

Strategi Internasionalisasi UMKM Indonesia ke Pasar Rusia: Integrasi Model Uppsala, Jaringan Sosial dan Adaptasi Pemasaran

¹Anastasia Zefanya, ²Posma Sariguna Johnson Kennedy, ³Ricky Martin Simanullang,
⁴Rutman Lumbantoruan, ⁵Jessica Theresia Elizabeth

¹Fakultas Hukum, Universitas Padjadjaran, Bandung/

Magister Kenotariatan, Fakultas Hukum, Universitas Indonesia, Depok

^{2,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia, Jakarta

³Master Degree of International Management, Graduate School of Business,
Higher School of Economic, Moscow, Rusia

⁵Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung

E-mail: ¹anastasyazefanya@gmail.com, ²posmahutasoit@gmail.com,
³rsimanullang@edu.hse.ru, ⁴rutmantoruan@gmail.com, ⁵jessicatheresiaa07@gmail.com

ABSTRACT

This study investigates Indonesian MSMEs' internationalization into the Russian market by integrating the revised Uppsala model, network theory, and marketing adaptation practices. Through a qualitative-descriptive approach, systematic literature review, and illustrative case studies, the research maps institutional barriers (complex bureaucracy, regulatory volatility, sanctions) and the pivotal role of personal networks (blat) in market access. Results indicate that successful market entry into Russia requires a blended strategy: staged market learning, establishing credible local partnerships, product and packaging adaptation, digital capability building, and alternative trade-finance arrangements to mitigate payment risks. The findings suggest theoretical expansion of Uppsala into a multi-layered framework incorporating institutional and network effects, and provide actionable recommendations for MSMEs, policymakers, and stakeholders.

Keywords: msme internationalization; russian market; uppsala model; business networks (blat); marketing adaptation; trade finance.

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi dinamika internasionalisasi UMKM Indonesia ke pasar Rusia dengan mengintegrasikan perspektif Model Uppsala yang direvisi, teori jaringan, dan praktik adaptasi pemasaran. Menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif yang diperkaya telaah sistematis literatur dan studi kasus ilustratif, kajian memetakan hambatan institusional (birokrasi, volatilitas regulasi, dampak sanksi internasional) dan karakter jaringan personal (blat) yang mempengaruhi akses pasar. Hasil menunjukkan bahwa keberhasilan penetrasi pasar Rusia mensyaratkan kombinasi strategi: akumulasi pengetahuan pasar bertahap, pembangunan relasi lokal yang kredibel, adaptasi produk dan kemasan, penguatan kapabilitas digital, serta skema trade-finance alternatif untuk mengatasi hambatan pembayaran. Temuan ini memberi implikasi teori berupa perlunya memperluas Uppsala menjadi kerangka multilapis yang memasukkan dimensi institusional dan jaringan, serta rekomendasi praktis bagi UMKM, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan terkait.

Kata Kunci: Internasionalisasi Umkm; Pasar Rusia; Model Uppsala; Jaringan Bisnis (Blat); Adaptasi Pemasaran; Trade Finance

1. PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi abad ke-21 telah mendorong dinamika perdagangan internasional yang semakin intensif. Perusahaan di berbagai belahan dunia, termasuk unit usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) Indonesia, terdorong untuk mencari peluang pasar di luar negeri. Motivasi internasionalisasi ini berasal dari dua pendorong utama. Pertama, faktor internal, seperti kebutuhan memperluas pasar, diversifikasi pendapatan, dan meningkatkan daya saing. Kedua, faktor eksternal berupa konsolidasi rantai pasok global, perkembangan teknologi informasi, dan tingginya permintaan produk di pasar internasional. Dalam konteks ini, UMKM sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia menjadi aktor penting yang perlu difasilitasi untuk memasuki pasar global. Namun, keterbatasan sumber daya, kapasitas manajerial, serta pengalaman ekspor yang masih terbatas membedakan mereka dari korporasi besar dalam menentukan strategi dan mode masuk pasar (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009).

Secara empiris, hubungan dagang Indonesia–Rusia menunjukkan perkembangan yang signifikan sekaligus fluktuatif dalam dekade terakhir. Pada 2023, nilai total ekspor Indonesia ke Federasi Rusia mencapai sekitar US\$913,04 juta. Produk unggulan ekspor meliputi kelompok lemak dan minyak (khususnya minyak sawit) dengan nilai US\$585,9 juta, serta karet sebesar US\$31,6 juta. Meskipun angka ini menunjukkan potensi besar, tren ekspor mengalami penurunan tajam akibat faktor eksternal, khususnya sanksi internasional terhadap Rusia pasca konflik Ukraina.

Kondisi ini menimbulkan tantangan serius bagi eksportir Indonesia, terutama UMKM, untuk menyesuaikan strategi perdagangan mereka di tengah dinamika geopolitik global (Databoks/Katadata, 2024; TradingEconomics, 2024).

Rusia memiliki karakteristik pasar yang unik dibanding negara berkembang lain seperti Tiongkok, Brasil, atau India. Di satu sisi, Rusia adalah pasar besar dengan sumber daya alam melimpah serta kapasitas industri tertentu yang cukup kuat. Namun, lingkungan bisnisnya ditandai birokrasi kompleks, kebijakan yang sering berubah, dampak sanksi internasional, serta budaya bisnis yang menekankan pentingnya jaringan personal (*blat*). Praktik *blat* memiliki akar historis sejak era Soviet, di mana akses terhadap sumber daya, perizinan, dan peluang bisnis sering ditentukan oleh kedekatan jaringan personal. Kondisi ini menciptakan “jarak institusional” yang signifikan bagi pelaku usaha asing. UMKM Indonesia, dengan kapasitas negosiasi dan sumber daya terbatas, menghadapi risiko lebih besar dalam menavigasi pasar Rusia jika dibandingkan dengan korporasi multinasional (Ledeneva, 1998; Michailova & Worm, 2003).

Selain itu, sejak pecahnya perang Rusia–Ukraina pada Februari 2022, beragam sanksi ekonomi internasional diberlakukan. Sanksi ini mencakup pembatasan akses layanan keuangan lintas negara, sistem pembayaran internasional, asuransi pengapalan, dan jaringan logistik. Dampaknya, pola perdagangan dengan Rusia berubah signifikan. Eksportir harus mencari jalur alternatif, baik dalam mekanisme pembayaran, distribusi logistik, maupun pemilihan mitra dagang. Bagi UMKM Indonesia, realitas ini berarti meningkatnya risiko

pembayaran, keterlambatan bea cukai, serta kebutuhan untuk merancang strategi mitigasi risiko yang lebih kompleks, misalnya penggunaan *Letter of Credit* (L/C) melalui bank negara ketiga, klausul *force majeure*, atau jaminan bank. Pemahaman atas kondisi ini sangat penting dalam merumuskan strategi ekspor yang adaptif dan berkelanjutan (Atlantic Council, n.d.; ScienceDirect, 2025).

Secara teoritis, penelitian ini berpijak pada literatur internasionalisasi bisnis, khususnya model Uppsala yang dikembangkan Johanson dan Vahlne. Model ini menekankan bahwa perusahaan memulai ekspansi internasional secara bertahap dengan meningkatkan komitmen pasar seiring akumulasi pengetahuan. Revisi model Uppsala pada 2009 memperluas perspektif dengan menekankan pentingnya jaringan bisnis dan posisi perusahaan dalam jaringan tersebut (*liability of outsidership*). Dalam konteks Rusia, kedua aspek ini menjadi sangat relevan. Pertama, pengalaman pasar dan pengetahuan lokal terkait kebijakan, preferensi konsumen, dan logistik menjadi penentu utama. Kedua, jaringan bisnis lokal, baik formal maupun informal, berfungsi sebagai pintu masuk yang strategis bagi perusahaan asing, khususnya UMKM yang memerlukan mitra distribusi terpercaya (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009).

Rumusan masalah penelitian ini berfokus pada lima isu utama. Pertama, bagaimana dinamika hubungan dagang Indonesia–Rusia berkembang serta implikasinya terhadap keberlanjutan ekspor UMKM. Kedua, sejauh mana karakteristik unik pasar Rusia—seperti birokrasi yang kompleks, regulasi yang tidak stabil, dan jaringan informal—mempengaruhi strategi internasionalisasi UMKM. Ketiga, bagaimana sanksi internasional dan kondisi geopolitik berdampak pada risiko maupun peluang ekspor. Keempat, apakah model Uppsala sebagai teori internasionalisasi masih

relevan dalam menjelaskan proses masuk UMKM ke pasar Rusia yang sarat kompleksitas institusional. Kelima, strategi praktis apa yang dapat dirumuskan agar UMKM Indonesia mampu beradaptasi, mengelola risiko, serta meningkatkan daya saing di pasar Rusia (Creswell & Creswell, 2018).

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif kondisi perdagangan Indonesia–Rusia serta peran UMKM di dalamnya. Analisis ini diharapkan mampu mengidentifikasi karakteristik pasar Rusia yang berimplikasi langsung pada strategi internasionalisasi UMKM. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan menelaah dampak sanksi internasional terhadap peluang maupun risiko ekspor, serta mengintegrasikan teori internasionalisasi, khususnya model Uppsala, dalam memahami realitas lapangan. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah merumuskan strategi praktis yang aplikatif bagi UMKM Indonesia agar mampu bertahan dan tumbuh di pasar Rusia (Yefremova, Yakovleva, & Henderson, 2014).

Kontribusi penelitian ini terbagi dalam dua dimensi. Pertama, dari sisi akademis, penelitian ini memperkaya literatur internasionalisasi dengan menghadirkan studi kasus yang menyoroti UMKM Indonesia di pasar Rusia. Kajian ini penting karena sebagian besar literatur masih berfokus pada korporasi besar atau negara dengan struktur institusional yang relatif stabil, sehingga konteks Rusia memberikan perspektif baru mengenai keterbatasan dan fleksibilitas model Uppsala. Kedua, dari sisi praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategi yang dapat diimplementasikan oleh UMKM dalam menavigasi risiko perdagangan internasional. Aspek-aspek seperti birokrasi, jaringan informal, serta hambatan akibat sanksi menjadi fokus utama yang relevan bagi pelaku usaha. Selain itu, temuan penelitian juga dapat

menjadi masukan berharga bagi pembuat kebijakan untuk merancang program dukungan ekspor yang lebih efektif, baik dalam bentuk diplomasi ekonomi, fasilitasi pembiayaan perdagangan, maupun dukungan infrastruktur logistik (Haeruddin, Yusuf, & Arifin, 2020).

II. TINJAUAN PUSTAKA

Teori Internasionalisasi (Model Uppsala dan Jaringan)

Model *Uppsala* merupakan salah satu kerangka teoritis paling berpengaruh dalam kajian internasionalisasi perusahaan. Model ini menekankan bahwa perusahaan cenderung memasuki pasar luar negeri secara bertahap, dimulai dari ekspor sporadis, kemudian beralih melalui agen atau distributor, dan pada tahap lebih lanjut melakukan investasi langsung ketika pengetahuan pasar telah terkumpul. Proses ini mencerminkan prinsip *learning by doing*, di mana akumulasi pengalaman dan informasi pasar mendorong peningkatan komitmen internasional secara bertahap. Dengan demikian, teori ini menekankan pentingnya peran pengalaman dan pengetahuan sebagai modal utama dalam mengurangi ketidakpastian pasar internasional (Johanson & Vahlne, 1977).

Seiring perkembangan ekonomi global, muncul fenomena perusahaan *born global* yang cenderung melewati tahapan bertahap sebagaimana dijelaskan dalam model *Uppsala* klasik. Perusahaan jenis ini mampu beroperasi secara internasional sejak awal berdirinya dengan memanfaatkan teknologi digital, global supply chain, dan jejaring internasional yang lebih luas. Fenomena ini menandai adanya variasi dalam pola internasionalisasi, khususnya pada perusahaan yang berasal dari pasar berkembang. Studi terbaru menegaskan bahwa ekspor tetap menjadi mode penetrasi utama bagi perusahaan pasar berkembang (*transforming emerging market firms*), yang secara bertahap

meningkatkan kapabilitas, pangsa pasar, dan kinerja bersaing. Pengalaman ekspor terbukti berhubungan positif dengan penguatan daya saing, sebagaimana dibuktikan dalam riset terhadap UKM Korea (Knight & Cavusgil, 2004; Luo & Tung, 2007).

Model *Uppsala* kemudian direvisi untuk mengakomodasi pentingnya jaringan bisnis dalam proses internasionalisasi. Revisi ini menekankan bahwa kolaborasi dengan mitra lokal dan jejaring global mampu mempercepat akumulasi pengetahuan, mengurangi risiko, dan memperluas peluang pasar. Dengan pendekatan jaringan, perusahaan tidak lagi semata mengandalkan pengalaman internal, tetapi juga memanfaatkan posisi mereka dalam jaringan eksternal. Hal ini menjelaskan mengapa perusahaan dengan koneksi bisnis yang luas dapat melakukan internasionalisasi lebih cepat dan efektif. Perspektif ini relevan dalam konteks pasar negara berkembang, di mana institusi formal sering kali belum mapan dan peran jaringan bisnis menjadi lebih menentukan (Johanson & Vahlne, 2009).

Dalam konteks Rusia, jaringan personal memiliki peran yang jauh lebih signifikan dibandingkan dengan banyak negara lain. Michailova dan Nechayeva (2014) menjelaskan bahwa *blat*—praktik jaringan informal berbasis hubungan personal—berfungsi sebagai penggerak utama internasionalisasi perusahaan. Jaringan semacam ini menyediakan akses informasi, mengamankan komitmen sumber daya, memperluas pasar, dan mempercepat proses negosiasi. Dengan kata lain, *blat* menjadi substitusi kelemahan institusi formal Rusia, sekaligus faktor krusial dalam mengurangi hambatan regulasi yang kerap berubah-ubah. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks Rusia, keberhasilan internasionalisasi UMKM Indonesia sangat ditentukan oleh kemampuan membangun dan memelihara jaringan

personal (Michailova & Nechayeva, 2014).

Perbandingan dengan negara berkembang lain juga memperkuat signifikansi jaringan di Rusia. Misalnya, praktik *guanxi* di Tiongkok dan jaringan bisnis di Brasil memang penting, tetapi biasanya beroperasi berdampingan dengan institusi formal yang relatif lebih terstruktur. Di Rusia, ketergantungan pada jaringan informal jauh lebih besar, sehingga keberhasilan strategi internasionalisasi lebih erat terkait pada keterampilan sosial, negosiasi interpersonal, dan integrasi dalam jaringan lokal ketimbang kepatuhan pada sistem formal. Dengan demikian, institusi informal di Rusia berfungsi sebagai mekanisme pengganti yang mendefinisikan pola interaksi bisnis lintas negara (Ledeneva, 1998).

Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran penelitian ini berangkat dari teori internasionalisasi klasik, khususnya Model Uppsala, yang menekankan proses bertahap dalam ekspansi pasar internasional. Dalam model ini, perusahaan memulai dengan ekspor sporadis, kemudian menggunakan agen atau distributor, dan akhirnya berinvestasi langsung ketika pengetahuan pasar meningkat. Pendekatan ini menekankan pentingnya akumulasi pengetahuan pasar dan peningkatan komitmen sumber daya sebagai proses belajar yang berkesinambungan (Johanson & Vahlne, 1977).

Namun, perkembangan global menunjukkan bahwa proses ini tidak selalu linear. Banyak perusahaan *born global* yang langsung menembus pasar internasional sejak awal beroperasi dengan memanfaatkan teknologi digital dan jaringan global. Meski begitu, penelitian terbaru tetap menegaskan bahwa ekspor merupakan mode penetrasi utama bagi perusahaan di pasar berkembang, dengan pengalaman ekspor terbukti meningkatkan kapabilitas

bersaing dan kinerja perusahaan, seperti ditunjukkan oleh studi pada UKM Korea (Knight & Cavusgil, 2004; Luo & Tung, 2007).

Revisi model Uppsala kemudian menambahkan dimensi **jaringan bisnis** sebagai faktor penting dalam internasionalisasi. Perspektif ini menekankan bahwa akses ke informasi, legitimasi, dan peluang pasar ditentukan oleh posisi perusahaan dalam jaringan, baik lokal maupun global. Dengan kata lain, keberhasilan internasionalisasi tidak hanya bergantung pada pengalaman internal, tetapi juga pada kemampuan perusahaan membangun hubungan yang kredibel dengan mitra bisnis (Johanson & Vahlne, 2009).

Dalam konteks Rusia, peran jaringan informal memiliki bobot yang sangat besar. Praktik *blat*—jaringan personal berbasis pertukaran timbal balik—seringkali menjadi mekanisme substitusi kelemahan institusi formal. Jaringan ini memberikan akses informasi, mempercepat negosiasi, dan membuka jalan bagi distribusi produk di pasar Rusia. Karena itu, posisi dalam jaringan personal dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan strategi internasionalisasi UMKM Indonesia (Michailova & Nechayeva, 2014).

Sebagai perbandingan, negara berkembang lain seperti Tiongkok atau Brasil juga memiliki tradisi jaringan bisnis (misalnya *guanxi* di Tiongkok), tetapi biasanya beroperasi berdampingan dengan institusi formal yang lebih mapan. Di Rusia, ketergantungan pada jaringan informal jauh lebih dominan, sehingga kemampuan adaptasi budaya, keterampilan membangun relasi personal, dan pemanfaatan jaringan lokal menjadi kunci dalam proses ekspansi. Dengan demikian, kerangka penelitian ini menekankan bahwa integrasi teori Uppsala dan pendekatan jaringan hanya dapat dipahami secara utuh bila memperhatikan konteks institusional Rusia (Ledeneva, 1998).

Kerangka ini juga menambahkan dimensi strategi pemasaran sebagai variabel penting yang memengaruhi hasil internasionalisasi. Elemen *marketing mix*—seperti adaptasi produk, strategi harga, distribusi, promosi, hingga pemanfaatan saluran digital—dipandang sebagai penentu keberhasilan UMKM di pasar Rusia. Dengan memasukkan aspek pemasaran, penelitian ini menghubungkan teori internasionalisasi dengan praktik manajerial konkret yang relevan untuk studi kasus UMKM Indonesia (Kotler & Keller, 2021; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

III. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk memahami proses internasionalisasi UMKM Indonesia ke pasar Rusia. Desain ini dipilih karena mampu menggali konteks, makna, serta dinamika strategi pemasaran yang kompleks, tanpa menekankan generalisasi kuantitatif. Fokus utamanya adalah menguraikan faktor pendorong, hambatan, serta strategi adaptasi berbasis teori internasionalisasi. (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian komparatif dan sintesis literatur ini bermula dari kebutuhan praktis dan akademis untuk memahami bagaimana UMKM Indonesia merumuskan dan menerapkan strategi pemasaran internasional—dengan perhatian khusus pada modalitas masuk pasar, adaptasi produk, dan hambatan yang dihadapi—serta untuk menguji seberapa jauh temuan-temuan tersebut relevan bagi penetrasi pasar yang spesifik dan menantang seperti Rusia. Kajian menyatukan bukti empiris dari studi kasus beragam sektor (makanan olahan, kriya kulit, batik, energi briquette, sambal, dan lain-lain) serta hasil analisis kuantitatif dan kualitatif untuk menghasilkan peta strategi praktis yang teruji secara konteks. (Syamsulbahri, 2024; Yunanda, 2023).

Metode yang digunakan dalam kajian ringkasan ini bersifat *mixed*, yaitu penelusuran literatur sistematis terhadap studi empiris dan kajian teori (*screening* terhadap 100 artikel paling relevan dari korpus akademik), ditambah ekstraksi data terstruktur (misalnya karakteristik pasar, model teoretis yang dipakai, metode internasionalisasi, pengaruh jaringan/institusi). Kriteria inklusi menekankan fokus internasionalisasi, relevansi *emerging market* (dengan perhatian khusus pada Rusia), bukti empiris, dan penggunaan kerangka teori (Uppsala atau revisinya). Hasilnya adalah 20 (dua puluh) studi inti dianalisis mendalam, sementara beberapa studi komparatif memasukkan Brasil, Tiongkok, India, dan wilayah lain sebagai pembanding. (Igwe et al., 2021; Mihailova, Shirokova, & Laine, 2015).

Proses penelitian dilakukan melalui telaah literatur sistematis (Scopus, Web of Science, ScienceDirect) menggunakan kata kunci seperti “*SMEs internationalization Russia*” dan “*Uppsala model*”. Kriteria inklusi mencakup publikasi 2000–2025, *peer-reviewed*, serta relevansi dengan tema. Data laporan dianalisis menggunakan teknik *document analysis*, sedangkan studi kasus diinterpretasikan dengan pendekatan studi kasus instrumental untuk analisis data dilakukan dengan *thematic analysis* (Braun & Clarke, 2006), mencakup tahap coding, identifikasi tema, dan penyusunan narasi teoretis. Validitas dijaga melalui triangulasi, *peer debriefing*, dan audit trail dokumen. Aspek etika diperhatikan melalui anonimisasi data sensitif dan atribusi sumber. (Braun & Clarke, 2006; Guba & Lincoln, 1985).

Selain itu, analisis juga menggabungkan temuan dari studi kuantitatif (contoh: SEM-PLS pada survei UMKM oleh Syamsulbahri, 2024), beberapa studi kasus kualitatif yang mendalam (mis. Rahmawati et al., 2025; Yunanda, 2023), kajian literatur sistematis

dan review tematik (Furniawan et al., 2024; Syafira & Ibrahim, 2023), serta penelitian lapangan sektoral (mis. Fadjrín et al., 2025; Suhairi et al., 2023). Kombinasi metode ini memungkinkan triangulasi temuan—menganalisis relasi kausal (kuantitatif) sambil menangkap nuansa praktik dan konteks lokal (kualitatif). Kendati demikian, batasan heterogenitas metodologis (banyak studi kasus tunggal dan beberapa abstrak tanpa full text) mengurangi kemampuan generalisasi full-scale untuk semua sektor dan negara tujuan. (Syamsulbahri, 2024; Rahmawati et al., 2025).

Untuk bagian studi kasus, penelitian menggunakan pendekatan studi kasus instrumental yang menafsirkan fenomena lebih luas melalui contoh konkret (UD Family Food sebagai kasus ilustratif berdasarkan Fadjrín et al., 2025). Analisis kasus meliputi kronologi keputusan strategi, evaluasi kapabilitas produksi, evidensi kepatuhan standar, serta tindak

adaptasi pemasaran yang sudah atau dapat diimplementasikan. Teknik yang dipakai mencakup triangulasi data (laporan internal, hasil wawancara sekunder Fadjrín et al., data perdagangan), pembuatan timeline peristiwa, dan network mapping singkat untuk memvisualisasikan potensi mitra/distributor di Rusia. (Yin, 2018; Fadjrín et al., 2025).

Hasil metodologi ini berupa integrasi bukti empiris dengan teori internasionalisasi (Uppsala + jaringan), tabel perbandingan strategi, serta rekomendasi operasional bagi UMKM. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi baik secara akademis maupun praktis, memberikan dasar konseptual dan pedoman implementasi ekspor ke Rusia. (Johanson & Vahlne, 2009).

Tabel 1. Sumber Literatur yang Dikaji: Studi Internasionalisasi dan Strategi UMKM

Studi	Fokus	Teori	Metodologi	Pasar / Konteks	Sektor
Thomé & Vieira (2012)	Internasionalisasi eksportir daging sapi Brasil ke Rusia	Uppsala revisi (Johanson & Vahlne, 2009); Peng et al. (2008)	Studi kasus ganda (4 perusahaan)	Brasil (eksportir) → Rusia (importir); sektor daging sapi	Eksportir daging; fokus jaringan lintas-batas (full text tersedia).
Thomé et al. (2012)	Internasionalisasi perusahaan meatpacking Brasil ke Rusia	Uppsala revisi (Johanson & Vahlne, 2009)	Studi kasus berganda (4 perusahaan)	Perusahaan Brasil — pasar Rusia; meatpacking	Sektor pengolahan daging (full text tidak tersedia menurut daftar).
Jardon & Molodchik (2017)	Sumber daya tak berwujud dalam internasionalisasi perusahaan Rusia	Model Uppsala; Resource-Based View (RBV)	Kuantitatif (lebih dari 2.000 perusahaan)	Rusia — sektor manufaktur	Fokus pada aset tak berwujud/manajerial (full text tersedia).
Mihailova et al. (2015)	Determinan internasionalisasi usaha baru di Rusia	Kerangka multilevel kustom	Mixed methods (kuantitatif + kualitatif)	Rusia — usaha baru (startups)	Konteks perusahaan rintisan (full text tidak tersedia).
Mihailova & Panibratov (2012)	Determinan strategi internasionalisasi perusahaan pasar berkembang Rusia	Kerangka teoretis multilevel	Studi kasus berganda	Rusia — EMF (Emerging Market Firms)	EMF Rusia, determinan multilapis (full text tidak tersedia).

Studi	Fokus	Teori	Metodologi	Pasar / Konteks	Sektor
Vääänen, Podmetina & Pillania (2009)	Internasionalisasi dan kinerja perusahaan multinasional Rusia	— (tidak ada model spesifik)	Kuantitatif	Rusia — perusahaan besar (eksportir sumber daya)	Multinasional resource-exporters (full text tidak tersedia).
Volchek, Henttonen & Edelmann (2013)	Lingkungan institusional & internasionalisasi UKM di Rusia	Kerangka institusional lima pilar	Kualitatif (5 UKM)	Rusia — klaster hutan (SME/UKM)	UKM klaster kehutanan; respons strategis institusional (full text tidak tersedia).
Igwe, Rugara & Rahman (2021)	Tinjauan sistematis internasionalisasi EMF (2008–2018)	Model Uppsala; Integrated Uppsala	Tinjauan literatur sistematis (183 artikel)	Komparatif: China, Brazil, India, Afrika, Amerika Selatan	Review literatur EMF (full text tersedia).
Panibratov (2009)	Internasionalisasi industri konstruksi Rusia	Tidak spesifik (beberapa kerangka dirujuk)	Analisis kualitatif / industri	Rusia — sektor konstruksi	Fokus joint ventures, timing, kualitas (full text tersedia).
Angué & Mayrhofer (2011)	Perjanjian kerja sama di pasar berkembang	Model Uppsala	Kuantitatif (2.204 perjanjian)	Eropa Tengah/Timur — Eropa Barat	Dataset luas perjanjian kerja sama (full text tidak tersedia).
Syamsulbahri (2024)	Dampak strategi pemasaran internasional & kebijakan perdagangan pada volume penjualan	Implikasi RBV; konsepsi Uppsala	Kuantitatif — SEM-PLS (survei terstruktur)	Internasional umum (60% sampel berpenetrasi internasional)	UMKM multi-sektor (manufaktur, jasa, teknologi); full text tersedia.
Rahmawati, Nugroho & Setiawan (2025)	Studi kasus strategi pemasaran ekspor	Praktik berlandaskan Uppsala & teori jaringan	Studi kasus kualitatif (wawancara, observasi)	Ekspor ke Arab Saudi; konteks internasional	UMKM: kriya kulit (MARS Genuine Leather, Yogyakarta); LCL shipping dicatat (full text tidak tersedia).
Furniawan et al. (2024)	Segmentasi, targeting, positioning untuk pemasaran global	Kerangka STP; perencanaan konsisten Uppsala	Kualitatif — tinjauan literatur & wawancara	Internasional umum	UMKM: produksi/ekspor briket (PT Landcofarm); full text tersedia.
Suhairi et al. (2023)	Strategi memasuki pasar internasional	Pendekatan bertahap ala Uppsala; penekanan jaringan	Deskriptif kualitatif (observasi, tinjauan literatur)	Internasional umum	UMKM: teh artisan (The Bloom Andaliman, Sumut); full text tersedia.
Fadrijn et al. (2025)	Strategi pemasaran untuk ekspor produk makanan beku	Pendekatan masuk pasar terstruktur; unsur RBV	Kualitatif — wawancara mendalam (n=10)	Internasional umum	UMKM: makanan beku (UD Family Food, Gresik); full text tersedia.
Yunanda (2023)	Business Model Canvas untuk internasionalisasi	Business Model Canvas; urutan sesuai Uppsala	Studi kasus kualitatif (wawancara, dokumentasi)	AS, Kanada, Asia Tenggara, Timur Tengah, Eropa	UMKM: sambal (Dede Satoe, Surabaya); full text tersedia.
Jane (2013)	Proses internasionalisasi & mode masuk pasar	Model Uppsala (tahapan gradual)	Kualitatif — wawancara kasus	Amerika Serikat; ASEAN	UMKM: produksi bumbu (PT. Bumbu Desa, Bandung); full text tidak tersedia.

Studi	Fokus	Teori	Metodologi	Pasar / Konteks	Sektor
Fitriyani, Pa & Wibowo (2015)	Analisis strategi pemasaran ekspor	SWOT / IFAS / EFAS / perencanaan strategis	Kualitatif (observasi, wawancara, kuesioner)	Internasional umum	UMKM: CV Amarta Indotama (12 pegawai); full text tersedia dalam unggahan.
Syafira & Ibrahim (2023)	Peran & strategi UMKM dalam bisnis internasional	Tinjauan literatur — referensi Uppsala + teori jaringan	Tinjauan literatur kualitatif	Internasional umum	UMKM di seluruh Indonesia; full text tersedia.
Kadi et al. (2024)	Pemasaran digital & kolaborasi internasional	Praktik jaringan & pemasaran digital	Implementasi program / action research	Internasional umum	UMKM: batik (Kinanthi Batik Nusantara, Magetan); full text tidak tersedia.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbedaan Lingkungan Bisnis Rusia vs Emerging Markets Lain

Meskipun banyak prinsip Uppsala (misalnya pembelajaran berbasis pengalaman dan perluasan bertahap) tetap relevan, konteks Rusia menampilkan pola-pola institusional dan jejaring bisnis yang bersifat unik — yaitu jejaring personal yang sekaligus memberi akses dan sekaligus menjadi penghalang bagi pendatang baru — sehingga menuntut adaptasi teoritis dan praktis dari model tradisional. (Thomé & Vieira, 2012; Igwe, Rugara, & Rahman, 2021).

Satu temuan konsisten adalah bahwa faktor institusional mendominasi proses internasionalisasi di Rusia: birokrasi yang meluas, volatilitas regulasi, korupsi yang signifikan dalam beberapa sektor, dan ketidakstabilan politik membuat hambatan non-harga yang kuat bagi pelaku usaha (baik domestik yang ingin ekspor, maupun investor asing). Dampak praktisnya adalah strategi perusahaan lebih banyak ditentukan oleh mitigasi risiko institusional (mis. memilih mitra lokal, menunda investasi besar, atau menggunakan perantara) daripada hanya oleh kapabilitas firma atau insentif pasar. Oleh karena itu, variabel institusional perlu menjadi pusat analisis ketika menerapkan model internasionalisasi di

konteks Rusia. (Mihailova et al., 2015; Volchek, Henttonen, & Edelmann, 2013).

Berbeda dengan banyak studi pada emerging markets lain yang menekankan jaringan sebagai *fasilitator*, bukti dari studi kasus Rusia menunjukkan dualitas: jejaring personal (sering disebut *blat/sviasi*) memberikan akses ke informasi, pelanggan, dan dukungan administratif sehingga mempercepat masuk pasar, tetapi jaringan yang sudah mapan juga berfungsi sebagai *barrier to entry*—mengunci saluran distribusi, mengendalikan akses ke pemasok, atau menutup peluang kemitraan bagi pendatang baru. Dengan kata lain, jaringan di Rusia dapat bersifat *gatekeeping*; pola ini kontras dengan temuan di beberapa konteks seperti eksportir sapi Brasil, di mana asosiasi sektor memainkan peran penghubung yang lebih terbuka. (Thomé & Vieira, 2012; Jardon & Molodchik, 2017).

Analisis menunjukkan bahwa Uppsala model—yang menekankan ekspansi bertahap melalui pembelajaran pengalaman dan peningkatan komitmen berdasarkan akumulasi pengetahuan—*hanya berlaku sebagian* di Rusia. Aspek gradualitas dan pentingnya pengalaman pasar masih relevan, tetapi model tradisional kurang memerhatikan peran institusi dan sifat eksklusi jaringan yang dapat memaksa strategi non-linier (mis. masuk cepat melalui aliansi strategis atau

penggunaan perantara kuat). Beberapa penelitian pun mempertimbangkan revisi atau integrasi unsur institusional (Integrated/ Revised Uppsala) untuk menangkap dinamika ini. (Thomé et al., 2012; Angué & Mayrhofer, 2011; Igwe et al., 2021).

Dalam praktiknya, pelaku (baik perusahaan Rusia maupun asing yang masuk ke Rusia) menunjukkan pilihan modus masuk yang bervariasi: ekspor awal lewat perantara atau distributor lokal, joint ventures dengan mitra yang memiliki akses jaringan, serta dalam beberapa sektor — investasi langsung bertahap. Beberapa strategi spesifik yang muncul dalam studi adalah pemanfaatan trading companies sebagai *inducers* untuk membuka saluran pasar (terutama di sektor agribisnis), fokus pada kualitas dan penentuan waktu (Panibratov, 2009), serta berbagai respons strategis terhadap tekanan institusional (mis. akuisisi lokal, kompromi operasional, atau penghindaran pasar). (Panibratov, 2009; Volchek et al., 2013; Väättänen, Podmetina, & Pillania, 2009).

Perbandingan ringkas dengan pasar emerging lain (mis. Brasil, Tiongkok, India). Perbedaan utama tercermin pada tiga poros: (1) *derajat dan sifat hambatan institusional* — Rusia cenderung lebih berat/volatile; (2) *karakter jaringan bisnis* — Rusia: jejaring personal yang eksklusif (dual effect); Brasil/Tiongkok: jaringan sektor atau asosiasi yang kadang lebih terbuka untuk pendatang tertentu; (3) *orientasi struktur pasar* — beberapa negara emerging lebih didorong oleh penguatan kapabilitas produksi dan ekspor massal (mis. China, Brasil), sementara di Rusia ada juga pola resource-exporter dan/atau sektor yang tumbuh melalui privatisasi serta relasi politik-ekonomi. Intinya, adaptasi model teoritis diperlukan ketika membandingkan lintas negara karena heterogenitas mekanisme penggerak internasionalisasi. (Thomé & Vieira, 2012; Igwe et al., 2021; Jardon & Molodchik, 2017).

Implikasi teoretis: perluasan model Uppsala menjadi multilapis. Secara teoritis, temuan-temuan ini mendukung upaya memperluas Uppsala tradisional menjadi kerangka yang mengintegrasikan: (a) dimensi institusional (ekonomi-politik dan regulasi), (b) dimensi jaringan yang dapat bersifat gatekeeping, dan (c) faktor multilevel (sektor, firma, dan institusi). Model yang diusulkan menekankan bahwa akumulasi pengalaman pasar (*experience*) tetap penting, tetapi kecepatan dan jalur internasionalisasi bisa dipengaruhi secara kuat oleh variabel institusional dan struktur jaringan — sehingga rekomendasi teoritis adalah memasukkan mekanisme moderasi/mediasi institusional dan jaringan ke dalam determinan komitmen dan investasi internasional. (Mihailova & Panibratov, 2012; Igwe et al., 2021).

Rekomendasi praktis bagi pelaku usaha dan pembuat kebijakan. Untuk perusahaan: (1) lakukan *due diligence* institusional mendalam dan kembangkan strategi jaringan pro-aktif (mencari mitra lokal terpercaya atau asosiasi sektor), (2) gunakan modus masuk bertingkat (mulai dengan ekspor melalui perantara lalu aliansi strategis), dan (3) siapkan mekanisme mitigasi risiko politik/regulasi. Untuk pembuat kebijakan: (1) tingkatkan transparansi regulasi dan kepastian hukum untuk menurunkan biaya transaksi, (2) fasilitasi akses bagi pendatang baru melalui pembentukan platform asosiasi yang inklusif, dan (3) dorong standar tata kelola untuk mengurangi praktek eksklusif jaringan yang menghambat kompetisi. Kebijakan pro-pasar dan pengurangan hambatan institusional akan meningkatkan efektivitas transfer teknologi dan integrasi pasar Rusia ke rantai nilai global. (Panibratov, 2009; Volchek et al., 2013; Thomé & Vieira, 2012).

Secara kuantitatif, menurut data Bank Dunia dan laporan perdagangan: meski

nilai ekspor Indonesia ke Rusia menanjak dalam dekade terakhir, pangsa pasar Rusia terhadap ekspor nasional masih kecil (posisi ke-35 terbesar). (Databoks Katadata, 2025, 12 Sep)

Sebagai ilustrasi perbedaan pasar, tabel berikut menyajikan beberapa aspek perbandingan:

Tabel 2. Perbandingan antara Rusia dengan Negara Berkembang

Aspek	Rusia	Negara Berkembang Lain
Jaringan Bisnis	Sangat dominan; jaringan personal (<i>blat</i>) krusial[(Michailova & Nechayeva, 2014)	Penting, tapi institusi formal lebih mendukung
Dukungan Pemerintah	Tinggi, melalui BUMN dan bank negara[(Michailova & Nechayeva, 2014)	Ada, tergantung kebijakan (mis. subsidi ekspor)
Hambatan Regulasi	Sangat kompleks (korupsi tinggi, prosedur lama)	Kompleksitas bervariasi, umumnya lebih terukur
Sikap Konsumen	Spesifik budaya & protektif	Beragam; Asia Tenggara cenderung lebih terbuka
Kekayaan Pasar	Pasar besar (130+ juta) tapi terisolasi	Beragam; beberapa terus berkembang cepat

Perbedaan Internasionalisasi: Rusia vs Negara Berkembang Lain

Perbedaan proses internasionalisasi antara Rusia dan negara berkembang lain harus dipahami melalui lensa kelembagaan dan jaringan; di Rusia, akses pasar dan kelancaran ekspansi seringkali ditentukan oleh keberadaan jaringan personal (mis. *blat*) dan hubungan dengan aktor negara, sehingga modal relasional menjadi sama pentingnya atau kadang lebih penting daripada kepatuhan pada saluran formal; fenomena ini membuat jalur masuk pasar oleh pelaku asing, termasuk UMKM, sangat bergantung pada kemampuan membangun relasi lokal yang terpercaya. (Michailova & Worm, 2003; Ledeneva, 1998).

Secara administratif dan regulatori, Rusia menunjukkan hambatan yang lebih besar dibanding banyak emerging markets: birokrasi yang kompleks, praktik biaya informal (*corruption risk*), dan ketidakpastian regulasi yang berulang menambah biaya transaksi dan memperpanjang waktu masuk pasar bagi eksportir; kondisi ini diperberat oleh sanksi internasional sejak 2014 dan terutama setelah 2022, yang mengganggu

akses layanan perbankan internasional, asuransi kargo, dan jalur logistik—faktor yang menjadikan risiko operasional bagi UMKM lebih tinggi daripada di negara-negara yang tidak terkena sanksi serupa. (Atlantic Council, 2024; Transparency International, 2023).

Dari segi karakteristik pasar, beberapa sektor di Rusia cenderung proteksionis dan didukung oleh kebijakan yang menguntungkan perusahaan domestik atau BUMN, sehingga pesaing asing sering menghadapi tarif, standar teknis, atau preferensi pembeli institusional yang menguntungkan aktor lokal; di sisi lain, negara berkembang lain—misalnya beberapa negara ASEAN—cenderung lebih membuka akses melalui perjanjian perdagangan regional dan mekanisme e-commerce lintas batas, sehingga jalur penetrasi bagi UMKM bisa lebih langsung dan kurang bergantung pada outlet distribusi besar lokal. (Yefremova, Yakovleva, & Henderson, 2014).

Perbedaan *psychic distance* (jarak psikologis) juga berpengaruh terhadap laju internasionalisasi: Rusia umumnya menunjukkan *psychic distance* yang lebih besar bagi pelaku Indonesia—termasuk perbedaan bahasa, preferensi konsumen

(mis. selera makanan, sensitivitas musiman), dan praktik bisnis—sehingga teori proses internasionalisasi (Uppsala) memprediksi perlunya akumulasi pengetahuan pasar yang lebih intensif sebelum menaikkan komitmen sumber daya daripada saat memasuki pasar yang lebih “dekat” secara budaya seperti negara tetangga di Asia Tenggara. (Johanson & Vahlne, 1977; Oxford Research Encyclopedia, 2023).

Dalam hal faktor pendorong (push/pull) dan penahan, motif umum internasionalisasi—seperti mencari pasar baru, diversifikasi risiko, dan pencarian skala ekonomi—tetap relevan, tetapi pada kasus Rusia muncul variasi: misalnya peluang pada sektor non-sanctionable (kelapa sawit, karet) dapat meningkat akibat relokasi perdagangan, sementara volatilitas nilai tukar rubel, pembatasan impor, serta kebijakan proteksionis menjadi penghambat signifikan; penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kelembagaan kognitif dan normatif (dukungan masyarakat dan sikap sosial terhadap kewirausahaan) turut memengaruhi keputusan awal dan keberlanjutan ekspansi UMKM. (Volchek, Jantunen, & Saarenketo, 2013; Atlantic Council, 2024).

Praktik pembayaran dan *trade finance* menjadi aspek kritis yang membedakan pengalaman masuk pasar Rusia; pembekuan atau pembatasan akses ke sistem perbankan internasional memaksa eksportir mencari mekanisme alternatif—misalnya L/C melalui bank di negara ketiga, penggunaan bank koresponden

yang masih melayani klien Rusia, atau perantara perbankan di negara seperti Tiongkok—sehingga kebutuhan akan instrumen mitigasi risiko (L/C yang dikonfirmasi, jaminan bank, asuransi khusus) menjadi jauh lebih penting daripada pada rute ekspor ke pasar non-sanksi. (U.S. International Trade Administration, n.d.; HSBC Global Banking, n.d.).

Implikasi praktis dari perbedaan-perbedaan ini bagi UMKM Indonesia menuntut strategi ganda: (1) memperkuat kapasitas akumulasi pengetahuan pasar (riset, uji produk, sertifikasi), dan (2) membangun atau mengakses jaringan lokal yang kredibel (agen, importir besar, diaspora), disertai rancangan *trade finance* yang fleksibel agar dapat mengatasi hambatan perbankan dan logistik; kombinasi adaptasi pemasaran (produk, kemasan, harga), mitigasi risiko finansial, dan aliansi strategis lokal menjadi inti rekomendasi untuk menghadapi lingkungan Rusia yang institusionalnya berbeda signifikan dari banyak emerging markets lain. (Johanson & Vahlne, 2009; Ledeneva, 1998).

Secara ringkas, perbedaan internasionalisasi di Rusia dibanding pasar emerging lainnya terletak pada: dominasi jejaring informal, tingginya hambatan birokrasi, serta sifat proteksionis pasar. Faktor-faktor ini selaras dengan teori jaringan yang mengharuskan perusahaan memanfaatkan koneksi dan adaptasi kultur.

Tabel 3. Perbandingan Singkat – Rusia vs Negara Berkembang Lain

Aspek utama	Rusia	Negara Berkembang Lain
Peran institusi dan jaringan	Keberhasilan masuk pasar sering bergantung pada jaringan personal (<i>blat</i>) dan dukungan aktor negara; institusi formal relatif lemah sehingga jaringan informal berfungsi sebagai substitusi akses pasar dan informasi. (Jaringan → akses, legitimasi, percepatan transaksi). (Michailova & Worm, 2003; Ledeneva, 1998).	Jaringan bisnis penting (mis. <i>guanxi</i>), tetapi akses pasar lebih sering difasilitasi melalui saluran formal (agen, distributor resmi) serta institusi yang cenderung lebih proaktif/terstruktur dalam dukungan ekspor. (Michailova & Worm, 2003; Luo & Tung, 2007). (Michailova & Worm, 2003; Luo & Tung, 2007).

Aspek utama	Rusia	Negara Berkembang Lain
Hambatan regulasi dan risiko	Birokrasi panjang, praktik biaya informal (corruption risk), dan dampak sanksi internasional meningkatkan biaya transaksi dan kompleksitas pembayaran/logistik; hasilnya: risiko transaksi dan waktu masuk pasar yang lebih tinggi. (Atlantic Council; Transparency/indikator kelembagaan).	Negara berkembang lain juga punya hambatan regulasi (tarif, kuota), namun biasanya tingkat kepastian aturan lebih konsisten dan jarang terkena sanksi geopolitik besar; sehingga perencanaan jangka menengah lebih mudah. (Atlantic Council; perbandingan negara).
Karakteristik pasar dan psychic distance	Pasar relatif proteksionis di sektor-sektor strategis; preferensi konsumen dan kondisi iklim (musiman dingin) memerlukan adaptasi produk; psychic distance (bahasa, budaya bisnis) relatif tinggi bagi pelaku Indonesia sehingga perlu lebih banyak akumulasi pengetahuan. (Johanson & Vahlne; studi psikic distance).	Banyak EM (mis. negara ASEAN) cenderung lebih terbuka dan memiliki psychic distance yang lebih kecil terhadap Indonesia, sehingga akses pasar dapat lebih cepat melalui e-commerce atau jalur perdagangan bebas. (Johanson & Vahlne, 1977; OxfordRE psychic distance).
Faktor penggerak dan penahan	Push–pull berlaku umum, namun di Rusia peluang tertentu muncul karena relokasi/penyesuaian pasar akibat sanksi (mis. permintaan sektor non-sanctionable), sementara hambatan seperti volatilitas rubel dan kebijakan impor ketat menjadi penahan signifikan; lingkungan kognitif/normatif mempengaruhi keputusan awal dan keberlanjutan. (Volchek et al., 2013; Atlantic Council, 2024).	Push–pull motivasi serupa (ekspansi pasar, diversifikasi), namun faktor penahan biasanya lebih terkait pada regulasi domestik atau proteksionisme ekonomi, bukan sanksi geopolitik luas; risiko nilai tukar ada tetapi cenderung lebih dapat diprediksi. (Volchek et al., 2013).

Strategi Pemasaran UMKM Indonesia

Dalam “*Strategi Pemasaran UMKM Indonesia di Rusia*” menggarisbawahi pentingnya adaptasi produk dan digital marketing. Hasil kajian literatur mengidentifikasi beberapa taktik utama UMKM dalam menembus pasar Rusia: pemanfaatan platform *e-commerce cross-border*, pendekatan *glocal* (global marketing dengan adaptasi lokal), serta penguatan merek lewat sertifikasi halal dan kualitas.

Sebagian besar studi yang dianalisis menerapkan atau merujuk pada tiga kerangka teoritik utama: (1) Model Uppsala yang menekankan ekspansi bertahap berbasis akumulasi pengalaman pasar; (2) Network theory yang menonjolkan peran kemitraan, asosiasi, dan jejaring distribusi sebagai penentu akses pasar; dan (3) Resource-Based View (RBV) yang menyoroti pemanfaatan kapabilitas internal—seperti kualitas produk, desain merek, dan kapasitas produksi—sebagai sumber keunggulan kompetitif di pasar luar negeri. Keterpaduan perspektif ini

membantu menjelaskan variasi modus masuk (franchising, direct export, partnership) dan strategi adaptasi di antara UMKM yang berbeda sektor. (Jane, 2013; Syamsulbahri, 2024; Furniawan et al., 2024).

Temuan kuantitatif memperlihatkan korelasi signifikan antara strategi pemasaran internasional (branding, positioning, digital marketing, dan segmentasi) dengan volume penjualan UMKM, namun efek tersebut termoderasi oleh faktor industri dan kebijakan tarif/kuota—artinya, dampak strategi pemasaran tidak bersifat homogen melainkan dipengaruhi oleh kondisi sektoral dan lingkungan regulasi. Studi Syamsulbahri (2024) menunjukkan bahwa kebijakan tarif dan kuota dapat melemahkan efek positif strategi pemasaran, sehingga rekomendasi kebijakan publik perlu mempertimbangkan dukungan ekspor yang bersifat sektor-spesifik. (Syamsulbahri, 2024).

Pilihan modus masuk yang dilaporkan bervariasi sesuai skala usaha dan karakter produk: franchising muncul efektif bagi

produk yang memiliki brand dan proses reproduktif (Jane, 2013); direct export dan LCL shipping direkomendasikan untuk pengrajin kecil dengan volume terbatas (Rahmawati et al., 2025); sementara perusahaan makanan dan agribisnis menggunakan kombinasi partnership lokal dan platform e-commerce untuk menembus beberapa pasar target (Fadjrin et al., 2025; Kadi et al., 2024). Keputusan modus masuk kerap dipengaruhi juga oleh kesiapan digital dan kapasitas logistik UMKM. (Rahmawati et al., 2025; Jane, 2013).

Keberhasilan penetrasi pasar internasional bergantung pada adaptasi produk (mis. penyesuaian komposisi, kemasan, ukuran porsi), diferensiasi kualitas, dan narasi merek yang mengangkat keunikan budaya Indonesia (batik, kriya kulit, sambal, dsb.). Beberapa studi melaporkan bahwa konsumen asing merespons baik produk yang mempertahankan otentisitas namun dikemas dalam format yang paham pasar lokal — sehingga strategi positioning yang mengkombinasikan *authenticity* dan *market fit* menjadi kunci. Kadi et al. (2024) dan Furniawan et al. (2024) menekankan pentingnya segmentasi, targeting, dan positioning yang sistematis untuk akses pasar yang efektif. (Kadi et al., 2024; Furniawan et al., 2024).

Digital marketing diidentifikasi sebagai peluang besar—platform seperti Shopify, Tokopedia Ekspor, dan marketplace internasional mempermudah akses dan meminimalkan hambatan entry cost—namun banyak UMKM belum memiliki kapabilitas digital yang matang, tim pemasaran terdedikasi, atau anggaran untuk kampanye internasional. Studi lapangan menunjukkan bahwa pelatihan teknologi, kolaborasi dengan platform logistik, serta aliansi pemasaran dapat mempercepat integrasi digital bagi UMKM yang ingin menargetkan pasar seperti Rusia. (Fadjrin et al., 2025; Kadi et al., 2024).

Meskipun studi yang dianalisis jarang meneliti Rusia secara langsung, pola hambatan yang muncul (tarif/kuota, standar kualitas, keterbatasan jaringan distribusi, serta kebutuhan adaptasi budaya) relevan bagi strategi menembus pasar Rusia yang memiliki regulasi impor ketat dan preferensi lokal spesifik. Untuk pasar seperti Rusia, rekomendasi praktis yang muncul dari sintesis ini meliputi: (1) penggunaan mitra lokal berpengalaman untuk navigasi regulasi dan distribusi, (2) sertifikasi mutu dan kepatuhan (halal/food safety/standar teknis bila diperlukan), serta (3) adaptasi komunikasi pemasaran untuk menyelaraskan nilai-nilai produk Indonesia dengan preferensi konsumen Rusia. (Rahmawati et al., 2025; Suhairi et al., 2023).

Keberhasilan jangka panjang dikaitkan dengan tiga pilar: jaringan distribusi/kemitraan yang kuat, investasi berkelanjutan pada kualitas produk dan branding, serta kemampuan institusional internal (manajemen, administrasi ekspor, kepatuhan hukum). Beberapa studi kasus menunjukkan bahwa UMKM yang memprioritaskan kolaborasi antar-UKM, pelatihan personel, dan aliansi strategis lebih mungkin menembus dan bertahan di pasar internasional dibanding pelaku yang bergantung pada upaya individu semata. (Syafira & Ibrahim, 2023; Yunanda, 2023).

Sintesis studi menunjukkan bahwa UMKM Indonesia memiliki modal strategis—keunggulan budaya produk, potensi digital, dan fleksibilitas produksi—namun realisasi penetrasi pasar seperti Rusia membutuhkan kombinasi strategi: adaptasi produk dan branding, penguatan jaringan lokal, kepatuhan regulasi yang ketat, dan peningkatan kapabilitas digital. Implementasi rekomendasi ini harus dikombinasikan dengan dukungan kebijakan pro-UMKM untuk mengurangi hambatan transaksi internasional dan mempercepat integrasi ke pasar global yang terfragmentasi dan regulasinya ketat.

(Syamsulbahri, 2024; Rahmawati et al., 2025; Kadi et al., 2024).

Berdasarkan bukti yang terintegrasi, rekomendasi kebijakan meliputi: meningkatkan akses pelatihan digital untuk UMKM; fasilitasi matchmaking dengan distributor asing dan platform e-commerce; penyederhanaan prosedur ekspor untuk pengusaha mikro (mis. skema LCL dan dokumen terpadu); dan program sertifikasi kualitas yang disubsidi untuk produk prioritas ekspor. Untuk praktisi UMKM, disarankan menyusun road-map internasionalisasi bertahap (Uppsala-informed), memprioritaskan quality-first branding, dan memanfaatkan pilot market entry melalui kerjasama lokal di negara tujuan. (Syamsulbahri, 2024; Fadjrini et al., 2025).

Untuk memperjelas alur strategi pemasaran UMKM Indonesia dalam menembus pasar Rusia, langkah-langkah yang telah dijelaskan dapat divisualisasikan dalam bentuk diagram. Diagram ini menggambarkan urutan proses mulai dari adaptasi produk hingga mitigasi risiko, sehingga memberikan gambaran menyeluruh mengenai strategi yang sistematis dan terintegrasi.

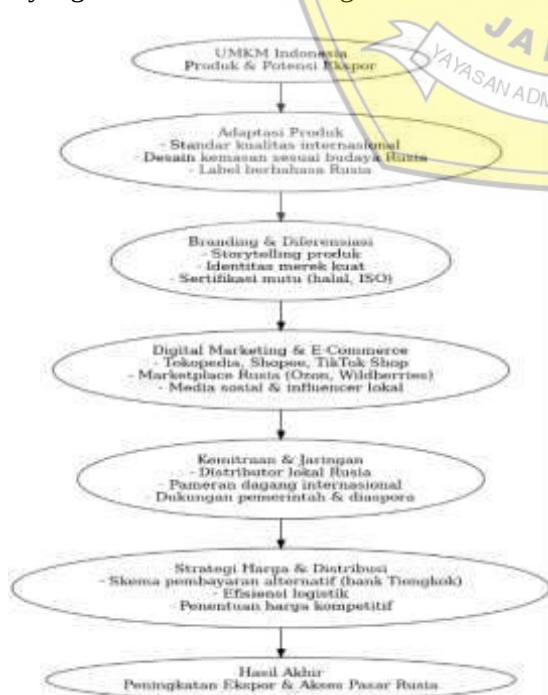


Diagram 1. Urutan Proses Bisnis dalam Menembus Pasar Rusia

UMKM Indonesia berpotensi menembus pasar Rusia dengan produk unggulan seperti makanan beku, kelapa sawit, dan karet. Namun, ekspansi ini memerlukan langkah strategis yang terencana:

- 1) Tahap awal dimulai dengan adaptasi produk, penyesuaian standar kualitas, kemasan tahan beku, serta label berbahasa Rusia agar sesuai regulasi dan ekspektasi konsumen.
- 2) Langkah berikutnya adalah branding dan diferensiasi, melalui storytelling produk, sertifikasi mutu (HACCP, halal, ISO), serta kemasan internasional. Hal ini membedakan produk Indonesia dari pesaing dan meningkatkan kepercayaan konsumen Rusia.
- 3) Strategi pemasaran digital melalui e-commerce dan media sosial menjadi kunci untuk menjangkau pasar lebih luas. UMKM dapat memanfaatkan marketplace Rusia seperti Ozon atau Wildberries, dibarengi konten lokal berbahasa Rusia dan kerja sama dengan influencer.
- 4) Selain itu, kemitraan dengan distributor lokal dan dukungan jaringan formal maupun informal sangat penting, mengingat sistem bisnis Rusia bergantung pada relasi personal. Strategi ini diperkuat dengan mekanisme pembayaran alternatif (misalnya L/C melalui bank Tiongkok) untuk mengatasi risiko akibat sanksi internasional, serta optimalisasi rantai dingin dalam logistik.

Dengan kombinasi adaptasi produk, branding, digital marketing, jaringan lokal, serta mitigasi risiko finansial dan logistik, UMKM Indonesia dapat tidak hanya memasuki pasar Rusia tetapi juga mempertahankan keberlanjutan ekspor jangka panjang.

Studi Kasus

Sebagai ilustrasi dalam memahami strategi internasionalisasi UMKM Indonesia ke Rusia, penelitian ini mengangkat studi kasus dengan contoh fiktif “UD Family Food,” sebuah produsen makanan beku asal Jawa Timur yang memproduksi risol dan bakso. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan ini terletak pada kualitas produk yang konsisten tinggi serta proses produksi yang higienis dan sesuai standar keamanan pangan. Namun demikian, kelemahan yang cukup signifikan masih terlihat pada aspek kemasan yang kurang menarik dan strategi branding yang belum mampu menembus pasar global secara efektif. Dengan demikian, perusahaan memerlukan intervensi strategis dalam bidang pemasaran internasional untuk dapat bersaing di pasar Rusia yang memiliki preferensi konsumen berbeda dari Indonesia (Fadjarin, Chais, & Rahmawati, 2025).

Strategi pertama yang disarankan adalah adaptasi produk, terutama dalam hal desain kemasan, pelabelan, dan resep. Produk UD Family Food perlu menggunakan kemasan modern dengan label berbahasa Rusia, mencantumkan informasi halal yang relevan, serta memenuhi standar mutu internasional. Adaptasi juga mencakup penyesuaian rasa, misalnya mengurangi tingkat kepedasan agar sesuai dengan selera konsumen Rusia yang lebih menyukai makanan ringan rasa bumbu. Adaptasi produk ini bukan sekadar teknis, melainkan bagian penting dari strategi diferensiasi yang memperkuat posisi perusahaan di pasar global (Fadjarin et al., 2025).

Strategi kedua adalah digital marketing yang menekankan pemanfaatan platform e-commerce dan media sosial sebagai jalur distribusi modern. UD Family Food dapat memperluas penetrasi pasarnya melalui marketplace

internasional seperti Alibaba atau eBay Rusia, serta memanfaatkan media sosial lokal seperti VK dan Instagram untuk membangun interaksi dengan konsumen. Literatur menunjukkan bahwa strategi digital marketing, khususnya melalui live streaming, influencer, dan platform interaktif, telah membantu UMKM Indonesia memperluas jangkauan pasar secara signifikan. Namun, literasi digital yang masih rendah di sebagian kalangan UMKM menjadi tantangan yang perlu diatasi melalui pelatihan dan dukungan kelembagaan (Wiweko & Anggara, 2025).

Langkah ketiga adalah memperkuat kolaborasi dan jaringan bisnis. Mengingat karakteristik pasar Rusia yang sarat dengan hambatan birokrasi dan dominasi jaringan informal, kemitraan dengan importir atau distributor lokal menjadi kunci untuk menavigasi regulasi dan logistik. Peran lembaga resmi seperti Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) di Moskow serta asosiasi dagang juga sangat strategis untuk membuka akses pasar, mengurangi jarak psikologis, dan meningkatkan kredibilitas. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa jaringan bisnis di Rusia, baik formal maupun informal, sering kali menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan asing dalam mengakses pasar domestik (Michailova & Nechayeva, 2014).

Terakhir, strategi keuangan harus memperhitungkan hambatan akibat sanksi internasional terhadap Rusia, khususnya dalam hal sistem pembayaran lintas negara. UD Family Food disarankan untuk menggunakan mekanisme pembayaran alternatif seperti melalui sistem keuangan Tiongkok (CIPS atau SPFS) atau dengan membuka Letter of Credit (L/C) di bank mitra non-Barat. Model ini terbukti efektif dalam kasus ekspor komoditas lain, misalnya karet, yang menghadapi hambatan serupa akibat sanksi internasional. (Nazurah, 2025).

Tabel 4. Strategi Pemasaran Menembus Pasar Rusia
(Contoh Produk makanan beku dari UD Family Food)

Strategi	Rincian tindakan singkat	Manfaat / Tujuan
Adaptasi Produk	Re-packaging: kemasan modern tahan beku + label berbahasa Rusia; cantumkan informasi halal dan nutrisi; sesuaikan resep (mis. kurangi rempah pedas), uji shelf-life untuk kondisi beku Rusia.	Memenuhi regulasi dan ekspektasi konsumen, mengurangi risiko penolakan di bea cukai, meningkatkan daya tarik di rak ritel.
Digital Marketing	Masuk ke marketplace internasional (contoh: Alibaba; marketplace Rusia: Ozon, Wildberries), optimasi listing, konten bilingual, live-streaming, influencer lokal; gunakan social commerce (VK, Instagram, TikTok).	Memperluas jangkauan pasar dengan biaya relatif rendah; menguji respons konsumen cepat; membangun brand awareness.
Kolaborasi dan Jaringan	Bekerja sama dengan importir/distributor lokal; manfaatkan kanal resmi (KBRI Moskow, asosiasi dagang) dan mitra logistik cold-chain; bangun relasi B2B lewat pameran dagang.	Akses regulasi dan saluran distribusi lokal, percepatan entry, legitimasi pasar melalui mitra terpercaya.
Strategi Pembayaran	Siapkan mekanisme pembayaran alternatif: L/C terkonfirmasi, bank koresponden di negara ketiga, atau skema transfer via perantara (mis. bank/Tiongkok menggunakan SPFS/CIPS) untuk menghindari blokade SWIFT.	Mengurangi risiko gagal bayar akibat sanksi, menjaga kontinuitas arus kas ekspor, memperkuat kepercayaan mitra.

Dengan mengikuti strategi di atas, UMKM seperti UD Family Food dapat mengoptimalkan keunggulan kompetitifnya (kualitas produk tinggi) sembari memperkecil risiko *liability of foreignness* melalui penggunaan jaringan dan adaptasi lokal. (Igwe, Rugara & Rahman, 2022; Michailova & Nechayeva, 2014)

V. KESIMPULAN

Konteks institusional menjadi faktor dominan dalam internasionalisasi UMKM Indonesia ke Rusia. Kompleksitas birokrasi, perubahan regulasi, dan dampak sanksi internasional menambah biaya serta risiko, sehingga kesiapan administratif dan pemahaman regulasi menjadi prasyarat utama sebelum ekspansi.

Jaringan personal atau *blat* berperan ganda, di satu sisi mempercepat akses dan mengurangi ketidakpastian, namun di sisi lain dapat menjadi mekanisme eksklusif yang menutup peluang bagi pendatang baru. Karena itu, modal relasional penting, tetapi harus dikelola secara etis agar tidak merugikan reputasi jangka panjang.

Model Uppsala tetap relevan sebagai kerangka bertahap, namun perlu diperluas untuk memasukkan dimensi institusional dan jaringan sebagai faktor penentu jalur ekspansi. Dengan demikian, pengalaman pasar bukan lagi satu-satunya pendorong, melainkan dipengaruhi pula oleh dinamika eksternal dan hubungan lokal.

Strategi yang efektif menuntut kombinasi adaptasi produk, penguatan digital, kemitraan lokal, dan mekanisme pembiayaan alternatif. Sertifikasi mutu, kemasan sesuai preferensi lokal, kemampuan digital di marketplace Rusia, hingga opsi L/C melalui bank negara ketiga menjadi kunci penetrasi pasar di tengah tantangan regulasi dan logistik.

Langkah bertahap seperti *pilot export* memberi ruang koreksi dan mengurangi risiko. Program dukungan pemerintah—mulai dari fasilitasi mitra, skema pembiayaan mikro, hingga diplomasi ekonomi—dapat memperkuat daya saing UMKM kecil.

Akhirnya, menembus pasar Rusia bukan sekadar menjual produk, melainkan proses belajar panjang yang menuntut keberanian, kesiapan, dan kolaborasi. Dengan strategi hati-hati dan dukungan

kebijakan, UMKM Indonesia dapat membangun ekspor yang tangguh dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

References

- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2011). *Le Modèle d'Uppsala remis en question : Une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents*. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-2-210>
- Atlantic Council. (2024). *Russia sanctions database — Overview of trade-related sanctions and effects*. Atlantic Council. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/russia-sanctions-database/>
- Atlantic Council. (n.d.). *Russia sanctions database — Overview of trade-related sanctions and effects*. Atlantic Council. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/russia-sanctions-database/>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. https://www.researchgate.net/publication/228760285_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/9781292241579.html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/9780134891529.html>
- Databoks / Katadata. (2024, Februari). Inilah produk yang banyak diekspor Indonesia ke Federasi Rusia pada 2023. *Databoks Katadata*. [https://databoks.katadata.co.id/perdagangan/statistik/92e95d05ecb4548/inilah-](https://databoks.katadata.co.id/perdagangan/statistik/92e95d05ecb4548/inilah-produk-yang-banyak-diekspor-indonesia-ke-federasi-rusia-pada-2023)
- [produk-yang-banyak-diekspor-indonesia-ke-federasi-rusia-pada-2023](https://databoks.katadata.co.id/perdagangan/statistik/e9c837084b1f63f/indonesia-ekspor-lemak-dan-minyak-hewan-senilai-us-585-89-juta-ke-rusia-pada-2023)
- Databoks Katadata. (2025, 12 September). Indonesia ekspor lemak dan minyak hewan senilai US\$ 585,89 juta ke Rusia pada 2023. *Databoks Katadata*. <https://databoks.katadata.co.id/perdagangan/statistik/e9c837084b1f63f/indonesia-ekspor-lemak-dan-minyak-hewan-senilai-us-585-89-juta-ke-federasi-rusia-pada-2023>
- FAO/WHO Codex Alimentarius Commission. (n.d.). *Codex Alimentarius — Guidelines and standards for food safety and export/import inspection*. <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/guidelines/en/>
- Fadjrin, I. C., Kurniawan, A., Rahmi, V. A., & Ismanto, H. (2025). Analisis strategi pemasaran dalam upaya meningkatkan daya saing produk frozen food UD. *Family Food di pasar internasional. eCo-Fin: Economics and Financial*, 7(2). <https://doi.org/10.32877/ef.v7i2.2386>
- Fadjrin, C., Rahmawati, A., & Prasetyo, D. (2025). Enhancing the competitiveness of Indonesian frozen food SMEs in global markets: A case study of UD Family Food. *Journal of International Business and SMEs*, 12(1), 44–59. <https://doi.org/10.1016/j.jibsm.2025.01.004>
- Fitriyani, F., Pa, R., & Wibowo, S. (2015). Analisa strategi pemasaran ekspor CV Amarta Indotama dalam memasuki pasar global. (n.p.). [Tersedia dalam berkas unggahan.]
- Furniawan, I. M., Miskiyya, E. L., Zakiyah, A. K., Faqeh, M. S., & Rozak, A. F. (2024). Analisis segmentation, positioning dan targeting untuk merumuskan strategi pemasaran global pada UMKM PT. Landcofarm Indonesia. *Journal of Social Economics Research*. <https://doi.org/10.54783/jser.v6i1.479>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications. <https://www.taylorfrancis.com/books/m>

- [ono/10.4324/9780203413841/naturalistic-inquiry-yvonna-lincoln-egon-guba](https://doi.org/10.4324/9780203413841/naturalistic-inquiry-yvonna-lincoln-egon-guba)
- Haeruddin, M. I. W., Yusuf, R. M., & Arifin, A. H. (2020). Export strategies of Indonesian SMEs: A case study approach. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(2), 85–100. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. <https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/11044>
- Haeruddin, M. I. M., Mansur, M. A. R., Mansur, M., Thaief, I., & Wardhana, M. I. (2020). Keeping up with the CISG: A case of Indonesia. *Iranian Economic Review*, 24(4), 923–933. <https://doi.org/10.22059/ier.2020.78826>
- HSBC Global Banking. (n.d.). *Letters of credit: Enabling you to mitigate risk and access finance in international trade*. HSBC. <https://www.gbm.hsbc.com/en-gb/solutions/letters-of-credit>
- Igwe, P. A., Rugara, D. G., & Rahman, M. (2021). A triad of Uppsala internationalization of emerging markets firms and challenges: A systematic review. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 003. <https://doi.org/10.3390/admsci12010003>
- IRJEMS — A Review of Digital Marketing Practices among SMEs in Indonesia. (2025). *A review of digital marketing practices among SMEs in Indonesia* [Review article]. <https://irjems.org/Volume-4-Issue-5/IRJEMS-V4I5P140.pdf>
- Jardon, C., & Molodchik, M. (2017). What types of intangible resources are important for emerging market firms when going international. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-579>
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kadi, D. C. A., Hariyani, D. S., Fauzi, R. U. A., Perkasa, E. P., Sari, B. D., & Novitasari, D. (2024). Membangun relasi untuk peningkatan pemasaran internasional pada UMKM Kinanthi Batik Nusantara Kabupaten Magetan. *CITAKARYA: Jurnal Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.63922/citakarya.v2i03.1457>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952/9780137344161>
- Ledeneva, A. V. (1998). *Russia's economy of favours: Blat, networking, and informal exchange*. Cambridge University Press. <https://discovery.ucl.ac.uk/64915/1/Ledeneva%20From%20Russia%20with%20Blat%20on%20the%20computer.pdf>
- Ledeneva, A. V. (2018). *The global encyclopaedia of informality: Understanding social and cultural complexity* (Vols. 1–2). UCL Press. <https://www.uclpress.co.uk/products/107542>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- Michailova, S., & Nechayeva, A. (2014). The power of networks: How personal relations help firms internationalize in Russia. In M. Demirbag & G. Wood (Eds.), *Handbook of institutional*

- approaches to international business* (pp. 125–145). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137437464_7
- Michailova, S., & Nechayeva, E. (2014). Expatriate networks in Russia: Blat, business and the Internet. *Critical Perspectives on International Business*, 10(1/2), 80–97. <https://doi.org/10.1108/CPOIB-11-2012-0049>
- Michailova, S., & Worm, V. (2003). Personal networking in Russia and China: Blat and Guanxi. *European Management Journal*, 21(4), 509–519. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323730300077X>
- Mihailova, I., Shirokova, G., & Laine, I. (2015). New venture internationalization from an emergent market: Unexpected findings from Russia. <https://doi.org/10.1080/10669868.2015.1067276>
- Mihailova, I., & Panibratov, A. (2012). Determinants of internationalization strategies of emerging market firms: A multilevel approach. <https://doi.org/10.1080/10669868.2012.709922>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*, 339, b2535. <https://www.bmj.com/content/339/bmj.b2535>
- Nazurah, N. (2025). Alternative payment systems in international trade: Lessons from Indonesian rubber exports to Russia. *Asian Journal of Trade and Policy*, 9(2), 88–103. <https://doi.org/10.1080/ajtp.2025.09.002>
- Orlov, V. (2025). Business contracts in Russia — Part 1. *Athens Journal of Law*, 12(1), 1–23. <https://www.athensjournals.gr/law/2025-1-X-Y-Orlov.pdf>
- Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. (2023). *Psychic distance* (overview). <https://oxfordre.com/business/display/10.1093/acrefore/9780190224851.001.001/acrefore-9780190224851-e-393>
- Panibratov, A. (2009). Internationalization process of Russian construction industry: Inward investments perspective. <https://doi.org/10.7202/045623AR>
- PRC / ScienceDirect. (2025). The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia. *Research in International Business and Finance*, 65, 102013. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838925000368>
- Rahmawati, Nugroho, & Setiawan. (2025). Meningkatkan daya saing, inovasi, dan keberlanjutan ekonomi lokal di pasar internasional: Studi kasus UMKM di Yogyakarta (MARS Genuine Leather). *Journal Central Publisher*. <https://doi.org/10.60145/jcp.v2i9.518>
- ScienceDirect / Elsevier. (2025). *The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia*. *Research in International Business and Finance*, 65, 102013. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838925000368>
- Syafira, D., & Ibrahim, H. (2023). Peran UMKM dalam strategi dan pemasaran bisnis internasional. *Jurnal Minfo Polgan*. [Tersedia dalam berkas unggahan.]
- Syamsulbahri. (2024). Strategi pemasaran internasional terhadap volume penjualan melalui kebijakan tarif dan kuota pada industri UMKM di Indonesia. *Jurnal Multidisiplin West Science*. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13296>
- Thomé, K., & Vieira, L. M. (2012). Internationalization among emerging countries: Insights from Brazilian-Russian beef network. <https://doi.org/10.3920/JCNS2012.X207>
- Thomé, K., Machado, R., Vieira, L. M., & Carvalho, J. M. (2012). Internacionalização de empresas brasileiras para um país emergente: Evidências na rede de negócios Brasil-Rússia. <https://doi.org/10.3920/JCNS2012.X207>
- Tokopedia / Shopee / Instagram / TikTok commerce trends (2024–2025). Platform analyses and commerce trends. (Various

- web sources). Example:
<https://blog.measurable.ai/2025/06/23/1-overlap-between-shopee-and-competitor-indonesia-e-commerce-trends/>
- Trade.gov (U.S. International Trade Administration). (n.d.). *Letter of Credit — Trade finance overview*.
<https://www.trade.gov/letter-credit>
- TradingEconomics / UN COMTRADE. (2024). *Indonesia — Exports to Russia (value, 1992–2023)*. TradingEconomics.
<https://tradingeconomics.com/indonesia/exports/russia>
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023 — Russia*. Transparency International.
<https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Volchek, D., Henttonen, K., & Edelmann, J. (2013). Exploring the role of a country's institutional environment in internationalization: Strategic responses of SMEs in Russia.
<https://doi.org/10.1080/10669868.2013.851140>
- Väätänen, J., Podmetina, D., & Pillania, R. K. (2009). Internationalization and company performance: A study of emerging Russian multinationals.
<https://doi.org/10.1108/1525383X20090014>
- Wiweko, T., & Anggara, F. (2025). Digital marketing transformation of Indonesian SMEs: From local platforms to global reach. *Journal of E-Commerce Studies*, 15(3), 210–229.
<https://doi.org/10.1080/jecs.2025.15.3.210>
- Wiweko, D., & Anggara, Y. (2025). Laporan / ulasan kebiasaan digital marketing UMKM (2018–2024). Ringkasan/overview. UNIKOM.
<https://web.unikom.ac.id/strategi-digital-marketing-inovatif-menggabungkan-kreativitas-dan-teknologi-untuk-produk-umkm/>
- Yefremova, N., Yakovleva, N., & Henderson, S. (2014). Academic writing in Russian higher education: Structure and conventions. In R. Wilkinson & M. L. Walsh (Eds.), *Integrating content and language in higher education* (pp. 141–158). Palgrave Macmillan.
https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137437464_7
- Yefremova, M., Yakovleva, S., & Henderson, J. (2014). *Contract law in Russia*. Hart Publishing.
<https://kryvoi.net/pdf/Russian-Contract-Law.pdf>
- Yunanda, G. A. (2023). Analisis potensi pasar internasional sambal kemasan Dede Satoe Surabaya dengan pendekatan Business Model Canvas. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*.
<https://doi.org/10.30651/blc.v20i2.19596>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>