional. Oleh

karena itu, tujuan dari penelitian ini untuk memahami cara ekspor Airafood dalam menjangkau pasar Asia dapat dijelaskan melalui implementasi saluran ekspor yang fleksibel dan sesuai dengan situasi usaha serta karakteristik pasar yang dituju.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa kesuksesan internasionalisasi usaha mikro tidak hanya bergantung pada kemampuan dalam memproduksi, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam perdagangan global. Penerapan sistem pembuatan berdasarkan pesanan, fleksibilitas dalam penggunaan merek sendiri, inovasi produk, pemanfaatan platform digital, dan partisipasi dalam pameran dagang menjadi faktor penting yang mendukung keberlangsungan akses Airafood ke pasar internasional. Pendekatan ini menunjukkan bahwa usaha mikro dapat menciptakan daya saing global melalui strategi yang pragmatis dan bertahap.

Secara praktis, temuan dari penelitian ini dapat berfungsi sebagai acuan dan saran bagi pelaku IKM lain yang berencana untuk memasuki pasar ekspor meskipun dengan keterbatasan sumber daya. Penggunaan agregator ekspor, memperkuat jaringan bisnis melalui pencocokan usaha, serta memanfaatkan platform digital bisa menjadi strategi alternatif untuk memperluas jangkauan pasar internasional. Di samping itu, diharapkan pemerintah terus memperkuat program pendampingan ekspor, terutama yang berkaitan dengan sertifikasi internasional, akses terhadap pembiayaan, dan pengembangan jaringan di pasar luar negeri agar lebih banyak IKM dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan ekspor mereka dalam pasar global.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. Amankwah-Amoah, S. Adomako, J. K. Danquah, R. A. Opoku, and N. Zahoor, "Foreign market knowledge, entry mode choice and SME international performance in an emerging market," *Journal of International Management*, vol. 28, no. 4, 2022, doi: 10.1016/J.INTMAN.2022.100955.
- [2] L. A. Ananta Azaria and S. Fauziah, "Strategi pengembangan pasar ekspor bagi UMKM melalui pemanfaatan teknologi digital," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2026, doi: 10.55606/jpkm.v2i2.147.
- [3] F. Antoldi, D. Cerrato, and D. Depperu, "Strategic networks, trust and the competitive advantage of SMEs," in *Export Consortia in Developing Countries*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, pp. 23–43, 2011, doi: 10.1007/978-3-642-24879-5_2.
- [4] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, 2018, doi: 10.2307/j.ctt2204s7w.11.
- [5] Media Indonesia, "ASEAN dorong UMKM lokal tembus pasar global lewat pusat keunggulan," May 24, 2026. [Online]. Available: [Media Indonesia](#)

- [6] I. Fitriyani, A. Mustofa, and E. Yunus, "Strategi inovasi produk UMKM dalam menghadapi globalisasi melalui digitalisasi," *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, vol. 4, no. 8, pp. 923–931, 2025, doi: 10.55681/sentri.v4i8.4321.
- [7] C. W. L. Hill, *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2017.
- [8] L. Hollender, F. B. Zapkau, and C. Schwens, "SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation," *International Business Review*, vol. 26, no. 2, pp. 250–263, 2017, doi: 10.1016/J.IBUSREV.2016.07.003.
- [9] Badan Pusat Statistik Indonesia, "Profil industri mikro dan kecil 2024," Sep. 16, 2025. [Online]. Available: [BPS – Profil Industri Mikro dan Kecil 2024](#)
- [10] Pusat Data dan Sistem Informasi Kementerian Perdagangan Indonesia, "TEI 2025 resmi dibuka: Indonesia pameran keunggulan, dorong ekspor ke pasar dunia," 2025. [Online]. Available: [Kementerian Perdagangan RI](#)
- [11] J. Johanson and J. E. Vahlne, "The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 23–32, 1977, doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676.
- [12] K. Laufs and C. Schwens, "Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda," *International Business Review*, vol. 23, no. 6, pp. 1109–1126, 2014, doi: 10.1016/J.IBUSREV.2014.03.006.
- [13] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2013.
- [14] K. C. Nugroho, Mahjudin, E. Desembrianita, and F. D. Maulydya, "Challenges and obstacles of international certification for seafood exporters in Indonesia," *International Journal of Economics, Business and Management Research*, vol. 6, no. 8, pp. 166–181, 2022, doi: 10.51505/ijebmr.2022.6812.
- [15] A. I. Saputra, "Peran aggregator ekspor dalam membantu UMKM menghadapi standar mutu internasional," *Citra Global Bali*, 2026. [Online]. Available: [Citra Global Bali](#)
- [16] T. Tambunan, "Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia," *Journal of Global Entrepreneurship Research*, vol. 9, 2019, doi: 10.1186/s40497-018-0140-4.
- [17] T. T. H. Tambunan, *UMKM di Indonesia: Perkembangan, Kendala, dan Tantangan*. Jakarta, Indonesia: Prenada Media, 2021.
- [18] Y. Timmor and J. Zif, "Exporting under private labels: Conditions and influencing factors," *Global Business and Economics Review*, vol. 10, no. 1, p. 35, 2008, doi: 10.1504/GBER.2008.016826.

- [19] E. Trimahanani, "Kemenperin dorong IKM kerajinan tembus pasar global lewat business matching," *Vibizmedia.com*, 2026. [Online]. Available: [Vibizmedia.com](https://vibizmedia.com)
- [20] X. Wang, H. M. Morgan, and Y. W. Ye, "Direct or indirect exporting? The joint influence of gender and immigration background on export strategies of Canadian SMEs," *Journal of Comparative International Management*, vol. 27, no. 1, pp. 43–56, 2024, doi: 10.55482/JCIM.2024.33625.
- [21] J. J. Wild and K. L. Wild, *International Business*. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2003.