

STRATEGI MASUK PASAR INTERNASIONAL DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN DI ERA GLOBALISASI

I Wayan Adi Suantara¹, Inkrianto Mahmud²

Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia^{1,2}

Email: inkrianto96@ung.ac.id

Abstract: Globalization has pushed companies to expand their business activities to international markets while facing increasingly complex competition. This condition requires companies to choose the right international market entry strategy in order to be able to take advantage of global opportunities and increase competitiveness in a sustainable manner. This research aims to analyze international market entry strategies in increasing the competitiveness of companies in the era of globalization. The research uses a descriptive qualitative approach with a literature study method. The data used is in the form of secondary data obtained from scientific journals, books, and various relevant academic sources. The analysis was carried out in a descriptive-qualitative manner by identifying, grouping, comparing, and synthesizing various literature findings related to the internationalization strategy and competitiveness of the company. The results of the study show that the success of entering the international market is influenced by the selection of appropriate entry methods, the readiness of resources, the ability to adapt to the local market, market diversification, regulatory compliance, and the effectiveness of distribution and marketing. In addition, digitalization, product innovation, cost efficiency, and international partnerships are important factors in strengthening the company's competitiveness. Therefore, companies need to implement an adaptive, gradual, innovative, and sustainable internationalization strategy in order to be able to face changes in the global environment and maintain a competitive advantage.

Keywords: *International Market Entry Strategy, Internationalization, Corporate Competitiveness, Globalization, Expansion Strategy.*

Abstrak: Globalisasi telah mendorong perusahaan untuk memperluas aktivitas bisnis ke pasar internasional sekaligus menghadapi persaingan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memilih strategi masuk pasar internasional yang tepat agar mampu memanfaatkan peluang global dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi masuk pasar internasional dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era globalisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Data yang digunakan berupa data sekunder yang diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dan berbagai sumber akademik yang relevan. Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, membandingkan, dan mensintesis berbagai temuan literatur terkait strategi internasionalisasi dan daya saing perusahaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan memasuki pasar internasional dipengaruhi oleh pemilihan metode entry yang sesuai, kesiapan sumber daya, kemampuan adaptasi terhadap pasar lokal, diversifikasi pasar, pemenuhan regulasi, serta efektivitas distribusi dan pemasaran. Selain itu, digitalisasi, inovasi produk, efisiensi biaya, dan kemitraan internasional menjadi faktor penting dalam memperkuat daya saing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi internasionalisasi yang adaptif, bertahap, inovatif, dan berkelanjutan agar mampu menghadapi perubahan lingkungan global serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: Strategi Masuk Pasar Internasional, Internasionalisasi, Daya Saing Perusahaan, Globalisasi, Strategi Ekspansi.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin berkembang pesat, aktivitas ekonomi tidak lagi terbatas pada batas-batas geografis suatu negara. Perkembangan teknologi informasi, komunikasi, serta transportasi telah mendorong terciptanya integrasi ekonomi global yang memungkinkan perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar hingga ke tingkat internasional. Kondisi ini menjadikan pasar global sebagai peluang strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan bisnis, memperluas pangsa pasar, serta memperkuat posisi kompetitif di tengah persaingan yang semakin dinamis.

Globalisasi juga telah menciptakan lingkungan bisnis yang lebih terbuka dan kompetitif, di mana perusahaan tidak hanya bersaing dengan pelaku usaha domestik, tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari berbagai negara. Situasi ini menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang tepat agar mampu bertahan dan berkembang. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan adalah dengan memasuki pasar internasional melalui perencanaan yang matang dan berbasis analisis yang komprehensif terhadap kondisi pasar global.

Namun demikian, ekspansi ke pasar internasional bukanlah proses yang sederhana dan tanpa risiko. Perusahaan harus menghadapi berbagai tantangan seperti perbedaan budaya, bahasa, preferensi konsumen, serta sistem hukum dan regulasi yang berbeda di setiap negara. Selain itu, adanya hambatan perdagangan seperti tarif, kuota, dan standar produk juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang mampu mengakomodasi berbagai perbedaan tersebut agar perusahaan dapat beradaptasi secara efektif di pasar tujuan.

Strategi masuk pasar internasional menjadi aspek krusial karena menentukan bagaimana perusahaan dapat memasuki dan mengembangkan bisnisnya di pasar global. Strategi ini mencakup berbagai keputusan penting, mulai dari pemilihan negara tujuan, metode entry yang digunakan, hingga penentuan posisi produk di pasar. Pemilihan strategi yang tepat akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan dalam menembus pasar baru serta mempertahankan keberlangsungan usahanya dalam jangka panjang.

Menurut Hairunnisah dan Rosalina (2026), strategi masuk pasar internasional mencakup proses pemilihan pasar, metode entry, serta positioning produk yang disesuaikan dengan kondisi negara tujuan. Pendapat ini menegaskan bahwa strategi masuk pasar internasional tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga merupakan bagian dari perencanaan strategis perusahaan yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal sebelum menentukan strategi yang akan digunakan.

Selain itu, pentingnya strategi masuk pasar internasional juga berkaitan dengan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Perusahaan yang berhasil menembus pasar global akan memperoleh berbagai keuntungan, seperti peningkatan volume penjualan, diversifikasi risiko pasar, serta akses terhadap sumber daya dan teknologi yang lebih luas. Hal ini menunjukkan bahwa ekspansi internasional tidak hanya berdampak pada pertumbuhan perusahaan, tetapi juga pada peningkatan efisiensi dan inovasi bisnis.

Di sisi lain, keberhasilan perusahaan dalam memasuki pasar internasional juga memberikan dampak positif terhadap perekonomian nasional. Peningkatan aktivitas ekspor dapat memperkuat neraca perdagangan, meningkatkan devisa negara, serta menciptakan lapangan kerja baru. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai strategi masuk pasar internasional menjadi sangat penting, baik bagi perusahaan besar maupun pelaku usaha kecil dan menengah, agar mampu bersaing secara optimal di tengah dinamika pasar global yang terus berkembang.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Strategi Masuk Pasar Internasional

Grand theory yang mendasari variabel strategi masuk pasar internasional dalam penelitian ini adalah Teori Internasionalisasi Model Uppsala (Uppsala Internationalization Model) yang dikembangkan oleh Johanson dan Vahlne (1977), yang diperkuat dengan Eclectic Paradigm atau kerangka *OLI* (*Ownership, Location, Internalization*) dari Dunning (1988). Model Uppsala menjelaskan bahwa proses internasionalisasi perusahaan berlangsung secara bertahap (*incremental*), dimulai dari bentuk keterlibatan dengan risiko dan komitmen sumber daya yang rendah, seperti ekspor, kemudian meningkat secara progresif menuju bentuk keterlibatan yang lebih tinggi, seperti lisensi, joint venture, hingga investasi langsung (*foreign direct investment*), seiring bertambahnya pengetahuan dan pengalaman perusahaan mengenai pasar tujuan.

Sementara itu, kerangka *OLI* menegaskan bahwa keputusan perusahaan untuk melakukan produksi atau ekspansi internasional ditentukan oleh tiga jenis keunggulan, yaitu keunggulan kepemilikan (*ownership advantage*) berupa aset dan kompetensi unik perusahaan, keunggulan lokasi (*location advantage*) berupa daya tarik pasar tujuan, serta keunggulan internalisasi (*internalization advantage*) berupa efisiensi pengendalian aktivitas lintas negara. Kedua teori tersebut relevan dijadikan dasar konseptual karena secara komprehensif menjelaskan bagaimana perusahaan menentukan metode entry serta tingkat keterlibatan sumber daya dalam menembus pasar internasional.

Secara operasional, strategi masuk pasar internasional dalam penelitian ini didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan langkah strategis yang ditempuh perusahaan dalam memilih metode,

waktu, serta tingkat komitmen sumber daya untuk memasuki dan mengembangkan aktivitas bisnisnya di pasar luar negeri, dengan mempertimbangkan karakteristik pasar tujuan, kesiapan sumber daya internal, dan tingkat risiko yang dapat diterima oleh perusahaan.

Beberapa pandangan ahli turut memperkuat dan memperkaya pemahaman mengenai konsep ini. Pertama, Utami et al. (2023) melalui eksplorasi bibliometrik menemukan bahwa kajian mengenai mode masuk pasar (*market entry mode*) dan strategi ekspor merupakan kluster riset yang terus berkembang dalam literatur pemasaran internasional, dengan tokoh-tokoh seperti Ramamurti, Peng, dan Hennart yang secara signifikan membentuk pemahaman mengenai internasionalisasi perusahaan multinasional dari negara berkembang.

Kedua, Zefanya et al. (2025) menegaskan bahwa penerapan Model Uppsala secara terintegrasi dengan pemanfaatan jaringan sosial dan adaptasi pemasaran mampu menjelaskan bagaimana UMKM Indonesia melakukan internasionalisasi ke pasar yang secara psikis maupun budaya relatif jauh, seperti pasar Rusia, sehingga memperkuat relevansi pendekatan bertahap dalam konteks negara berkembang.

Ketiga, Khusnia et al. (2026) menunjukkan bahwa strategi internasionalisasi usaha kecil dan menengah perlu didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal secara sistematis melalui pendekatan *SWOT* dan *PESTEL*, sebelum perusahaan menentukan pasar tujuan dan metode entry yang akan digunakan, sehingga proses masuk pasar internasional dapat dilakukan secara terukur dan minim risiko.

Keempat, Fadchurrozi (2025) menggunakan kerangka *OLI* untuk menganalisis proses internasionalisasi perusahaan multinasional di kawasan Afrika, dan menemukan bahwa keunggulan kepemilikan berupa teknologi dan reputasi merek, keunggulan lokasi berupa daya tarik pasar tujuan, serta keunggulan internalisasi berupa pengendalian rantai pasok dan distribusi, secara bersama-sama menentukan keberhasilan strategi ekspansi perusahaan ke pasar internasional.

Kelima, Rombe dan Parinsi (2023) menemukan bahwa keberhasilan strategi pemasaran internasional suatu perusahaan multinasional sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan strategi produk, harga, distribusi, dan promosi secara konsisten di berbagai negara tujuan, sekaligus melakukan adaptasi terhadap karakteristik pasar lokal.

Berdasarkan uraian teori dan pandangan para ahli tersebut, variabel strategi masuk pasar internasional dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator utama sebagai berikut.

- a. Pemilihan Metode Entry.
Indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan mampu memilih metode masuk pasar yang paling sesuai dengan kondisi sumber daya dan tingkat risiko yang dapat diterima, mulai dari ekspor, lisensi, *joint venture*, hingga investasi langsung (FDI).
- b. Analisis Kesiapan Pasar dan Sumber Daya.
Indikator ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, termasuk kesiapan modal, teknologi, dan sumber daya manusia, sebelum memasuki pasar internasional.
- c. Orientasi Bertahap (Incremental Commitment).
Indikator ini mencerminkan sejauh mana perusahaan menerapkan pendekatan bertahap dalam meningkatkan komitmen sumber daya di pasar internasional, sesuai dengan prinsip Model Uppsala.
- d. Adaptasi terhadap Pasar Lokal.
Indikator ini mengukur kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan produk, strategi pemasaran, dan model bisnis dengan karakteristik budaya, regulasi, dan preferensi konsumen di negara tujuan.
- e. Kemitraan dan Jaringan Internasional.
Indikator ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membangun kerja sama strategis dengan mitra lokal maupun internasional guna memperluas jaringan distribusi dan mengurangi risiko operasional.

2. Daya Saing Perusahaan

Grand theory yang mendasari variabel daya saing perusahaan dalam penelitian ini adalah *Resource-Based View (RBV)* yang dikembangkan oleh Barney (1991), yang diperkuat dengan Teori Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage Theory*) dan model lima kekuatan bersaing (*Five Forces Model*) dari Porter (1985). *RBV* berargumen bahwa keunggulan bersaing perusahaan bersumber dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya internal yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), serta tidak mudah digantikan (*non-substitutable*), atau yang dikenal dengan kriteria *VRIN/VRIO*. Sementara itu, Porter menekankan bahwa daya saing perusahaan juga

ditentukan oleh posisi kompetitif dalam industri, yang dipengaruhi oleh intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok dan pembeli, serta ancaman produk substitusi. Kombinasi kedua perspektif ini relevan digunakan sebagai dasar konseptual karena menjelaskan daya saing perusahaan baik dari sisi kapabilitas internal maupun posisi eksternal dalam struktur industri.

Secara operasional, daya saing perusahaan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya internal dan memanfaatkan peluang eksternal secara efektif, sehingga mampu menghasilkan produk atau layanan yang unggul dibandingkan pesaing, mempertahankan posisi pasar, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi konsumen maupun perusahaan itu sendiri.

Beberapa pandangan ahli turut memperkuat pemahaman mengenai konsep daya saing perusahaan. Pertama, Anggitasari dan Utami (2026) melalui kajian literatur menemukan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola sumber daya internal, khususnya sumber daya tidak berwujud seperti kapabilitas manajerial, modal manusia, dan budaya organisasi, secara simultan sesuai kriteria *VRIO*.

Kedua, Rahmatullah et al. (2023) menunjukkan melalui analisis *RBV* pada studi kasus perusahaan ritel bahwa reputasi perusahaan dan layanan unggulan merupakan sumber daya yang memenuhi seluruh kriteria *VRIO* sehingga menjadi fondasi utama keunggulan bersaing berkelanjutan.

Ketiga, Rigan dan Parahiyanti (2022) membuktikan bahwa penerapan strategi berbasis sumber daya (*RBV*) yang dipadukan dengan orientasi kewirausahaan dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian keunggulan bersaing pada usaha kecil dan menengah, dengan inovasi berperan sebagai mediator utama.

Keempat, Gultom dan Lumbanraja (2022) menemukan melalui analisis *Five Forces Porter* bahwa strategi bersaing yang efektif bagi pelaku usaha kecil terletak pada kombinasi strategi biaya rendah, diferensiasi produk, dan fokus pada segmentasi pasar tertentu, sesuai dengan intensitas persaingan yang dihadapi dalam industri.

Kelima, Al Bone dan Fauzi (2025) melalui kajian sistematis menegaskan bahwa kerangka Porter, yang mencakup *Five Forces*, *Generic Strategies*, dan *Value Chain Analysis*, tetap relevan digunakan dalam konteks transformasi bisnis modern, meskipun perlu diperbarui dengan pendekatan yang lebih dinamis untuk merespons digitalisasi dan persaingan lintas negara.

Berdasarkan uraian teori dan pandangan para ahli tersebut, variabel daya saing perusahaan dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator utama sebagai berikut.

- a. Keunggulan Sumber Daya Internal (*VRIN/VRIO*).
Indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan memiliki dan mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan sebagai basis keunggulan kompetitif.
- b. Kualitas dan Inovasi Produk.
Indikator ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas tinggi serta melakukan inovasi berkelanjutan agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar.
- c. Efisiensi Biaya dan Harga Kompetitif.
Indikator ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya produksi dan operasional sehingga mampu menawarkan harga yang kompetitif tanpa mengurangi kualitas.
- d. *Diferensiasi dan Positioning*.
Indikator ini mengukur kemampuan perusahaan dalam membangun keunikan produk atau layanan yang membedakannya dari pesaing, baik dari segi fungsi, desain, maupun nilai emosional bagi konsumen.
- e. Kapabilitas Adaptasi terhadap Perubahan Pasar.
Indikator ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis, regulasi, dan teknologi secara cepat dan fleksibel guna mempertahankan posisi kompetitifnya.

3. Hubungan antara Strategi Masuk Pasar Internasional dan Daya Saing Perusahaan

Secara konseptual, strategi masuk pasar internasional dan daya saing perusahaan memiliki keterkaitan yang erat dan saling memengaruhi. Berdasarkan Model *Uppsala* dan kerangka *OLI*, pemilihan metode entry yang tepat serta tingkat komitmen sumber daya yang sesuai dengan kesiapan perusahaan akan memperbesar peluang keberhasilan penetrasi pasar internasional. Keberhasilan tersebut, apabila ditopang oleh pengelolaan sumber daya internal yang bernilai,

langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan sebagaimana dijelaskan dalam *RBV*, pada gilirannya akan meningkatkan daya saing perusahaan baik di pasar domestik maupun global.

Dengan kata lain, strategi masuk pasar internasional berperan sebagai sarana bagi perusahaan untuk memperluas akses pasar, memperoleh pengalaman internasional, serta mengakses sumber daya dan teknologi baru, yang selanjutnya dapat dikonversi menjadi kapabilitas strategis sesuai kriteria *VRIO*. Sebagaimana ditunjukkan oleh Zefanya et al. (2025) dan Khusnia et al. (2026), perusahaan yang menerapkan strategi masuk pasar secara bertahap dan berbasis analisis lingkungan yang komprehensif cenderung lebih mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan perusahaan yang melakukan ekspansi tanpa perencanaan matang.

Selain itu, Al Bone dan Fauzi (2025) serta Gultom dan Lumbanraja (2022) menegaskan bahwa posisi kompetitif perusahaan dalam struktur industri turut menentukan efektivitas strategi masuk pasar yang dipilih, sehingga kedua variabel tersebut bersifat resiprokal, yaitu strategi masuk pasar internasional yang tepat akan meningkatkan daya saing, dan sebaliknya, daya saing yang kuat akan memperbesar peluang keberhasilan strategi masuk pasar berikutnya. Hubungan konseptual inilah yang menjadi dasar pembentukan model penelitian, yaitu untuk menganalisis secara kualitatif bagaimana strategi masuk pasar internasional berkontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan di era globalisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*literature review*). Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi masuk pasar internasional dan kontribusinya terhadap peningkatan daya saing perusahaan di era globalisasi. Pemilihan metode studi literatur disesuaikan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengkajian konsep, teori, hasil penelitian terdahulu, serta berbagai strategi yang berkaitan dengan internasionalisasi perusahaan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, seperti artikel jurnal, buku, dan publikasi akademik yang relevan dengan topik strategi masuk pasar internasional, internasionalisasi perusahaan, dan daya saing. Literatur yang digunakan mencakup sumber yang membahas Model *Uppsala*, *Eclectic Paradigm (OLI)*, *Resource-Based View (RBV)*, *Competitive Advantage*, serta strategi pemasaran dan ekspansi internasional. Sumber-sumber tersebut digunakan sebagai dasar untuk membangun kerangka konseptual dan mendukung analisis penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan penelusuran literatur dengan memilih sumber yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian. Literatur yang terkumpul kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema, yaitu strategi masuk pasar internasional, faktor keberhasilan ekspansi, strategi modern dalam memasuki pasar global, tantangan internasionalisasi, serta hubungan strategi masuk pasar dengan daya saing perusahaan.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif-kualitatif. Data dari berbagai literatur dianalisis melalui beberapa tahap, yaitu mengidentifikasi informasi yang relevan, mengelompokkan temuan berdasarkan tema, membandingkan pandangan dan hasil penelitian terdahulu, kemudian melakukan interpretasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif. Analisis tersebut digunakan untuk menjelaskan bagaimana pemilihan metode entry, kesiapan sumber daya, adaptasi terhadap pasar lokal, digitalisasi, diversifikasi pasar, dan kemitraan internasional dapat berkontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan.

PEMBAHASAN

1. Konsep Strategi Masuk Pasar Internasional

Strategi masuk pasar internasional merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan untuk memasuki dan mengembangkan aktivitas bisnis di pasar luar negeri dengan mempertimbangkan tingkat risiko, sumber daya, serta tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam konteks globalisasi, strategi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ekspansi, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tingkat internasional. Oleh karena itu, pemilihan strategi yang tepat menjadi kunci dalam menentukan keberhasilan penetrasi pasar.

Salah satu bentuk strategi yang paling umum digunakan adalah ekspor. Ekspor dianggap sebagai metode yang relatif aman karena tidak memerlukan investasi besar di negara tujuan dan memiliki tingkat risiko yang lebih rendah. Strategi ini banyak digunakan oleh pelaku usaha di Indonesia, terutama UMKM, sebagai langkah awal dalam memasuki pasar global (Hairunnisah & Rosalina, 2026). Selain itu, ekspor juga memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk menguji respons pasar sebelum melakukan ekspansi yang lebih besar.

Selain ekspor, terdapat beberapa alternatif strategi lain yang dapat digunakan, seperti *joint venture*, lisensi, dan investasi langsung atau *foreign direct investment (FDI)*. *Joint venture* memungkinkan perusahaan untuk bekerja sama dengan mitra lokal guna mengurangi risiko dan memanfaatkan pengetahuan pasar setempat. Lisensi memberikan hak kepada pihak lain untuk memproduksi atau memasarkan produk, sehingga perusahaan dapat memperluas jangkauan tanpa investasi besar. Sementara itu, *FDI* memberikan kontrol penuh kepada perusahaan, tetapi memerlukan komitmen sumber daya yang besar.

Dalam praktiknya, strategi-strategi tersebut sering diterapkan secara bertahap sesuai dengan tingkat kesiapan perusahaan. Pendekatan bertahap ini dinilai lebih efektif karena memungkinkan perusahaan untuk memahami karakteristik pasar secara lebih mendalam sebelum mengambil keputusan investasi yang lebih besar. Amalia (2025) menjelaskan bahwa pendekatan bertahap memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meminimalkan risiko sekaligus meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang baru.

2. Faktor Penentu Keberhasilan

Keberhasilan strategi masuk pasar internasional tidak hanya ditentukan oleh pemilihan metode entry yang tepat, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola berbagai faktor internal dan eksternal secara terintegrasi. Faktor-faktor ini menjadi indikator penting dalam menilai kesiapan perusahaan untuk bersaing di pasar global yang dinamis dan kompetitif. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang komprehensif agar strategi yang diterapkan mampu memberikan hasil yang optimal dan berkelanjutan.

a. Daya Saing Produk

Daya saing produk merupakan faktor fundamental dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam memasuki pasar internasional. Produk yang memiliki kualitas tinggi, harga yang kompetitif, serta nilai tambah melalui inovasi akan lebih mudah diterima oleh konsumen global. Selain itu, diferensiasi produk juga menjadi aspek penting untuk membedakan produk dari pesaing, baik dari segi desain, fungsi, maupun nilai emosional yang ditawarkan kepada konsumen.

Dalam konteks perdagangan internasional, daya saing tidak hanya ditentukan oleh karakteristik produk itu sendiri, tetapi juga oleh efisiensi proses produksi dan kemampuan perusahaan dalam menjaga konsistensi kualitas. Penelitian oleh Aliyah et al. (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan ekspor, khususnya pada komoditas kakao Indonesia, sangat dipengaruhi oleh kualitas produk, efisiensi biaya produksi, serta inovasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus melakukan peningkatan kualitas dan inovasi agar mampu bertahan di pasar global.

b. Diversifikasi Pasar

Diversifikasi pasar merupakan strategi penting dalam mengurangi risiko ketergantungan terhadap satu negara tujuan ekspor. Ketergantungan yang tinggi terhadap satu pasar dapat meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap perubahan kondisi ekonomi, politik, maupun kebijakan perdagangan di negara tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperluas jangkauan pasar ke berbagai wilayah untuk menjaga stabilitas penjualan.

Diversifikasi pasar juga memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang di negara-negara berkembang yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi. Selain itu, strategi ini dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan distribusi produk dan meningkatkan efisiensi operasional. Ramadona dan Budiharsono (2026) menemukan bahwa ekspansi ke negara-negara BRICS memberikan peluang yang signifikan dalam meningkatkan volume ekspor serta memperluas pangsa pasar Indonesia. Dengan demikian, diversifikasi pasar tidak hanya berfungsi sebagai strategi mitigasi risiko, tetapi juga sebagai sarana ekspansi bisnis.

c. Regulasi dan Hambatan Perdagangan

Regulasi dan hambatan perdagangan merupakan faktor eksternal yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan strategi masuk pasar internasional. Setiap negara memiliki kebijakan yang berbeda terkait tarif, kuota impor, standar kualitas, serta prosedur perizinan yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Ketidaksiapan terhadap regulasi tersebut dapat menghambat proses ekspor bahkan menyebabkan kegagalan masuk pasar.

Selain itu, perubahan kebijakan perdagangan internasional yang bersifat dinamis juga menuntut perusahaan untuk selalu responsif dan adaptif. Fricilia (2026) menyatakan bahwa perubahan tarif global dapat menurunkan daya saing produk lokal apabila tidak diimbangi dengan strategi adaptif, seperti efisiensi biaya, peningkatan kualitas, serta diversifikasi pasar. Oleh karena itu, perusahaan

perlu melakukan pemantauan secara berkala terhadap kebijakan perdagangan internasional serta menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk meminimalkan hambatan yang dihadapi.

d. Strategi Distribusi dan Pemasaran

Strategi distribusi dan pemasaran merupakan elemen penting dalam memastikan produk dapat menjangkau konsumen secara efektif dan efisien. Distribusi yang baik akan memastikan ketersediaan produk di pasar tujuan, sementara pemasaran yang tepat akan meningkatkan daya tarik dan kesadaran konsumen terhadap produk tersebut. Dalam konteks global, perusahaan perlu mengintegrasikan berbagai saluran distribusi, baik konvensional maupun digital, untuk memperluas jangkauan pasar.

Selain itu, strategi pemasaran juga harus disesuaikan dengan karakteristik pasar lokal, termasuk budaya, bahasa, dan preferensi konsumen. Pendekatan yang tepat akan meningkatkan peluang keberhasilan produk di pasar internasional. Novina dan Murhadi (2024) menekankan bahwa optimalisasi jaringan distribusi serta strategi pemasaran yang efektif merupakan faktor kunci dalam keberhasilan penetrasi pasar internasional. Dengan demikian, perusahaan perlu mengembangkan sistem distribusi yang fleksibel serta strategi pemasaran yang inovatif agar mampu bersaing secara global.

3. Strategi Modern dalam Memasuki Pasar Global

Perkembangan teknologi digital serta perubahan dinamika ekonomi global telah mendorong transformasi dalam strategi masuk pasar internasional. Jika sebelumnya perusahaan lebih bergantung pada metode konvensional seperti ekspor langsung atau distribusi fisik, kini strategi modern menekankan pada pemanfaatan teknologi, pemahaman konsumen secara mendalam, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar. Strategi modern ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membuka peluang yang lebih luas bagi perusahaan untuk bersaing di tingkat global, termasuk bagi pelaku usaha skala kecil dan menengah.

a. Digitalisasi dan Teknologi

Digitalisasi menjadi salah satu pilar utama dalam strategi modern memasuki pasar internasional. Pemanfaatan teknologi seperti *e-commerce*, media sosial, *big data*, dan *artificial intelligence* memungkinkan perusahaan untuk menjangkau konsumen global tanpa harus memiliki kehadiran fisik di negara tujuan. Hal ini secara signifikan menurunkan hambatan masuk pasar, terutama bagi perusahaan yang memiliki keterbatasan sumber daya.

Selain itu, digitalisasi juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis pasar secara lebih akurat melalui data konsumen, tren permintaan, serta perilaku pembelian. Dengan demikian, perusahaan dapat merancang strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran dan efisien. Zahra dan Haryani (2024) menunjukkan bahwa penerapan strategi digital pada perusahaan eksportir mampu meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses distribusi, serta memperluas akses ke pasar internasional. Oleh karena itu, transformasi digital tidak lagi menjadi pilihan, melainkan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin bersaing secara global.

b. Adaptasi Produk dan Nilai Lokal

Dalam konteks pasar internasional, keberhasilan suatu produk tidak hanya ditentukan oleh kualitas, tetapi juga oleh kesesuaian dengan nilai, budaya, dan preferensi konsumen lokal. Setiap negara memiliki karakteristik pasar yang berbeda, sehingga perusahaan perlu melakukan adaptasi produk agar dapat diterima dengan baik oleh konsumen. Adaptasi ini dapat mencakup perubahan desain, kemasan, rasa, hingga strategi branding yang sesuai dengan budaya setempat.

Lebih lanjut, pemahaman terhadap nilai-nilai lokal juga menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan konsumen. Produk yang mampu mencerminkan nilai budaya dan kebutuhan lokal akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Ardiyanti et al. (2024) menekankan bahwa produk halal Indonesia memiliki peluang besar di pasar global, khususnya di negara-negara dengan mayoritas Muslim, apabila didukung dengan sertifikasi yang sesuai serta strategi adaptasi yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi produk bukan hanya strategi pemasaran, tetapi juga bagian dari upaya membangun relevansi produk di pasar internasional.

c. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar dalam waktu relatif singkat, terutama pada tahap awal masuk pasar internasional. Strategi ini umumnya dilakukan dengan menawarkan harga yang kompetitif, memberikan promosi intensif, serta meningkatkan visibilitas produk melalui berbagai saluran pemasaran.

Pendekatan ini bertujuan untuk menarik perhatian konsumen, membangun kesadaran merek, serta menciptakan loyalitas pelanggan. Selain itu, strategi penetrasi juga dapat digunakan untuk menghadapi persaingan yang ketat dengan cara memberikan nilai lebih kepada konsumen dibandingkan pesaing. Namun demikian, strategi ini perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak menurunkan persepsi kualitas produk di mata konsumen.

Budianto (2026) menyebutkan bahwa strategi penetrasi pasar menjadi salah satu pendekatan yang efektif dalam meningkatkan pangsa pasar di tengah persaingan global yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengombinasikan strategi harga, promosi, serta kualitas produk secara seimbang agar dapat mencapai hasil yang optimal.

4. Tantangan dalam Masuk Pasar Internasional

Meskipun pasar internasional menawarkan peluang yang luas bagi pertumbuhan bisnis, perusahaan juga dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks dan multidimensional. Tantangan ini tidak hanya berasal dari faktor eksternal seperti kondisi pasar dan regulasi, tetapi juga dari kemampuan internal perusahaan dalam beradaptasi dan mengelola perubahan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap berbagai hambatan menjadi penting agar perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat dan berkelanjutan.

Salah satu tantangan utama adalah perbedaan budaya dan preferensi konsumen. Setiap negara memiliki nilai, norma, dan kebiasaan yang berbeda, yang secara langsung memengaruhi perilaku konsumsi masyarakat. Perbedaan ini dapat berdampak pada penerimaan produk di pasar tujuan. Produk yang berhasil di pasar domestik belum tentu dapat diterima di pasar internasional tanpa adanya penyesuaian. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan riset pasar yang mendalam serta memahami karakteristik budaya lokal agar strategi pemasaran dan produk yang ditawarkan dapat sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Selain itu, hambatan regulasi dan kebijakan perdagangan juga menjadi tantangan signifikan dalam ekspansi internasional. Setiap negara memiliki aturan yang berbeda terkait standar produk, prosedur impor, serta kebijakan tarif dan non-tarif. Kompleksitas regulasi ini sering kali menjadi kendala bagi perusahaan, terutama bagi pelaku usaha yang belum memiliki pengalaman di pasar global. Ketidakmampuan dalam memenuhi persyaratan tersebut dapat menghambat bahkan menggagalkan proses masuk pasar.

Persaingan global yang semakin ketat juga menjadi tantangan yang tidak dapat diabaikan. Perusahaan harus bersaing dengan pelaku usaha dari berbagai negara, termasuk perusahaan multinasional yang memiliki sumber daya lebih besar, teknologi lebih maju, serta jaringan distribusi yang luas. Dalam kondisi ini, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang jelas, baik dari segi kualitas produk, harga, maupun inovasi. Tanpa adanya diferensiasi yang kuat, perusahaan akan sulit bertahan di tengah persaingan global.

Di sisi lain, ketidakstabilan ekonomi global turut memengaruhi keberhasilan strategi masuk pasar internasional. Fluktuasi nilai tukar, perubahan harga komoditas, krisis ekonomi, serta dinamika geopolitik dapat memengaruhi permintaan pasar dan daya beli konsumen. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan manajemen risiko yang baik serta strategi yang fleksibel agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Selain faktor eksternal, tantangan internal juga sering menjadi hambatan dalam ekspansi internasional. Keterbatasan sumber daya, baik dari segi modal, teknologi, maupun sumber daya manusia, dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kapasitas internal melalui pengembangan kompetensi, inovasi, serta kerja sama strategis dengan berbagai pihak.

Satedy dan Rasyidah (2026) menegaskan bahwa perusahaan harus memiliki strategi yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi global agar tetap kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menghadapi tantangan tidak hanya bergantung pada kekuatan strategi awal, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam melakukan penyesuaian secara berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan yang mampu mengelola tantangan secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk berhasil dan berkembang di pasar internasional.

5. Implikasi Strategis dan Rekomendasi

Berdasarkan keseluruhan pembahasan mengenai strategi masuk pasar internasional, terdapat beberapa implikasi strategis yang dapat dijadikan acuan serta rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks.

a. Penguatan Strategi Adaptif Berbasis Analisis Global

Perusahaan perlu mengembangkan strategi yang adaptif dengan berlandaskan pada analisis lingkungan global yang komprehensif. Hal ini mencakup kemampuan dalam memahami tren pasar internasional, dinamika persaingan, serta perubahan kebijakan perdagangan yang bersifat dinamis. Strategi yang adaptif memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan secara cepat dan tepat, sehingga dapat meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang. Dalam konteks ini, strategi tidak lagi bersifat statis, melainkan harus terus diperbarui sesuai dengan perkembangan kondisi global.

b. Peningkatan Daya Saing Produk melalui Inovasi dan Efisiensi

Daya saing produk menjadi fondasi utama dalam keberhasilan penetrasi pasar internasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara konsisten meningkatkan kualitas produk, melakukan inovasi berkelanjutan, serta menekan biaya produksi agar harga tetap kompetitif. Inovasi tidak hanya terbatas pada produk, tetapi juga mencakup proses produksi dan model bisnis. Hal ini sejalan dengan penelitian Aliyah et al. (2025) yang menegaskan bahwa kualitas, harga, dan inovasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan keberhasilan ekspor, khususnya pada komoditas unggulan Indonesia.

c. Diversifikasi Pasar sebagai Strategi Mitigasi Risiko

Perusahaan disarankan untuk tidak bergantung pada satu pasar tujuan, melainkan melakukan diversifikasi ke berbagai negara atau kawasan potensial. Strategi ini bertujuan untuk mengurangi risiko akibat fluktuasi ekonomi, perubahan kebijakan, maupun ketidakstabilan politik di suatu negara. Selain itu, diversifikasi pasar juga membuka peluang untuk meningkatkan volume penjualan dan memperluas jaringan bisnis. Ramadona dan Budiharsono (2026) menunjukkan bahwa ekspansi ke negara-negara BRICS dapat menjadi alternatif strategis dalam meningkatkan peluang ekspor Indonesia.

d. Optimalisasi Digitalisasi dalam Ekspansi Global

Transformasi digital menjadi salah satu kunci utama dalam menghadapi persaingan global. Perusahaan perlu memanfaatkan teknologi digital, seperti e-commerce, media sosial, dan analisis data, untuk memperluas jangkauan pasar serta meningkatkan efisiensi operasional. Digitalisasi juga memungkinkan perusahaan untuk memahami perilaku konsumen secara lebih mendalam dan merancang strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran. Zahra dan Haryani (2024) menegaskan bahwa penerapan strategi digital mampu meningkatkan efisiensi dan akses pasar internasional secara signifikan.

e. Adaptasi Produk dan Strategi Pemasaran Berbasis Lokalitas

Perusahaan harus mampu menyesuaikan produk dan strategi pemasaran dengan karakteristik pasar lokal. Adaptasi ini meliputi aspek budaya, nilai sosial, preferensi konsumen, hingga regulasi yang berlaku di negara tujuan. Produk yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai lokal akan lebih mudah diterima oleh konsumen. Ardiyanti et al. (2024) menekankan bahwa produk halal Indonesia memiliki potensi besar di pasar global apabila didukung dengan strategi adaptasi yang tepat dan sertifikasi yang sesuai.

f. Penguatan Kemitraan dan Kapasitas Internal Perusahaan

Dalam menghadapi kompleksitas pasar internasional, perusahaan perlu membangun kerja sama strategis dengan mitra lokal maupun internasional. Kemitraan ini dapat membantu dalam memahami kondisi pasar, memperluas jaringan distribusi, serta mengurangi risiko operasional. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan kapasitas internal, baik dari segi sumber daya manusia, teknologi, maupun manajemen, agar mampu mengimplementasikan strategi secara optimal.

g. Penerapan Strategi Fleksibel dan Berkelanjutan

Sebagai rekomendasi akhir, perusahaan harus mengembangkan strategi yang fleksibel dan berorientasi jangka panjang. Ketidakpastian ekonomi global menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi serta sistem manajemen risiko yang baik. Satedy dan Rasyidah (2026) menegaskan bahwa fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kondisi global merupakan kunci utama dalam menjaga daya saing. Dengan demikian, strategi yang berkelanjutan akan membantu perusahaan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di pasar internasional.

KESIMPULAN

Strategi masuk pasar internasional merupakan langkah strategis yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks. Keberhasilan dalam memasuki pasar internasional tidak hanya ditentukan oleh pemilihan metode entry yang tepat, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti daya saing produk, diversifikasi pasar, regulasi perdagangan, serta efektivitas strategi distribusi dan pemasaran. Selain itu, perkembangan teknologi telah mendorong munculnya strategi modern seperti digitalisasi dan adaptasi produk berbasis lokal yang semakin memperkuat peluang perusahaan dalam menembus pasar global.

Namun demikian, perusahaan juga dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti perbedaan budaya, hambatan regulasi, persaingan global, serta ketidakstabilan ekonomi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan seluruh aspek tersebut secara optimal, perusahaan akan memiliki peluang yang lebih besar untuk berhasil dan bertahan dalam pasar internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Hairunnisah, A. I., & Rosalina, A. (2026). *A Linguistic-Economic Model Integrating English Proficiency And Export Strategy For Indonesian Micro-Enterprises*. Jurnal Hukum Dan Manajemen.
- Ramadona, T., & Budiharsono, S. (2026). *Strategi Perluasan Pasar Udang Beku Indonesia Ke Negara Brics*. Jurnal Kebijakan Sosial Ekonomi Kelautan Dan Perikanan.
- Fricilia, C. (2026). *Dampak Perubahan Tarif Perdagangan Internasional Terhadap Daya Saing Produk Lokal Di Pasar Global*. Jurnal Bisnis Digital Dan Entrepreneur (Bisenter).
- Aliyah, N. S., Suprehatin, S., & Muflikh, Y. N. (2025). *Daya Saing Dan Potensi Pengembangan Ekspor Kakao Indonesia Di Negara Importir Utama Dunia*. Agrikultura.
- Amalia, E. (2025). *Accelerating The Development Of Indonesia's Hajj Economic Ecosystem To Support The Strengthening Of A Globally Competitive Halal Industry*. Jurnal Ulum Al-Qur'an.
- Novina, E., & Murhadi, W. R. (2024). *Memimpin Pasar Dengan Optimalisasi Distribusi: Formulasi Strategi Bagi Perusahaan*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi.
- Zahra, K. A., & Haryani, E. (2024). *Penerapan Model Strategi Digital Pada Perencanaan Strategis Teknologi Informasi Di Perusahaan Eksportir*. Jepin (Jurnal Edukasi Dan Penelitian Informatika).
- Ardiyanti, S. T., Epianingsih, Y., & Syarif, R. I. (2024). *Analisis Rekomendasi Kebijakan Pengembangan Kinerja Perdagangan Luar Negeri Produk Halal Indonesia*. Trade Policy Journal.
- Al Bone, A. Q., & Fauzi, F. A. (2025). *Analisis strategi bersaing perusahaan berdasarkan teori Porter dalam konteks transformasi bisnis modern: Suatu kajian sistematis*. SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan, 4(12), 4327–4342.
- Anggitasari, & Utami, N. Y. (2026). *Strategi organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan: Literature review*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi, 3(2), 112–121.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies, 19(1), 1–31.
- Fadchurrozi, I. (2025). *Strategi militer Art of War pada proses internasionalisasi PT Indofood CBP di Afrika*. Indonesian Journal of International Relations, 9(2), 200–226.
- Gultom, M. R. F., & Lumbanraja, P. (2022). *Analisis strategi pada UMKM Sepatu Kotama dengan Porter's Five Forces*. Journal of Business Administration: Entrepreneurship and Creative Industry, 1(1), 1–10.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32.
- Khusnia, R., Sudarmiati, & Pratikto, H. (2026). *Internationalization strategy for SMEs thru SWOT and PESTEL analysis: A case study of PT Mujnah Kemiri Lombok*. Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini, 3(2), 31–43.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rahmatullah, F., Wijayantini, B., & Wibowo, Y. G. (2023). *Analisis RBV (Resources Based View) untuk menentukan keunggulan bersaing perusahaan pada UD. Tiga Putra*. Journal of Economics Assets Evaluation, 1(1), 1–17.
- Rigan, S. E. D. A., & Parahiyanti, C. R. (2022). *Achieving competitive advantage of SMEs in Malang City through resource based view, entrepreneurship orientation, and innovation*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 10(2), 101–110.
- Rombe, E., & Parinsi, W. K. (2023). *Analisis strategi pemasaran internasional pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP)*. SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan, 2(6), 1885–1890.
- Utami, E. Y., Al Ahmad, A. S. M., Pratama, R. A., Yuninata, D., & Prihandoko, L. A. (2023). *Strategi penetrasi pasar global: Eksplorasi bibliometrik tentang pemasaran internasional, mode masuk pasar, dan strategi ekspor*. Jurnal Bisnismen: Riset Bisnis dan Manajemen, 5(2), 25–38.
- Zefanya, A., Kennedy, P. S. J., Simanullang, R. M., Lumbantoruan, R., & Elizabeth, J. T. (2025). *Strategi internasionalisasi UMKM Indonesia ke pasar Rusia: Integrasi Model Uppsala, jaringan sosial dan adaptasi pemasaran*. Ikraith-Ekonomika, 8(3), 491–511.