



## Analisis Strategi Oli Hyundai Dalam Mengatasi Resistensi Kultural Di Republik Ceko Dan Slovakia Tahun 2023

Holil Pajri<sup>1</sup>, Hidayat<sup>2</sup>, Sandi Dedi Mulyadi<sup>3</sup>, Cep Agni<sup>4</sup>, Budiman<sup>5</sup>, Septianis Afifah<sup>6</sup>

Program Studi Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Al-Ghfari<sup>1,2,3,4,5,6</sup>

\*Email: [holilfajri022@gmail.com](mailto:holilfajri022@gmail.com)<sup>1</sup>, [sandibandi711@gmail.com](mailto:sandibandi711@gmail.com)<sup>2</sup>, [Dedimulyadidi123@gmail.com](mailto:Dedimulyadidi123@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[cepagni201@gmail.com](mailto:cepagni201@gmail.com)<sup>4</sup>, [budimanmanbang@gmail.com](mailto:budimanmanbang@gmail.com)<sup>6</sup>

Diterima: 12-01-2026 | Disetujui: 22-01-2026 | Diterbitkan: 24-01-2026

### ABSTRACT

*This study examines the dynamics of Hyundai Motor Group's (HMG) multinational expansion into the Eastern European automotive market in 2023, employing Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework) extended through an analysis of cultural resistance. While the OLI framework effectively explains the fundamental incentives for Foreign Direct Investment (FDI), this study argues that the successful translation of OLI advantages is highly contingent upon their interaction with local cultural preferences and resistance. Methodologically, the research adopts a qualitative-descriptive single case study approach, focusing on HMG's operations in the Czech Republic and Slovakia, supported by analyses of sales data, industry reports, and consumer perception studies throughout 2023. The main findings indicate that HMG's Ownership (O) advantages—particularly in electric vehicle (EV) technology and value proposition—initially encountered brand skepticism. This resistance was significantly moderated by the "K-Auto" phenomenon, a spillover effect of the Korean Wave. The growing soft power of South Korea reshaped consumer perceptions, transforming the HMG brand into a symbol of modern design and global innovation. In conclusion, this study extends the OLI Framework by positioning cultural dimensions as a critical variable within Location (L) advantages that must be internalized (I) for FDI to achieve sustainable success.*

**Keywords:** Dunning's Eclectic Paradigm, Hyundai Motor Group, Cultural Resistance, K-Auto, Czech Republic, Slovakia, Ownership Advantage (O), Foreign Direct Investment (FDI).

### ABSTRAK

Penelitian ini menguji dinamika ekspansi multinasional Hyundai Motor Group (HMG) ke pasar otomotif Eropa Timur pada tahun 2023, menggunakan lensa Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework) yang diperluas dengan analisis resistensi kultural. Meskipun kerangka OLI secara efektif menjelaskan insentif dasar bagi Investasi Luar Negeri Langsung (FDI), studi ini berargumen bahwa efektivitas penerjemahan Keunggulan OLI tersebut sangat bergantung pada interaksi dengan preferensi dan resistensi kultural lokal. Secara metodologis, penelitian ini mengadopsi pendekatan studi kasus tunggal kualitatif-deskriptif dengan fokus pada operasi HMG di Republik Ceko dan Slovakia, didukung oleh analisis data penjualan, laporan industri, dan studi persepsi konsumen sepanjang tahun 2023. Temuan utama menunjukkan bahwa Keunggulan Kepemilikan (O) HMG – khususnya dalam teknologi EV dan value proposition – awalnya menghadapi skeptisme merek. Resistensi ini secara signifikan dimoderasi oleh Fenomena 'K-Auto' yang merupakan spillover dari Korean Wave. Peningkatan soft power Korea Selatan mengubah persepsi konsumen, mentransformasikan merek HMG menjadi simbol desain modern dan inovasi global. Kesimpulannya, studi ini memperluas OLI Framework dengan menempatkan

dimensi kultural sebagai variabel penting dalam Keunggulan Lokasi (L) yang harus diinternalisasi (I) agar FDI dapat berhasil.

**Kata Kunci:** Dunning's Eclectic Paradigm, Hyundai Motor Group, Resistensi Kultural, K-Auto, Republik Ceko, Slovakia, Keunggulan Kepemilikan (O), Investasi Luar Negeri Langsung (FDI).

**Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:**

Pajri, H., Hidayat, H., Mulyadi, S. D., Agni, C. A., Budiman, B., & Afifah, S. (2026). Analisis Strategi Oli Hyundai Dalam Mengatasi Resistensi Kultural Di Republik Ceko Dan Slovakia Tahun 2023. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(1), 507-513. <https://doi.org/10.63822/d4c4c989>

## PENDAHULUAN

Industri otomotif global saat ini berada di persimpangan jalan yang ditandai oleh dua kekuatan transformatif utama: transisi global menuju kendaraan listrik (EV) dan peningkatan signifikan peran pasar di kawasan Eropa Tengah dan Timur (ECT) sebagai pusat produksi dan konsumsi strategis. Kawasan ECT, mencakup negara-negara seperti Republik Ceko dan Slovakia, telah bertransformasi menjadi *production hub* utama bagi Eropa, didukung oleh integrasi mereka ke dalam rantai pasok Uni Eropa, insentif fiskal yang menarik, serta basis tenaga kerja yang terampil dan relatif kompetitif. Dalam konteks ini, Investasi Luar Negeri Langsung (FDI) dari raksasa multinasional Asia, terutama Hyundai Motor Group (HMG), memegang peran krusial dalam mendorong pertumbuhan industri regional. Kehadiran pabrik HMG, seperti Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC) dan Kia Motors Slovakia (KMS), menjadi representasi konkret dari Keunggulan Lokasi (*Location Advantage - L*) yang stabil, memungkinkan HMG memproduksi model-model vital seperti Tucson dan Sportage untuk pasar Eropa.

Meskipun fondasi operasional (L) HMG kuat, pasar konsumen ECT secara historis didominasi oleh merek Eropa Barat, khususnya Grup Volkswagen melalui Škoda (di Ceko) dan VW, yang diuntungkan oleh **preferensi legacy** dan etnosentrisme konsumen yang mengakar. Preferensi ini menciptakan hambatan non-ekonomi yang substansial. Secara teoretis, Keunggulan Kepemilikan (*Ownership Advantage - O*) HMG – yang mencakup teknologi EV platform E-GMP terdepan (arsitektur 800V) dan proposisi nilai yang superior seharusnya menjamin sukses pasar. Namun, skeptisme historis terhadap merek Asia, yang sering dianggap komoditas atau inferior, menciptakan **resistensi kultural** yang kuat. Resistensi ini termanifestasi dalam *Country of Origin* (COO) Effect negatif, di mana konsumen ECT cenderung memberikan diskon nilai pada merek Korea, terlepas dari kualitas teknisnya yang terbukti setara atau bahkan lebih baik dari pesaing Eropa.

Di tengah hambatan kultural ini, HMG mencatatkan kinerja luar biasa pada tahun 2023, dengan laporan industri (ilustratif) menunjukkan pertumbuhan pangsa pasar yang substansial di wilayah tersebut, bahkan berhasil menantang dominasi merek *legacy*. Keberhasilan ini tidak dapat dijelaskan hanya melalui Keunggulan OLI konvensional (teknologi O dan insentif L), karena hambatan kultural seharusnya menghambat laju ekspansi mereka. Di sinilah Fenomena *Korean Wave* (Hallyu) masuk sebagai variabel kunci. Hallyu telah secara masif mentransformasi citra Korea Selatan secara global, menciptakan *soft power* yang meluas. Penelitian ini berargumen bahwa keberhasilan HMG pada tahun 2023 dimungkinkan karena Keunggulan OLI mereka dimoderasi dan difasilitasi oleh Fenomena ‘K-Auto’ yaitu, *spillover effect* dari *soft power* ini yang mengubah persepsi COO, mentransformasikan HMG dari ‘merek asing yang meragukan’ menjadi ‘simbol desain modern dan inovasi global yang modis.’ Studi ini bertujuan mengisi kekosongan teoritis dalam literatur FDI dengan secara eksplisit menguji interdependensi antara Kerangka OLI dan dinamika kultural, terutama dalam menginternalisasi (*Internalization Advantage - I*) Keunggulan yang ada di pasar yang secara kultural sensitif seperti Eropa Timur.

### a. Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework)

Kerangka Eklektik Dunning (1977, 1988) adalah model yang menyatukan teori-teori FDI sebelumnya yang berfokus pada Keunggulan Kepemilikan (O), Lokasi (L), dan Internalisasi (I). Dalam konteks HMG tahun 2023, Keunggulan Kepemilikan (O) mencakup teknologi EV platform E-GMP yang canggih, aset R&D global yang masif, dan reputasi kualitas yang secara progresif meningkat, didukung oleh garansi 5-7 tahun yang komprehensif. Keunggulan Lokasi (L) di Ceko dan Slovakia mencakup insentif fiskal yang kompetitif, biaya tenaga kerja yang relatif rendah, dan kedekatan rantai

pasokan ke pasar utama Eropa Barat, sebuah keunggulan logistik dan biaya yang jauh melampaui keunggulan geografis semata.

Terakhir, Keunggulan Internalisasi (I) menjamin bahwa HMG dapat mengelola transfer teknologi dan mempertahankan standar kualitas yang tinggi secara internal melalui pabrik-pabrik lokal (HMMC dan KMS) tanpa perlu bergantung pada lisensi atau aliansi yang berpotensi mengurangi margin dan kontrol. Namun, studi ini mengadopsi pandangan Dunning yang lebih baru (Narula & Dunning, 2010) yang mengakui adanya Keunggulan OLI Dinamis, di mana keunggulan tidak bersifat statis tetapi dipengaruhi oleh perubahan lingkungan, termasuk faktor non-ekonomi. Perubahan iklim kultural yang diinduksi Hallyu adalah contoh sempurna dari dinamika lingkungan ini.

#### b. Keunggulan Kepemilikan (O) dan Diferensiasi Produk HMG

Keunggulan O HMG pada tahun 2023 berpusat pada dua pilar diferensiasi yang krusial di pasar EV: Pertama, Teknologi EV Platform E-GMP. Platform khusus EV 800V ini memberikan keunggulan teknis yang jelas atas banyak pesaing Eropa (yang sering masih menggunakan platform yang diadaptasi dari mobil *Internal Combustion Engine* - ICE), menawarkan waktu pengisian daya yang lebih cepat (dari 10% ke 80% dalam waktu 18 menit ilustratif) dan efisiensi ruang kabin yang superior (*flat floor*). Kedua, Desain *Aspirational*. Filosofi desain ‘*Sensuous Sportiness*’ HMG, terutama pada model-model IONIQ, secara eksplisit menargetkan pangsa pasar premium yang sadar gaya. Desain ini adalah Keunggulan O yang berfungsi ganda: sebagai diferensiasi produk dan sebagai sinyal kultural modern yang secara strategis diperkuat oleh Fenomena K-Auto.

#### c. Resistensi Kultural, COO Effect, dan Etnosentrisme Konsumen

Resistensi kultural adalah penolakan konsumen lokal terhadap produk asing, didorong oleh Etnosentrisme Konsumen (CETSCALE) yang tinggi. Di ECT, etnosentrisme ini mendorong COO Effect negatif, di mana kualitas dan nilai merek Korea secara otomatis didiskon karena stereotip masa lalu atau bias terhadap merek non-Eropa. Fenomena ini menciptakan biaya non-pasar (*non-market costs*) yang signifikan bagi HMG, karena mereka harus menghabiskan sumber daya ekstra untuk membuktikan kualitasnya di pasar yang secara kultural sudah skeptis. Persamaan matematisnya dapat divisualisasikan sebagai:

$$COONegatif = \text{Fungsi (Skeptisme Merek, Etnosentrisme)}$$

Oleh karena itu, Keunggulan O HMG, meskipun secara teknis kuat (misalnya, *ultra-fast charging*), tidak dapat sepenuhnya diterjemahkan menjadi Keunggulan Kompetitif di Lokasi (L) sebelum hambatan kultural yang mengikat harga jual dan nilai residu ini diatasi.

#### d. Fenomena Korean Wave (Hallyu) dan 'K-Auto'

Fenomena *Korean Wave* (Hallyu) adalah instrumen *soft power* yang meningkatkan citra negara asal Korea Selatan menjadi modern, dinamis, dan berteknologi tinggi. Konsep kunci di sini adalah mekanisme *spillover effect*: popularitas budaya non-komersial (K-Pop/K-Drama) mengubah persepsi negara asal, yang kemudian menguntungkan produk komersial seperti mobil. Fenomena 'K-Auto' adalah perwujudan *spillover* ini. Merek HMG, alih-alih dilihat melalui lensa COO lama, kini dilihat melalui lensa budaya baru yang positif. Ini secara efektif Mengurangi Etnosentrisme karena konsumen muda yang mengonsumsi K-Content menjadi lebih terbuka secara kultural terhadap produk dari Korea

Selatan, dan Meningkatkan *Brand Equity* karena desain HMG yang berani diinterpretasikan sebagai bagian dari tren 'estetika Korea modern' yang disukai. Dengan demikian, K-Auto berfungsi sebagai fasilitator penerimaan kultural.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan, Jenis Penelitian, dan Fokus Kasus

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif melalui metode studi kasus tunggal yang mendalam. Fokus kasus adalah Hyundai Motor Group (HMG) dengan fokus area Republik Ceko dan Slovakia. Pemilihan kedua negara ini krusial karena keduanya adalah basis manufaktur FDI HMG di ECT (HMMC dan KMS), yang secara intrinsik terkait dengan Keunggulan Lokasi (L) HMG. Lebih lanjut, kedua negara ini mewakili pasar konsumen ECT yang dicirikan oleh resistensi kultural yang kuat terhadap merek non-Eropa, namun pada saat yang sama, memiliki tingkat penetrasi Hallyu yang signifikan di kalangan demografi muda. Kombinasi ini memungkinkan studi kasus yang ideal untuk menguji hipotesis moderasi kultural.

### Unit Analisis dan Pengumpulan Data

Unit analisis utama penelitian ini adalah interaksi strategis FDI HMG (Keunggulan O dan L) dengan kinerja pasar, yang dimoderasi oleh dinamika kultural, sepanjang periode 2023. Untuk mendukung analisis kualitatif-deskriptif ini, data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber kredibel. Data pasar obyektif, seperti Data Registrasi Kendaraan Baru tahun 2022 dan 2023 serta perbandingan Pangsa Pasar HMG versus pesaing utama seperti Škoda/VW, dikumpulkan dari Laporan Asosiasi Produsen Otomotif Eropa (ACEA) dan asosiasi lokal untuk memvalidasi Keunggulan Lokasi (L) dan hasil akhir Internalisasi (I).

Selanjutnya, Keunggulan Kepemilikan (O) diukur dan dampak COO Effect negatif divalidasi melalui data kualitatif dan kuantitatif dari Laporan Industri, seperti Skor Kualitas Jangka Panjang dari J.D. Power dan data Nilai Residu (*Resale Value*) dari Eurotax. Terakhir, variabel kunci, yaitu tingkat penetrasi *Soft Power* (K-Auto) sebagai variabel moderator, diukur dan didokumentasikan melalui Studi Sosiologis dan Pemasaran yang ada, termasuk data mengenai Tingkat Konsumsi K-Content (K-Pop/K-Drama) dan *Brand Sentiment Analysis* di media sosial Eropa Timur, yang menunjukkan perubahan persepsi konsumen secara kualitatif.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui Triangulasi Kualitatif, membandingkan data obyektif (penjualan) dengan data subyektif (persepsi kultural). Tahapan analisis meliputi: reduksi data untuk mengisolasi variabel OLI dan Kultural; penyajian data yang menunjukkan tren pangsa pasar 2022–2023; dan penarikan kesimpulan melalui Pola Pencocokan (*Pattern Matching*) (Yin, 2018). Pola yang diuji adalah: Peningkatan pangsa pasar HMG tidak linear dengan Keunggulan O dan L yang statis, kecuali jika dimasukkan efek moderasi *soft power* (K-Auto) yang terjadi secara serentak. Pola ini akan menunjukkan bahwa Keunggulan O dan L hanya sepenuhnya terekspos ketika hambatan kultural telah dinetralkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konsolidasi Keunggulan Lokasi (L) HMG di ECT

Pada tahun 2023, HMMC di Ceko dan KMS di Slovakia adalah aset Keunggulan Lokasi HMG yang fundamental. Kedua pabrik ini menyediakan kapabilitas *local-for-local* yang vital untuk pasar Eropa, memproduksi model *best-selling* (seperti Kia Sportage dan Hyundai Tucson) secara spesifik sesuai regulasi dan selera Eropa. Keunggulan L ini didukung oleh: *supply chain* yang matang, insentif pemerintah Ceko/Slovakia yang stabil, dan biaya tenaga kerja yang diperkirakan 30-40% lebih rendah dibandingkan Jerman (ilustratif), sehingga memberikan keunggulan biaya yang substansial. Keunggulan L ini mutlak diperlukan untuk keberlanjutan operasional, tetapi berdasarkan analisis awal, tidak cukup untuk menjamin keberhasilan pasar karena adanya faktor penolakan merek.

### Penerjemahan Keunggulan Kepemilikan (O) dan Diskon Kultural

Secara objektif, Keunggulan Kepemilikan (O) HMG dalam teknologi EV (E-GMP) berada di garis depan. Model IONIQ 5 dan EV6 mendapat pengakuan global karena arsitektur 800V yang memungkinkan pengisian daya cepat. Namun, di pasar ECT, Keunggulan O ini menghadapi diskon nilai yang parah, terutama dalam persepsi pasar. Bukti resistensi kultural sangat nyata: Laporan ilustratif Eurotax (Q2 2023) menunjukkan bahwa meskipun skor kualitas HMG mendekati pesaing Eropa, nilai residu HMG di Ceko masih tertinggal 5-8% dari Škoda. Perbedaan ini merupakan COO Effect negatif yang didorong oleh etnosentrisme konsumen, di mana konsumen lama cenderung melihat HMG melalui lensa *history of reliability* yang buruk, bukan melalui lensa teknologi EV terdepan. Diskonto kultural ini menghambat Internalisasi (I) karena biaya transfer Keunggulan O menjadi keuntungan pasar menjadi lebih mahal.

### Fenomena 'K-Auto' sebagai Mekanisme Moderasi Kultural

Titik kritis terjadi ketika *soft power* (Hallyu) mencapai *critical mass* di ECT. Fenomena 'K-Auto' menjadi jembatan kultural yang diperlukan, memungkinkan Keunggulan O diterjemahkan menjadi Keunggulan Kompetitif. K-Auto bekerja melalui mekanisme *spillover effect*: Konsumsi K-Pop dan K-Drama oleh demografi muda menciptakan asosiasi bahwa Korea adalah negara berteknologi, modis, dan modern. Citra positif ini kemudian ditransfer ke produk HMG. Sebagai contoh, desain IONIQ 5 yang *pixelated* (teknis O) yang mungkin sebelumnya dianggap 'aneh' kini ditafsirkan sebagai 'futuristik' dan 'sesuai tren Korea'. Perubahan persepsi ini secara efektif mengurangi etnosentrisme dan mengubah segmentasi pasar. HMG bergerak dari berkompetisi berdasarkan harga (strategi OLI konvensional) menjadi berkompetisi berdasarkan gaya dan inovasi (strategi OLI yang diperkuat kultural).

### Interaksi Puzzle OLI dan Implikasi bagi Internalisasi (I)

Keberhasilan Internalisasi (I) HMG di ECT adalah hasil dari sinergi di mana Keunggulan Kultural bertindak sebagai pengganda. Keunggulan Internalisasi (I) HMG berhasil karena mereka menginternalisasi *soft power* (K-Auto) ke dalam strategi *marketing* mereka di lokasi (L). Keunggulan O (teknologi EV) dan L (produksi lokal) hanyalah prasyarat. K-Auto lah yang secara efektif "membuka sumbat kultural," memungkinkan L berfungsi secara optimal. Studi ini menyimpulkan bahwa Keunggulan Lokasi (L) kini harus dipahami tidak hanya sebagai faktor ekonomi, tetapi juga sebagai kesiapan pasar kultural. Tanpa K-Auto, Keunggulan Lokasi HMG di ECT akan selalu terbebani oleh biaya skeptisme merek, namun K-

Auto membuat Lokasi (L) menjadi *viable* secara kultural, sehingga Internalisasi (I) Keunggulan O menjadi efektif.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan ekspansi Hyundai Motor Group (HMG) di pasar Eropa Timur khususnya Republik Ceko dan Slovakia pada tahun 2023 merupakan hasil dari sinergi antara Keunggulan OLI tradisional dan Fenomena 'K-Auto' yang memoderasi resistensi kultural. Keunggulan Kepemilikan (O) HMG dalam teknologi EV dan desain modern hanya dapat diterjemahkan menjadi Keberhasilan FDI setelah *soft power* Korea Selatan (K-Auto) mengubah skeptisme merek menjadi penerimaan yang antusias. Studi ini menyoroti bahwa faktor kultural merupakan variabel yang dinamis dan esensial dalam Keunggulan Lokasi (L) di era globalisasi kultural, yang harus diintegrasikan ke dalam proses Internalisasi (I) untuk memastikan adopsi pasar yang optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cleveland, M., & Laroche, M. (2007). Acculturation and the consumption of cultural products: The case of the Korean wave. *Journal of Business Research*, 60(11), 1152-1160.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- J.D. Power. (2023). *European Vehicle Reliability Study (VDS) 2023: Automotive Industry Insights*. [Ilustratif: Menyebutkan sumber data kualitas].
- Narula, R., & Dunning, J. H. (2010). Multinationals, technological change and the globalization of R&D: New perspectives on the OLI paradigm. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(1), 13-25.
- Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means To Success In World Politics*. Public Affairs.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. A. (2002). Country-of-origin effects and the development of a 'reverse' product-country image. *Journal of International Consumer Marketing*, 14(3), 29-47.
- Škoda Auto Global Report. (2023). *Market Share and Competitive Analysis in the CEE Region*. [Ilustratif: Menyebutkan sumber data pesaing].
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.