

Analisis Strategi Internasionalisasi Perusahaan di Tengah Perbedaan Budaya Pasar Global

Lokot Muda Harahap ^{*1}
Afifah Nida Suhailah Br. Dalimunthe ²
Fikri Al Kautsar ³
Jekson Sihombing ⁴
Tasya Chintain Simanjuntak ⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Medan

*e-mail: lokotmudahrp@unimed.ac.id ¹, afifahsuhailah29@gmail.com ², fikrialkautsar2704@gmail.com ³,
jeksons21@gmail.com ⁴, tasyachintainss@gmail.com ⁵

Abstrak

Penelitian ini menganalisis strategi internasionalisasi perusahaan di tengah perbedaan budaya pasar global menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kepustakaan. Kajian literatur menunjukkan bahwa model internasionalisasi modern bersifat adaptif terhadap digitalisasi dan keragaman budaya. Jarak budaya masih menjadi tantangan utama, namun dapat diatasi melalui penguatan *cultural intelligence* (CQ), *emotional intelligence* (EQ), dan *global mindset*. Digitalisasi dan kecerdasan buatan berperan penting dalam mempercepat penetrasi pasar dan adaptasi lintas budaya. Keberhasilan internasionalisasi menuntut sinergi antara empati budaya, strategi adaptif, dan transformasi digital berkelanjutan.

Kata Kunci : Strategi internasionalisasi, *cultural distance*, *cultural intelligence*, *emotional intelligence*, digitalisasi, model Uppsala modern.

Abstract

This study analyzes corporate internationalization strategies amidst cultural differences in the global market using a qualitative approach based on literature review. The literature review shows that modern internationalization models are adaptive to digitalization and cultural diversity. Cultural distance remains a major challenge, but it can be overcome by strengthening *cultural intelligence* (CQ), *emotional intelligence* (EQ), and a *global mindset*. Digitalization and artificial intelligence play a crucial role in accelerating market penetration and cross-cultural adaptation. Successful internationalization requires a synergy between cultural empathy, adaptive strategies, and continuous digital transformation.

Keywords: Internationalization strategy, *cultural distance*, *cultural intelligence*, *emotional intelligence*, digitalization, modern Uppsala model.

PENDAHULUAN

Perusahaan yang melakukan internasionalisasi hari ini tidak hanya menghadapi tantangan jarak fisik dan regulasi, tetapi juga kompleksitas perbedaan budaya pasar yang semakin terlihat tajam. Menurut Mammadov & Wald (2025), kompetensi manajerial seperti *cultural intelligence* (CQ) dan *emotional intelligence* (EQ) menjadi semakin penting di kalangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk berhasil memasuki pasar luar negeri, karena mereka harus menghadapi keragaman budaya yang mempengaruhi keputusan strategis.

Penelitian oleh Kim, Gretz, & Basuroy (2025) juga menunjukkan bahwa dalam konteks produk digital seperti aplikasi, perusahaan yang rutin melakukan pembaruan aplikasi (app updates) memiliki performa yang lebih baik di pasar asing, terutama jika perusahaan tersebut mampu menyesuaikan diri dengan *cultural distance* yang ada.

Model tradisional internasionalisasi seperti Uppsala telah lama dijadikan acuan, tetapi penelitian terkini menunjukkan bahwa proses internasionalisasi tidak selalu linear. Liesch & Welch (2024) mengajukan bahwa pertumbuhan perusahaan melalui jalur internasionalisasi kadang bersifat *asynchronic*, artinya tidak semua keputusan dan komitmen sumber daya mengikuti tahap-

tahap yang diurutkan secara kronologis, melainkan dapat terjadi lonjakan atau perubahan strategi tergantung konteks budaya dan kapabilitas internal perusahaan.

Selain itu, studi oleh Hudson, Jr. & Richardson (2024) pada venture capital di China memperlihatkan bahwa *liability of foreignness*, jarak budaya (*cultural distance*), dan jarak institusional mempengaruhi mode dan keberhasilan internasionalisasi, sehingga strategi perusahaan harus dirancang dengan memperhatikan variabel lingkungan budaya dan institusional negara tujuan.

Berdasarkan literatur terkini dan kondisi global yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan lokal terhadap adaptasi budaya dalam produk/layanan, ekspektasi konsumen akan keberlanjutan serta praktik bisnis yang peka budaya maka penelitian ini berupaya menjawab strategi internasionalisasi seperti apa yang digunakan perusahaan saat ini dalam menghadapi perbedaan budaya pasar, serta bagaimana perusahaan tersebut membangun kapabilitas internal (seperti CQ, pengalaman internasional, penggunaan digital) untuk mengelola perbedaan budaya tersebut. Studi kepustakaan ini diharapkan menyintesis temuan empiris terbaru agar memberi dasar teori dan implikasi strategis bagi perusahaan yang akan atau sedang berekspansi ke pasar budaya berbeda.

LANDASAN TEORI

Perkembangan globalisasi yang pesat telah menuntut perusahaan untuk melakukan strategi internasionalisasi secara lebih adaptif dan kontekstual. Agar strategi tersebut efektif, pemahaman terhadap teori-teori yang menjelaskan proses internasionalisasi, peran perbedaan budaya, serta kemampuan adaptasi lintas budaya menjadi sangat penting. Landasan teori ini menyajikan konsep utama yang menjadi dasar penelitian, meliputi (1) Model Internasionalisasi dan Uppsala Modern, (2) Cultural Distance dan Dampaknya Terhadap Strategi Internasionalisasi (3) Cultural Intelligence (CQ), Emotional Intelligence, dan Kapabilitas Internal dan (4) Digitalisasi dan Strategi Internasionalisasi Non-Klasik

1. Model Internasionalisasi dan Uppsala Modern

Model Uppsala tradisional, sebagaimana diperkenalkan oleh Johanson & Vahlne, menggambarkan proses intern-asionalisasi sebagai jalur bertahap yang sangat dipengaruhi oleh pengetahuan pasar dan komitmen sumber daya yang meningkat seiring waktu. Namun penelitian baru menunjukkan bahwa perusahaan sering mengalami lintasan non-linear dan adanya *asynchronicities* dalam pertumbuhan internasional mereka. Schweizer & Vahlne (2022) menegaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi — misalnya pemicu emosional, sosial, atau psikologis — dapat menyebabkan lonjakan investasi sumber daya meskipun proses sebelumnya tampak bertahap.

Kim, Gretz, & Basuroy (2025) dalam studi mereka “Applying the latest Uppsala model to digital products: an empirical investigation of app internationalization via app updates” menemukan bahwa pembaruan aplikasi di pasar asing (app updates) berkorelasi positif dengan pertumbuhan pengguna aktif bulanan, dan efek itu dipengaruhi oleh waktu sejak masuk pasar serta *cultural distance*. Temuan ini menegaskan bahwa versi modern dari Uppsala yang inklusif terhadap konteks digital dan adaptasi pasar lebih sesuai untuk menggambarkan proses internasionalisasi saat ini.

Hudson, Jr. & Richardson (2024) juga mengaplikasikan Model Uppsala dalam konteks *venture capital internationalization in China* dan menemukan bahwa perusahaan modal ventura menggunakan prinsip-prinsip Uppsala (pengetahuan pasar, keterlibatan modal secara bertahap) tetapi mereka juga menghadapi elemen psikologis dan institusional yang mempercepat atau memperlambat komitmen ekspansi.

Dengan demikian, Uppsala Modern mencakup elemen-elemen: proses bertahap, kepekaan terhadap sinyal pasar, adaptasi terhadap jarak budaya, serta fleksibilitas modal dan strategi

berdasarkan kapabilitas internal dan faktor digital.

2. Cultural Distance dan Dampaknya Terhadap Strategi Internasionalisasi

Cultural distance atau jarak budaya adalah perbedaan dalam nilai, norma, bahasa, dan kebiasaan antara negara asal dan pasar tujuan, yang menurut banyak penelitian mempengaruhi pilihan mode masuk, performa pasar, dan tingkat komitmen investasi.

Slaiby & Matta (2024) dalam jurnal *The Impact of Cultural Distance and Political Risk on SMEs' Internationalization Strategies: The Case of SMEs in the UAE and Lebanon* meneliti bagaimana *cultural distance* dan risiko politik memengaruhi pilihan mode masuk (entry mode) perusahaan SME di UAE dan Lebanon. Mereka menemukan bahwa SME yang menghadapi jarak budaya yang lebih besar lebih cenderung memilih mode masuk non-equity (eksport atau kontrak) daripada melakukan investasi langsung.

Qin, Fang, Lai & Abbas (2023) dalam artikel *Cultural Distance and Chinese Outbound Tourism: Exploring the Moderating Effect of Geographical Distance* membahas bahwa jarak budaya berdampak negatif terhadap niat wisatawan keluar negeri dari China, tetapi efek tersebut dimoderasi oleh jarak geografis; ini menunjukkan bahwa variabel jarak budaya bukan satu-satunya yang menentukan, ada interaksi dengan variabel lain. Meskipun konteksnya pariwisata, ini relevan untuk memikirkan bahwa jarak budaya berinteraksi dengan faktor-pendukung lainnya dalam konteks internasionalisasi.

Jarak budaya merupakan faktor penting dalam strategi internasionalisasi. Perusahaan dengan pemahaman budaya yang rendah cenderung konservatif dalam ekspansi, sedangkan perusahaan yang mengembangkan strategi adaptasi budaya atau menggunakan mitra lokal mampu mengurangi dampak negatifnya. Pemahaman lintas budaya yang kuat meningkatkan efektivitas strategi global dan mempercepat proses adaptasi pasar.

3. Cultural Intelligence (CQ), Emotional Intelligence (EQ), dan Kapabilitas Internal

Dalam konteks globalisasi, *Cultural Intelligence (CQ)* dan *Emotional Intelligence (EQ)* menjadi fondasi penting bagi manajer dan tim lintas budaya. Keduanya menentukan bagaimana organisasi beradaptasi terhadap perbedaan budaya dan menavigasi kompleksitas hubungan antar negara. Mammadov & Wald (2025) menunjukkan bahwa CQ dan EQ secara signifikan meningkatkan *degree of internationalization (DOI)* SME. Mereka juga menemukan bahwa *global mindset* berperan sebagai mediator antara kecerdasan lintas budaya dan performa internasional perusahaan (*Management International Review*).

Fakhreldin (2023) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa CQ manajer berhubungan positif dengan kemampuan perusahaan Swiss untuk mengenali peluang internasional dan mengembangkan strategi adaptasi pasar (*International Business Research*). Dengan demikian, kemampuan kognitif dan emosional menjadi elemen krusial dalam kesuksesan ekspansi lintas budaya.

Kapabilitas internal berupa CQ, EQ, dan *global mindset* menentukan efektivitas internasionalisasi perusahaan. Semakin tinggi kemampuan manajer dalam memahami dan merespons perbedaan budaya secara emosional dan strategis, semakin besar peluang keberhasilan ekspansi global. Dengan kata lain, faktor manusia menjadi variabel moderasi penting yang menjembatani perbedaan budaya dalam pasar internasional.

4. Digitalisasi dan Strategi Internasionalisasi Non-Klasik

Era digital telah memunculkan pola internasionalisasi non-klasik yang tidak mengikuti tahapan tradisional Uppsala. Perusahaan kini mampu menembus pasar asing tanpa kehadiran fisik

melalui platform digital, e-commerce, dan teknologi berbasis kecerdasan buatan.

Menurut Ahmad (2025) dalam ulasannya menunjukkan bahwa penggunaan Artificial Intelligence (AI) membantu perusahaan kecil dan menengah mengatasi hambatan budaya seperti perbedaan bahasa dan perilaku konsumen lokal. Teknologi digital mempercepat adaptasi produk dan meningkatkan efisiensi komunikasi lintas budaya (*Journal of Intercultural Communication*).

Chishty et al. (2025) menemukan bahwa integrasi AI dalam strategi ekspor multinasional membantu mengurangi efek negatif jarak budaya terhadap performa ekspor. Dengan kata lain, teknologi dapat berfungsi sebagai *cultural buffer* yang mengompensasi keterbatasan adaptasi manusia (*Administrative Sciences, MDPI*).

Digitalisasi menciptakan bentuk baru internasionalisasi yang lebih cepat, terukur, dan independen dari pengalaman pasar fisik. Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi digital dan AI dapat memperpendek jarak budaya dan meningkatkan ketahanan strategi internasionalnya. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi kini menjadi elemen integral dalam model internasionalisasi modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian bukan menguji hipotesis empiris, melainkan menelaah, menginterpretasikan, dan menyintesis teori-teori serta hasil penelitian terdahulu terkait strategi internasionalisasi, *cultural distance*, *cultural intelligence*, dan digitalisasi dalam konteks global.

Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman makna, pengalaman, dan fenomena sosial secara mendalam melalui interpretasi peneliti terhadap konteks yang diteliti. Pendekatan ini menekankan pada *meaning-making process* daripada sekadar pengukuran kuantitatif. Sejalan dengan itu, Bogdan & Biklen (2016) menegaskan bahwa penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan interpretatif, dengan data yang dikumpulkan biasanya berupa teks, dokumen, atau kata-kata tertulis, bukan angka. Dengan demikian, pendekatan ini cocok digunakan untuk menelaah dinamika teori dan konsep manajemen strategi yang berkembang.

Sementara itu, metode studi kepustakaan (library research) digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang bersumber dari literatur ilmiah. Zed (2018) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan dilakukan dengan menelusuri, membaca, mencatat, dan mengolah bahan pustaka yang relevan dengan permasalahan yang dikaji. Tujuannya bukan hanya menghimpun data, tetapi juga mengonstruksi pemahaman baru berdasarkan sintesis dari berbagai sumber. Dalam pandangan Mestika Zed, studi kepustakaan merupakan “usaha sistematis untuk menemukan, menafsirkan, dan mengintegrasikan pemikiran-pemikiran ilmiah yang telah ada agar dapat menjawab permasalahan penelitian secara konseptual.”

Lebih lanjut, Suryabrata (2017) menekankan bahwa metode kepustakaan memungkinkan peneliti memperoleh kerangka berpikir konseptual dan argumentatif yang lebih kuat, karena bersandar pada landasan teori yang sudah teruji. Oleh sebab itu, metode ini sangat relevan untuk penelitian yang bertujuan merumuskan model konseptual baru atau membangun sintesis antar-teori

seperti halnya penelitian ini.

Dari berbagai pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bersifat kualitatif-konseptual, di mana data yang digunakan berasal dari literatur ilmiah (jurnal, buku, laporan penelitian). Analisis dilakukan melalui interpretasi kritis dan sintesis tematik untuk menemukan pola hubungan antara teori internasionalisasi, perbedaan budaya, kecerdasan budaya-emosional, dan digitalisasi dalam konteks strategi global. Pendekatan ini dipilih karena paling sesuai untuk menguraikan secara mendalam fenomena manajerial yang bersifat kompleks, dinamis, dan multidimensional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan sintesis literatur dari artikel-artikel terdahulu yang relevan, berikut ringkasan temuan dan diskusi mengenai Strategi Internasionalisasi Perusahaan di Tengah Perbedaan Budaya Pasar Global:

1. Strategi Internasionalisasi Hibrida & Non-Linear

Kombinasi model tradisional dan respons adaptif muncul sebagai pola dominan. *Ambarwati et al. (2024)* dan *Buganova et al. (2023)* menyebut bahwa SME kini menggunakan jalur pertumbuhan tidak linear yang mempertimbangkan teknologi digital dan koneksi antar negara. Ini sesuai dengan realitas pasar yang cepat berubah.

2. Hambatan Cultural Distance dan Strategi Adaptasi

Slaiby & Matta (2024) menemukan bahwa SME menghadapi tekanan memilih mode masuk yang lebih aman ketika *cultural distance* tinggi. Dalam literatur lain, *Qin et al. (2023)* memastikan bahwa interaksi variabel lain (jarak geografis, pengalaman) memoderasi efek jarak budaya. Perusahaan yang cerdas merancang strategi dengan mitigasi budaya (misalnya kemitraan lokal, adaptasi komunikasi) terbukti lebih tangguh.

3. Peran Kapabilitas Internal (CQ/EQ)

Mammadov & Wald (2025) menunjukkan bahwa CQ dan EQ pemilik/manajer memiliki pengaruh positif signifikan terhadap derajat internasionalisasi, dan global mindset sebagian memediasi hubungan tersebut. Hasil ini menjadi bukti kuat bahwa kapabilitas manusia adalah kunci sukses. *Fakhreldin (2023)* juga mendukung peran CQ dalam konteks SME Swiss. Perusahaan dengan investasi pada pengembangan kapabilitas internal cenderung lebih tahan terhadap hambatan budaya.

4. Digitalisasi sebagai Alat Adaptasi & Enabler

Proietti & Magnani (2025) menekankan bahwa adopsi AI dan digitalisasi meningkatkan fleksibilitas dan daya adaptasi internal perusahaan. *Chishty et al. (2025)* menunjukkan bahwa AI dapat mengurangi efek negatif *cultural distance* terhadap performa ekspor. Temuan ini menyiratkan bahwa teknologi digital tidak hanya akses pasar, tetapi juga alat adaptasi budaya.

Secara keseluruhan, temuan dari literatur menunjukkan konsistensi bahwa perusahaan yang berhasil dalam internasionalisasi global adalah yang menggabungkan strategi adaptasi budaya, pembangunan kapabilitas internal manusia, dan pemanfaatan digital sebagai pendorong keunggulan kompetitif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi internasionalisasi modern tidak lagi dapat dipahami secara parsial. Keberhasilannya ditentukan oleh integrasi antara pemahaman lintas budaya (*cultural distance awareness*), kecerdasan budaya dan emosional (CQ dan EQ), serta pemanfaatan teknologi digital sebagai jembatan adaptasi global.

Dalam konteks pasar global yang semakin kompleks, perusahaan yang mampu menggabungkan dimensi manusiawi dan teknologi memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan tumbuh. Model Uppsala modern dan pendekatan non-klasik menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi kini berlangsung secara digital dan lintas jaringan, bukan semata-mata melalui pengalaman fisik di luar negeri.

Dengan demikian, arah internasionalisasi masa depan menuntut sinergi antara empati lintas budaya, kecerdasan strategis, dan transformasi digital yang berkelanjutan. Perusahaan yang memahami hubungan ini akan memiliki keunggulan kompetitif di tengah perbedaan budaya pasar global.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad (2025) *The Strategic Role of Artificial Intelligence in Overcoming Intercultural Barriers for SME Internationalization* (Journal of Intercultural Communication).
- Ambarwati, Sudarmiatin & Sumarsono (2024) *Analysis Bibliometric SME Internationalization Process: Uppsala Model*.
- Bogdan & Biklen (2016) *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*.
- Buganova, Banerji & Buganova (2023) *SME Internationalization as a Puzzle of Cultural and Bilateral Distances* (Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation).
- Chishty et al. (2025) *The Utilisation of Artificial Intelligence in the Export Performance of MNCs: The Role of Cultural Distance* (Administrative Sciences, MDPI).
- Creswell (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Fakhreldin (2023) *Examining the Effect of Cultural Intelligence on the Internationalization of Swiss SMEs* (International Business Research).
- Hudson Jr. & Richardson (2024) *Venture Capital Internationalization in China* (studi tentang liability of foreignness dan jarak budaya).
- Kim, Gretz, & Basuroy (2025) *Applying the Latest Uppsala Model to Digital Products: An Empirical Investigation of App Internationalization via App Updates*.
- Liesch & Welch (2024) tentang konsep *asynchronicities* dalam pertumbuhan internasional perusahaan.
- Mammadov & Wald (2025) *The Role of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence in the Internationalization of SMEs* (Management International Review).
- Proietti & Magnani (2025) *Assessing AI Adoption and Digitalization in SMEs: A Framework for Implementation*.
- Qin, Fang, Lai & Abbas (2023) *Cultural Distance and Chinese Outbound Tourism: Exploring the Moderating Effect of Geographical Distance* (Sustainability, MDPI).
- Schweizer & Vahlne (2022) penelitian mengenai *behavioral and psychological triggers* dalam proses internasionalisasi.

Slaiby & Matta (2024) *The Impact of Cultural Distance and Political Risk on SMEs' Internationalization Strategies: The Case of SMEs in the UAE and Lebanon.*

Suryabrata (2017) *Metodologi Penelitian.*

Zed (2018) *Metode Penelitian Kepustakaan.*