Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 1610-1619
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Peran Manajemen Lintas Budaya dalam Internasionalisasi PT Santos Jaya Abadi: Literature Review pada Strategi Produk dan Pemasaran Kopi Kapal Api

Nayla Nihayatusshaliahah, Beby Azzahra Rahmadhanis, Arum Kusumawardani, Fadlan Ivaldo, Dina Kartini
Manajemen Lintas Budaya Universitas Pembangunan Jaya
nayla.nihayatusshaliahah@student.upj.ac.id, beby.azzahrarahmadhanis@student.upj.ac.id,
arum.kusumawardhani@student.upj.ac.id, fadlan.ivaldo@student.upj.ac.id, dina.kartini@student.upj.ac.id

Abstrak

Perkembangan perdagangan internasional mendorong perusahaan nasional memperluas jangkauan usaha ke berbagai negara dengan karakteristik budaya yang beragam. Dalam proses tersebut, perbedaan preferensi konsumen, kebiasaan konsumsi, dan pola komunikasi menjadi pertimbangan penting bagi pengambilan keputusan bisnis. Perusahaan perlu menjaga identitas produk sekaligus memahami kebutuhan pasar tujuan agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran manajemen lintas budaya dalam internasionalisasi PT Santos Jaya Abadi melalui strategi produk dan pemasaran Kopi Kapal Api. Kajian ini berfokus pada perbedaan karakteristik pasar, penerapan standardisasi dan adaptasi, serta penggunaan konsep cultural intelligence dan global mindset dalam memahami praktik internasionalisasi perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review semi-sistematis. Data diperoleh melalui artikel jurnal, dokumen resmi perusahaan, publikasi pemerintah, dan pemberitaan bisnis yang diseleksi berdasarkan alur PRISMA 2020. Analisis dilakukan secara tematik melalui pengelompokan informasi berdasarkan perbedaan budaya, kecerdasan budaya, orientasi global, standardisasi, adaptasi produk, dan pemasaran. Hasil kajian menunjukkan bahwa PT Santos Jaya Abadi menerapkan kombinasi standardisasi dan adaptasi dalam strategi internasionalisasinya. Standardisasi dipertahankan pada aspek kualitas, teknologi produksi, pengendalian bahan baku, dan identitas merek, sedangkan adaptasi terlihat melalui pemilihan portofolio merek dan penyesuaian cita rasa sesuai karakteristik pasar tujuan. Dimensi motivasional dan metakognitif dalam cultural intelligence serta orientasi global mindset menunjukkan dukungan bukti lebih kuat dibandingkan dimensi perilaku. Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen lintas budaya berperan dalam membantu perusahaan mengenali perbedaan pasar dan menentukan respons produk, meskipun dokumentasi adaptasi pemasaran internasional masih terbatas.

Kata kunci: Adaptasi Produk, Cultural Intelligence, Global Mindset, Manajemen Lintas Budaya, Internasionalisasi

Abstract

The growth of international trade encourages national companies to expand into countries with diverse cultural characteristics. Differences in consumer preferences, consumption habits, and communication patterns influence business decisions, requiring companies to preserve product identity while responding to target markets. This study analyzes the role of cross-cultural management in the internationalization of PT Santos Jaya Abadi through Kopi Kapal Api's product and marketing strategies. It examines market differences, standardization and adaptation practices, and the relevance of cultural intelligence and a global mindset. A qualitative approach using a semi-systematic literature review was employed. Data were collected from journal articles, official company documents, government publications, and business news, selected following the PRISMA 2020 framework. Thematic analysis categorized evidence into cultural differences, cultural intelligence, global orientation, standardization, product adaptation, and marketing. Findings indicate that PT Santos Jaya Abadi combines standardization and adaptation in its internationalization strategy. Standardization is maintained in quality, production technology, raw material control, and brand identity, while adaptation appears in brand portfolio selection and flavor adjustments to target-market characteristics. The motivational and metacognitive dimensions of cultural intelligence, together with a global mindset, receive stronger evidential support than the behavioral dimension. The study concludes that cross-cultural management helps the company recognize market differences and determine appropriate product responses, although documentation of international marketing adaptations remains limited.

Keywords: Product Adaptation, Cultural Intelligence, Global Mindset, Cross-Cultural Management, Internationalization.

1. Pendahuluan

Saat sebuah perusahaan mulai menjual produknya ke luar negeri, ia bertemu dengan pasar yang punya bahasa, kebiasaan, nilai, dan selera yang lain dari negara asalnya. Produk yang bagus belum tentu cukup. Perusahaan juga harus mengerti budaya di tempat produk itu dijual. Inilah yang dibahas dalam manajemen lintas budaya, yaitu bagaimana perbedaan budaya ikut memengaruhi cara organisasi berkomunikasi, mengambil keputusan, dan menjalin hubungan dengan pihak lain (Hofstede et al., 2010).

Kopi Kapal Api bisa dipakai sebagai contoh. Merek ini berawal dari usaha penyangraian kopi bubuk di Surabaya pada tahun 1927. Sekarang Kapal Api berada di bawah PT Kapal Api Global yang membawahi tujuh unit usaha, dan salah satunya adalah PT Santos Jaya Abadi (SJA) yang memproduksi kopi Kapal Api (Inayah et al., 2022). Kapal Api pertama kali diekspor pada 1985 ke Arab Saudi, lalu pada 1987 ke Hong Kong, Malaysia, dan Taiwan (Inayah et al., 2022). Menurut pemberitaan terbaru, produk PT SJA sudah ada di 68 negara (BCA Prioritas, 2024).

Ada tiga nama yang perlu dibedakan dari awal. Kapal Api Global adalah perusahaan induk, Grup Kapal Api adalah nama untuk seluruh usahanya, dan PT SJA adalah salah satu unit di bawahnya. Dalam tinjauan ini PT SJA menjadi kasus acuan, sedangkan informasi tentang grup dan Kapal Api Global dipakai sebagai konteks.

Pasar yang dituju tidak sama satu dengan yang lain, dan di sinilah unsur lintas budaya muncul. Inayah et al. (2022) menyebutkan bahwa Kapal Api masih sulit masuk ke pasar Eropa. Salah satu alasannya, konsumen Eropa lebih suka kopi arabika, sementara kebun Kapal Api di Toraja kebanyakan menanam robusta (mengutip Rasjid, 2012). Pemasarannya di luar negeri juga masih memakai cara lama lewat distributor resmi, sehingga Inayah et al. (2022) menyarankan pendekatan digital yang disesuaikan dengan budaya, bahasa, dan minat pasar setempat. Di dalam negeri, perusahaan terbiasa menyesuaikan desain kemasan dan citra merek dengan konsumen yang dituju, dan memakai pesan bernuansa nasionalisme seperti "Secangkir Semangat untuk Indonesia" (Inayah et al., 2022). Pertanyaannya, bagaimana identitas yang kuat di pasar domestik ini dikelola ketika produknya masuk ke budaya yang berbeda?

Untuk melihat hal itu, ada dua konsep yang digunakan. Konsep pertama adalah cultural intelligence (CQ), yaitu kemampuan seseorang untuk bekerja dengan efektif di situasi yang beragam budaya. CQ punya empat dimensi: metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku (Ang et al., 2007). Konsep kedua adalah global mindset, yaitu cara pandang yang membuat pelaku bisnis mampu mempertimbangkan kebutuhan global dan lokal sekaligus (Levy et al., 2007). Keduanya berhubungan, tetapi tidak sama. Bergdolt dan Andresen (2017) menyimpulkan bahwa CQ sudah cukup untuk pekerjaan di tingkat operasional, sedangkan global mindset baru terasa penting di tingkat strategis. Mammadov dan Wald (2025) meneliti pemilik-manajer UKM dan menemukan bahwa CQ dan kecerdasan emosional berpengaruh pada tingkat internasionalisasi perusahaan, dengan global mindset sebagai mediator sebagian.

Masalah berikutnya adalah menentukan mana yang dipertahankan dan mana yang disesuaikan. Dalam pemasaran internasional, hal ini dikenal dengan perdebatan standardisasi dan adaptasi (Levitt, 1983; Theodosiou & Leonidou, 2003). Tsougkou et al. (2025) dalam tinjauan sistematisnya menunjukkan bahwa adaptasi produk internasional punya banyak dimensi, dan hubungannya dengan kinerja tergantung pada bagaimana adaptasi itu didefinisikan dan diukur. Artinya adaptasi tidak selalu lebih baik daripada standardisasi. Keputusannya harus dilihat sesuai dengan konteks pasarnya.

Penelitian ini mencoba mengisi satu celah. Inayah et al. (2022) membahas Kapal Api memakai kerangka rantai nilai global dan upgrading, dan unsur budaya hanya muncul sebagai salah satu saran. Sebaliknya, literatur tentang CQ, global mindset, dan adaptasi produk biasanya meneliti perusahaan atau manajer di konteks lain. Dari penelusuran penulis, belum ada kajian yang membaca internasionalisasi Kapal Api dari sudut manajemen lintas budaya.

Penelitian ini berbentuk tinjauan pustaka (literature review) dengan Kapal Api sebagai kasus acuan. Bahan yang ditelaah berupa literatur akademik dan dokumen publik. Fokusnya adalah praktik perusahaan, bukan persepsi konsumen terhadap merek, dan bukan pengukuran CQ karyawan. CQ dan global mindset dipakai sebagai kacamata analisis. Penggunaan CQ di tingkat perusahaan merujuk pada konsep kemampuan antarbudaya tingkat firma (Ang & Inkpen, 2008), dan keterbatasannya dibahas di Bab III.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2. Metode Penelitian

Penelitian ini berbentuk tinjauan pustaka (literature review) dengan pendekatan kualitatif. Jenisnya semi-sistematis. Pencarian dan pemilihan sumber mengikuti protokol tertulis, tetapi hasilnya disintesis secara naratif dan tematik, bukan dengan meta-analisis. Pendekatan ini cocok bila topiknya tersebar di beberapa bidang, dalam hal ini manajemen lintas budaya, pemasaran internasional, dan studi kopi Indonesia (Snyder, 2019). Alur seleksi sumber dilaporkan mengikuti pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021) supaya prosesnya bisa ditelusuri.

Literatur tentang Kapal Api dipakai sebagai kasus acuan. Inayah et al. (2022) sudah menjadikan Kapal Api Group sebagai studi kasus, jadi sudah ada dasar empiris yang bisa ditinjau lagi dari sudut lintas budaya. Selain artikel jurnal, tinjauan ini memakai dokumen perusahaan dan pemberitaan sebagai literatur pendukung (grey literature), yang ditelaah dengan analisis dokumen (Bowen, 2009). Karena hanya ada satu kasus, tinjauan ini meminjam logika studi kasus untuk memahami konteks (Yin, 2018), tetapi bahannya adalah literatur, bukan wawancara atau observasi.

Bahan tinjauan berupa literatur dan dokumen sekunder. Sumbernya dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 1 kelompok sumber data

Kelompok sumber	Contoh	Peran dalam penelitian
Artikel jurnal tentang Kapal Api	Inayah et al. (2022)	Sumber utama konteks internasionalisasi dan praktik perusahaan
Artikel jurnal konseptual dan empiris	Tsougkou et al. (2025); Mammadov & Wald (2025); Bergdolt & Andresen (2017)	Landasan teori dan pembanding
Dokumen resmi perusahaan	Situs Kapal Api Global dan PT SJA	Profil perusahaan, produk, dan aktivitas
Dokumen pemerintah	Rilis perwakilan RI di luar negeri, data ekspor	Konteks perdagangan dan pasar tujuan
Media dan publikasi bisnis	Republika (2019); BCA Prioritas (2024)	Data pendukung, diperlakukan hati-hati

Data dikumpulkan lewat dokumentasi dan seleksi literatur. Tahapannya mengikuti alur PRISMA 2020 (Page et al., 2021):

1. *Identifikasi:* menjalankan pencarian di setiap basis data, mengimpor hasilnya ke Mendeley, dan menghapus duplikat.

2. *Penyaringan:* membaca judul dan abstrak, lalu menyingkirkan sumber yang tidak memenuhi kriteria.

3. *Kelayakan:* membaca teks lengkap dan menilai relevansi, kejelasan metode, dan reputasi penerbit. Alasan penyingkiran dicatat.

4. *Inklusi:* sumber yang lolos dimasukkan ke matriks ekstraksi data, lengkap dengan halaman atau tautan dan tanggal akses.

5. *Pelaporan:* jumlah sumber di setiap tahap dicatat dan ditampilkan dalam diagram alur seleksi.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Instrumen penelitian

Tabel 2 Matriks ekstraksi data

No	Fokus analisis	Informasi yang dicari	Jenis catatan
1	Internasionalisasi	Ekspansi, tahun masuk pasar, mitra, dan aktivitas internasional	Praktik / konteks
2	Perbedaan budaya	Perbedaan nilai, kebiasaan, preferensi, dan karakter pasar	Praktik / konteks
3	Cultural intelligence	Jejak pemahaman dan respons terhadap perbedaan budaya	Praktik / rekomendasi
4	Global mindset	Orientasi perusahaan terhadap pasar global dan lokal	Praktik / rekomendasi
5	Standardisasi	Unsur produk atau pemasaran yang dipertahankan	Praktik
6	Adaptasi	Unsur yang disesuaikan dengan kondisi pasar	Praktik / rekomendasi
7	Produk	Desain, kemasan, nama, positioning, kualitas, label	Praktik / rekomendasi
8	Pemasaran	Pesan, kanal, dan distribusi	Praktik / rekomendasi
9	Respons pasar	Bentuk respons perusahaan terhadap karakter pasar	Praktik

Data dianalisis dengan analisis tematik (thematic analysis), yaitu metode untuk mengenali, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema dalam data kualitatif (Braun & Clarke, 2006). Braun dan Clarke menjelaskan enam fase, dan tabel berikut memperlihatkan bagaimana fase itu diterapkan dalam penelitian ini.

Tabel 3 Kode analisis

Kode	Arti
CD	Cultural difference (perbedaan budaya dan karakter pasar)
CI	Cultural intelligence
GM	Global mindset
ST	Standardization
AD	Adaptation
PA	Product adaptation
MA	Marketing adaptation
IR	International responsiveness (respons terhadap pasar internasional)
PD	Praktik perusahaan yang terdokumentasi
RK	Rekomendasi peneliti lain, bukan catatan tindakan perusahaan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Sebagai contoh, kode CD, CI, dan GM bisa membentuk tema "pemahaman dan respons terhadap perbedaan budaya", sedangkan ST, AD, PA, dan MA membentuk tema "adaptasi global-lokal". Tema-tema itu lalu ditafsirkan dengan konsep di Bab II, dan kesimpulan disusun dengan menghubungkannya untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian.

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga dengan tiga cara (Lincoln & Guba, 1985). Pertama, triangulasi sumber, yaitu klaim penting dibandingkan antara jurnal, dokumen perusahaan, dan pemberitaan, dan klaim yang hanya muncul di satu sumber diberi catatan. Kedua, jejak audit, karena matriks ekstraksi data dan pustaka di Mendeley menyimpan asal setiap data. Ketiga, pengodean oleh dua anggota kelompok secara terpisah, lalu perbedaannya dibahas sampai sepakat.

Keterbatasan Penelitian

Data sekunder tidak memuat pandangan manajemen PT SJA, sehingga CQ dan global mindset hanya bisa dibaca dari jejak keputusan, bukan diukur.

Inayah et al. (2022) sendiri bersandar pada sumber publik, jadi ada risiko informasi yang sama terhitung dua kali. Matriks mencatat sumber aslinya sebisa mungkin.

Angka 68 negara berasal dari pemberitaan dan perlu dicek pada dokumen resmi perusahaan sebelum dijadikan klaim utama.

Karena berfokus pada satu kasus acuan dan pencarian dibatasi pada basis data tertentu, temuan tidak bisa digeneralisasi secara statistik dan mungkin belum mencakup seluruh literatur. Nilainya ada pada penafsiran teoretis yang bisa dibandingkan dengan kasus lain (Yin, 2018).

3. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Santos Jaya Abadi (SJA) adalah perusahaan pengolahan kopi yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur, dan bernaung di bawah holding Kapal Api Global (KAG). Usaha kopi ini bermula dari bisnis keluarga yang didirikan oleh Go Soe Loet di Surabaya pada tahun 1927. Mereka menjual kopi secara langsung kepada pelanggan, termasuk para awak kapal di sekitar pelabuhan (iNews, 2026). Nama "Kapal Api" mulai digunakan pada tahun 1957 berdasarkan usulan putra sang pendiri, sedangkan SJA didirikan pada tahun 1979 oleh Indra Boedijono, Soedomo Mergonoto, dan Ahmad Rivai (SCMP, 2016). Sumber lain menyebutkan bahwa pabrik SJA di Sepanjang, Sidoarjo, dibangun pada tahun 1980 (Kontan, 2009). Perbedaan ini mencerminkan perbedaan tonggak yang dicatat (pendirian badan usaha versus pembangunan pabrik) dan tidak memengaruhi analisis.

SJA kemudian memperluas fasilitas produksinya dengan membangun pabrik di Karawang pada tahun 2008, fasilitas pengolahan kopi instan di Sukodono pada tahun 2011, serta pabrik di Semarang yang beroperasi sejak tahun 2021 (iNews, 2026). Pabrik keempat di Ngaliyan, Semarang, diresmikan pada 28 Agustus 2023 dengan nilai investasi lebih dari tiga triliun rupiah dan menggunakan teknologi dari Eropa dan Amerika. Direktur Utama SJA menyatakan bahwa teknologi tersebut juga ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pembeli asing yang dinilainya lebih selektif dalam memilih merek (Aulia, 2023a).

Kapasitas pemrosesan SJA sekitar 400 hingga 500 ton kopi setiap hari, dan sekitar 95 persen di antaranya dipasarkan di dalam negeri, sedangkan sisanya untuk pasar ekspor (iNews, 2026). SJA mengelola banyak merek, seperti Kapal Api, Good Day, Excelso, Kopi ABC, Kopi Ya, Fresco, dan Kopi Kapten, serta produk dari lini sereal, biskuit, dan permen. KAG didirikan pada tahun 2009 dan mengelola beberapa unit usaha, yaitu PT Agel Langgeng (permen dan biskuit), Excelso Café, PT Fastrata Buana (distribusi), PT Sulotco Jaya Abadi (perkebunan kopi), PT Santos Premium Krimer, serta PT Weiss Tech (mesin produksi) (Kontan, t.t.). Segmentasi mereknya sangat jelas: Kapal Api menargetkan kalangan profesional, Kopi ABC menyasar pekerja pemula, dan Good Day menyasar pelajar (Wahyudi, 2026).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 4 Ringkasan profil objek penelitian

Aspek	Gambaran	Sumber
Asal usaha	Usaha kopi keluarga di Surabaya, 1927	iNews (2026)
Pendirian SJA	1979	SCMP (2016); iNews (2026)
Fasilitas produksi	Sidoarjo, Karawang (2008), Sukodono (2011), Semarang (pabrik ke-4, diresmikan 2023)	iNews (2026); Aulia (2023a)
Kapasitas	± 400–500 ton kopi per hari; ± 95% untuk pasar domestik	iNews (2026)
Portofolio kopi	Kapal Api, Good Day, Excelso, ABC, Ya, Fresco, Kapten	Kontan (t.t.)
Induk usaha	Kapal Api Global (didirikan 2009)	Kontan (t.t.)
Jangkauan internasional (tingkat grup)	Lebih dari 100 produk ke 68 negara	Situs resmi SJA; IDXChannel (t.t.)

Jejak internasionalnya sudah lama. Ekspor Kapal Api dimulai pada tahun 1985 dengan tujuan pertama Arab Saudi, kemudian Taiwan dan Malaysia (Oswaldo, t.t.). Laporan SWA (t.t.) mencatat ekspor ke lebih dari 20 negara, sedangkan informasi terbaru menyebut 68 negara. Angka ini menunjukkan perluasan cakupan, bukan perbandingan yang setara, karena tahun dan tingkat cakupannya berbeda. Seperti dibatasi pada Bab 3, angka 68 negara adalah cakupan tingkat kelompok Kapal Api Global dan tidak sama dengan seluruh kegiatan PT Santos Jaya Abadi.

Hasil Penelitian

Data dikumpulkan melalui dokumentasi dari berita bisnis, publikasi akademik, dan informasi resmi perusahaan, kemudian dicatat dalam matriks dokumentasi dan diberi kode (CI, GM, CD, ST, AD, PA, MA, IR) sesuai dengan Bab 3. Analisis tematik menghasilkan empat tema utama, sebagaimana diringkas pada Tabel 5

Tabel 5 Tema hasil analisis tematik

Tema	Kode	Ringkasan temuan	Sumber utama
A. Pengakuan atas perbedaan pasar	CD, CI	Manajemen mengakui selera kopi berbeda antarnegara dan pembeli asing lebih selektif	iNews (2026); Aulia (2023a)
B. Orientasi dan komitmen global	GM	Ekspor sejak 1985, investasi pabrik, target 500 kontainer ke Timur Tengah, pameran di Tiongkok	Oswaldo (t.t.); Aulia (2023a, 2023b); Xinhua (2023)
C. Standardisasi inti	ST	Kualitas, teknologi, kontrol hulu, dan identitas merek dipertahankan	Wahyudi (2026); Aulia (2023a); SWA (t.t.)
D. Adaptasi dan respons pasar	AD, PA, MA, IR	Merek berbeda memimpin pasar berbeda; penyesuaian cita rasa disebut, rinciannya tidak terdokumentasi	Wahyudi (2026); iNews (2026)

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tema A: Pengakuan atas perbedaan pasar

Perusahaan mengakui bahwa perluasan pasar internasional menghadapi tantangan karena selera kopi berbeda di setiap negara, dan bahwa penyesuaian rasa produk penting agar produk diterima konsumen (iNews, 2026). Direktur Utama SJA juga menyatakan bahwa pembeli asing lebih berhati-hati dalam menilai sebuah merek (Aulia, 2023a). CMO Kapal Api Group menekankan pentingnya turun langsung ke pasar dan memahami kondisi sebenarnya di lapangan agar perusahaan tidak berhenti di zona nyaman (Wahyudi, 2026). Pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan adanya kesadaran bahwa pasar luar negeri tidak dapat diperlakukan sama seperti pasar dalam negeri.

Tema B: Orientasi dan komitmen global

Komitmen internasional terlihat dari beberapa jejak dokumen. Pertama, ekspor telah dimulai sejak tahun 1985 (Oswaldo, t.t.). Kedua, pada 28 Agustus 2023 SJA melakukan ekspor pertama Good Day ke Timur Tengah dengan target hingga 500 kontainer pada tahun tersebut, dan CEO Kapal Api Global menyatakan keinginan untuk melebarkan pasar ke luar Indonesia serta menjadi pelaku utama di pasar internasional (Aulia, 2023b). Ketiga, KAG mengikuti China International

Consumer Products Expo (CICPE) di Hainan pada tahun 2023, dan pimpinannya menyebut pasar Tiongkok memiliki potensi besar (Xinhua, 2023). Keempat, Filipina dan Sumatra dijadwalkan sebagai tujuan ekspansi berikutnya (Wahyudi, 2026). Kelima, lowongan Export Import Supervisor di SJA mensyaratkan kemampuan bahasa Inggris lisan dan tulisan serta pemahaman regulasi ekspor-impor, yang menunjukkan bahwa fungsi ekspor diisi dengan kompetensi lintas negara (Dealls, 2026).

Tema C: Standardisasi inti

Bagian yang dijaga seragam adalah kualitas dan identitas produk. SJA menggunakan teknologi penggorengan dari Jerman yang pada awalnya diperoleh dengan cara meminjam dana (Wahyudi, 2026), dan pabrik Semarang memakai teknologi berstandar Eropa dan Amerika (Aulia, 2023a). Untuk mempertahankan rasa kopi yang konsisten, perusahaan mengontrol proses hulu dengan mengelola perkebunan kopi di Toraja, Sulawesi Selatan, melalui PT Sulotco Jaya Abadi (Wahyudi, 2026). Luas kebun tercatat 1.000 hektare menurut Wahyudi (2026) dan

1.200 hektare menurut SCMP (2016). Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh perbedaan tahun pelaporan, tetapi yang terpenting, pengendalian dari hulu muncul secara konsisten pada kedua sumber. Selain itu, merek Kapal Api sebagai simbol identitas Indonesia tetap digunakan di pasar internasional (Aulia, 2023a).

Tema D: Adaptasi dan respons pasar

Bentuk adaptasi yang paling terlihat dan tercatat adalah penyesuaian merek dengan pasar. Kapal Api dinyatakan sebagai pemimpin pasar di Malaysia, sementara Good Day menduduki posisi pertama dalam penjualan cappuccino instan di Yordania, Irak, dan Iran (Wahyudi, 2026). Ekspor pertama tahun 2023 ke wilayah Timur Tengah juga memakai merek Good Day, bukan Kapal Api (Aulia, 2023b). Artinya, perusahaan tidak mengirim semua produk ke setiap negara, melainkan memilih merek dan jenis produk yang dianggap sesuai. Pemasaran yang dekat dengan konsumen, seperti sponsor klub sepak bola Persebaya dan turnamen Indonesia Open, serta riset pasar langsung, tercatat dilakukan dalam konteks domestik (Wahyudi, 2026).

Pembahasan

Perbedaan budaya dan karakter pasar yang dihadapi (Pertanyaan Penelitian 1)

Temuan menunjukkan bahwa SJA mengelola perbedaan budaya lewat tiga mekanisme yang saling melengkapi: mengakui perbedaan selera (Tema A), memilih merek yang sesuai untuk tiap pasar (Tema D), dan menjaga mutu agar diterima pembeli yang selektif (Tema C). Pola masuk bertahap juga terlihat. Pasar pertama pada 1985 adalah Arab Saudi, Taiwan, dan Malaysia (Oswaldo, t.t.), sedangkan Timur Tengah baru dimasuki secara besar-besaran melalui Good Day pada 2023. Dengan porsi ekspor sekitar 5 persen dari produksi (iNews, 2026), internasionalisasi SJA tampak sebagai proses belajar yang berjalan bertahap. Kedekatan budaya, misalnya dengan Malaysia atau

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

negara berpenduduk mayoritas Muslim, bisa saja ikut menjelaskan pilihan pasar awal. Namun dokumen tidak menyatakannya sebagai alasan, sehingga hal ini hanya merupakan tafsiran peneliti.

Unsur yang distandardisasi dan diadaptasi (Pertanyaan Penelitian 2)

Dari segi teori standardisasi dan adaptasi, SJA tidak memilih salah satu secara mutlak. Pola yang terlihat ialah standardisasi pada kualitas, teknologi, pengendalian hulu, dan identitas merek, disertai adaptasi pada lapisan portofolio dan cita rasa. Pola ini sesuai dengan penelitian Tsougkou et al. (2025) yang memandang adaptasi produk internasional sebagai konsep yang memiliki banyak dimensi. Adaptasi bukan hanya soal mengubah tampilan fisik produk, dan hubungannya dengan kinerja bergantung pada situasi pasar. Pola ini juga sejalan dengan posisi penelitian pada Bab 2 bahwa adaptasi tidak otomatis lebih baik daripada standardisasi.

Dalam bidang pemasaran, kegiatan yang tercatat (seperti sponsor olahraga dan riset lapangan) terutama dilakukan di dalam negeri. Bukti pemasaran di luar negeri masih terbatas pada keikutsertaan dalam pameran dan acara peluncuran ekspor. Kemampuan mengenali konsumen secara langsung mungkin dapat dipindahkan ke pasar luar negeri, tetapi penelitian ini belum menemukan bukti bahwa hal itu sudah terjadi.

Pembacaan dengan cultural intelligence dan global mindset (Pertanyaan Penelitian 3)

Kepemimpinan merek di Malaysia serta pada segmen cappuccino instan di Timur Tengah (Wahyudi, 2026) sesuai dengan perkiraan bahwa pemahaman tentang pasar membantu perusahaan memberikan respons yang tepat. Meski begitu, klaim posisi pasar ini berasal dari pernyataan manajemen yang dikutip media, tanpa data pangsa pasar independen, sehingga hubungan sebab-akibat tidak dapat dipastikan. Penelitian ini hanya dapat menyatakan bahwa pola yang terlihat sesuai dengan teori yang ada, dan tidak dapat membuktikan bahwa pengelolaan perbedaan budaya itulah yang membuat perusahaan berhasil.

Tabel 6 memetakan bukti terhadap empat dimensi cultural intelligence (CQ) menurut Ang et al. (2007). Seperti dijelaskan pada Bab 1 dan Bab 2, CQ dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisis, bukan sebagai variabel yang diukur. Kekuatan bukti pada tabel merupakan penilaian interpretatif peneliti.

Tabel 6 Pemetaan bukti terhadap dimensi cultural intelligence

Dimensi CQ	Bukti dalam dokumen	Kekuatan bukti
Metakognitif	Manajemen sadar bahwa selera berbeda antarnegara dan pembeli asing lebih selektif; menekankan turun ke pasar	Sedang–kuat
Kognitif	Pencocokan merek dengan pasar; pengalaman ekspor sejak 1985; syarat pemahaman regulasi pada staf ekspor-impor. Pengetahuan rinci tentang kebiasaan minum kopi per negara tidak terdokumentasi	Sedang
Motivasional	Pernyataan ingin menjadi pemimpin global, investasi pabrik, target 500 kontainer, pameran di Tiongkok, rencana Filipina	Kuat
Perilaku	Pemilihan merek per pasar; penyesuaian cita rasa disebut tetapi rincian perilaku adaptif tidak terdokumentasi	Lemah–sedang

Dari sudut pandang global mindset, yang oleh Mammadov dan Wald (2025) dikaitkan dengan kecerdasan budaya dan internasionalisasi, SJA menunjukkan orientasi global yang jelas lewat pernyataan, investasi, dan target. Namun, pertimbangan terhadap kondisi lokal baru terlihat pada level pemilihan merek dan belum pada level kebijakan lokalisasi yang terperinci. Dimensi motivasional dan metakognitif lebih kuat daripada dimensi perilaku. Pola ini masuk akal bagi perusahaan yang proporsi ekspornya masih kecil, tetapi bisa juga hanya mencerminkan bahwa praktik perilaku jarang diungkap ke publik.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Keterkaitan dengan penelitian terdahulu

Inayah et al. (2022) menganalisis Kapal Api Group dalam konteks rantai nilai global dan memberikan empat rekomendasi, yaitu melakukan inovasi dan pengembangan produk, melibatkan unsur budaya, menerapkan strategi pemasaran di luar negeri, dan bekerja sama dengan organisasi nonpemerintah. Jika hasil penelitian ini dibandingkan dengan rekomendasi tersebut, pengembangan produk dan kapasitas (seperti pabrik keempat dan ekspor Good Day) serta partisipasi dalam pameran internasional sesuai dengan rekomendasi pertama dan ketiga. Dalam dokumen yang dianalisis tidak ditemukan bukti mengenai pelibatan unsur budaya atau kerja sama dengan organisasi nonpemerintah. Hal ini menunjukkan adanya ruang untuk berkembang, dan tidak berarti praktik tersebut sama sekali tidak ada.

Temuan Utama Penelitian

SJA mengakui bahwa perbedaan selera dan cara orang membeli merupakan tantangan nyata dalam internasionalisasi, serta menyatakan bahwa pembeli luar negeri lebih selektif dan berhati-hati.

Pola yang paling umum adalah standardisasi pada inti produk dan adaptasi pada portofolio serta cita rasa, bukan standardisasi atau adaptasi penuh. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi memiliki berbagai dimensi.

Adaptasi yang paling terlihat adalah penyesuaian merek dengan pasar lokal, seperti Kapal Api di Malaysia dan Good Day di Timur Tengah. Rincian penyesuaian produk dan pesan pemasaran di setiap negara belum tercatat secara lengkap.

Dimensi motivasional dan metakognitif CQ serta orientasi global mindset didukung bukti yang lebih kuat dibandingkan dimensi perilaku.

Dengan sekitar 95 persen produksi ditujukan untuk pasar dalam negeri, kemampuan SJA memahami dan mengadaptasi budaya yang beragam di pasar luar negeri tampak masih berkembang. Ruang perbaikan terbesar ada pada pencatatan dan pengelolaan praktik adaptasi secara tertata.

4. Kesimpulan

Pertama, SJA menghadapi perbedaan budaya dalam internasionalisasi Kapal Api dengan mengakui perbedaan selera antarnegara, memilih merek yang sesuai untuk tiap pasar, dan menjaga mutu produk agar memenuhi harapan pembeli asing yang selektif. Internasionalisasi berjalan bertahap, dimulai dari Arab Saudi, Taiwan, dan Malaysia sejak 1985 hingga perluasan ke Timur Tengah dan target Filipina. Kedua, praktik manajemen lintas budaya pada produk dan pemasaran tampak sebagai kombinasi standardisasi pada kualitas, teknologi, pengendalian hulu, dan identitas merek, dengan adaptasi pada portofolio merek dan cita rasa. Adaptasi pemasaran di luar negeri belum terdokumentasi secara rinci, sehingga kesimpulan pada aspek ini bersifat terbatas. Ketiga, pengelolaan perbedaan budaya membantu SJA memahami dan merespons pasar internasional, terlihat dari posisi merek yang dilaporkan memimpin di Malaysia dan pada segmen cappuccino instan di beberapa negara Timur Tengah. Namun, hubungan sebab-akibatnya tidak dapat dibuktikan dengan data sekunder yang digunakan.

Referensi

1. Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. Decision Sciences, 39(3), 337–358.
2. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and task performance. Management and Organization Review, 3(3), 335–371.
3. BCA Prioritas. (2024, 19 Agustus). 79 tahun merdeka, ini 5 produk Indonesia yang mendunia. https://prioritas.bca.co.id/en/Berita/Ekonomi-Bisnis/2024/08/19/03/59/79-tahun-merdeka-ini-5-produk-indonesia-yang-mendunia
4. Bergdolt, F., & Andresen, M. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence: Merging two different research streams. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 170–195. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243568
5. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027
6. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology.Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
7. Earley, P. C., Murnieks, C., & Mosakowski, E. (2007). Cultural intelligence and the global mindset. In M. Javidan, R. M. Steers, & M. A. Hitt (Eds.), The global mindset (Advances in International Management, Vol. 19, pp. 75–103). Emerald. https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19004-5

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

8. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
9. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage.
10. Inayah, A., Ma'rifat, F. M., Hudaya, M., & Putri, R. A. (2022). Product upgrading analysis of instant coffee industry: A case study of Kapal Api Group.
11. Journal of World Trade Studies, 6(2), 21–37. https://journal.ugm.ac.id/v3/JWTS/article/download/2489/1328
12. Levitt, T. (1983, May). The globalization of markets. Harvard Business Review. https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets
13. Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about "global mindset": Managerial cognition in multinational corporations. Journal of International Business Studies, 38(2), 231–258.
14. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.
15. Mammadov, A., & Wald, A. (2025). The role of cultural intelligence and emotional intelligence in the internationalization of SMEs: Does global mindset matter? Management International Review, 65(1), 115–144. https://doi.org/10.1007/s11575-024-00561-5
16. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C.,
17. Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71
18. Rasjid, F. E. (2012, Mei). Kapal Api susah penetrasi pasar Eropa. Universitas Surabaya. http://ubaya.ac.id/ubaya/news_detail/944/Kapal-Api-Susah-Penetrasi-Pasar-Eropa.html (dikutip dalam Inayah et al., 2022)
19. Republika. (2019, 13 Februari). Kopi Kapal Api segera masuk pasar Rusia. https://ekonomi.republika.co.id/berita/pmujxt328/kopi-kapal-api-segera-masuk-pasar-rusia
20. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039
21. Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. International Business Review, 12(2), 141–171.
22. Tsougkou, E., Cadogan, J. W., Boso, N., Hodgkinson, I. R., Oliveira, J. S., Laukkanen, T., Yazdani, N., & Story, V. M. (2025). International product adaptation and performance: A systematic analysis of the literature and agenda for future research. Journal of World Business, 60(1), 101597. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101597
23. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14759
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)