

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Indomie merupakan salah satu merek dagang asal Indonesia yang telah mengalami internasionalisasi. Indomie adalah salah satu merek dagang mie instan yang diproduksi oleh PT Indofood Sukses Makmur sejak tahun 1982.¹ Eksistensi Indomie sebagai produk lokal yang dikenal di mancanegara tidak dapat diragukan lagi. Di tahun 2011, PT Indofood berhasil memproduksi hingga 11 miliar bungkus untuk memenuhi pasar domestik dan ekspor. Dan di tahun yang sama pula Indomie berhasil menduduki peringkat ke-1 dan 2 *Top Ten Best Instant Noodle in The World versi The Ramen Rater*.²

Indomie pertama kali memasuki pasar luar negeri melalui ekspor pada tahun 1992. Proses internasionalisasi ini terus berkembang hingga pada tahun 2014 Indomie telah berhasil dipasarkan hingga ke 80 negara dan 4 benua. Bahkan Indomie juga membangun pabrik di sejumlah negara, seperti di Malaysia, Saudi Arabia, Nigeria, Suria hingga Mesir. Lebih jauh lagi, daya saing Indomie terhadap merek mie instan di negara-negara yang menjadi tujuan internasionalisasinya pun cukup baik. Hal ini terlihat dari *market share* Indomie yang cukup baik di luar negeri (Tabel 1.1).

¹ Indomie adalah salah satu merek dagang mie instan yang diproduksi oleh PT Indofood Sukses Makmur sejak tahun 1982. Untuk pasar Indonesia merek ini menguasai hingga 70% market share. Bahkan Indomie sempat mencapai *market share* hingga 90% hingga tahun 2009, namun kemudian sedikit menurun dengan hadirnya kompetitor baru. Namun demikian, Indomie masih tetap menjadi merek dominan. Krisman Purwoko, "Indomie Kuasai 70 Persen Pasar Mie Instan." *Republika Online*, 13 Oktober, 2010, diakses 25 Maret, 2015, <http://www.republika.co.id/berita/breaking-news/ekonomi/10/10/13/139700-indomie-kuasai-70-persen-pasar-mie-instan>.

² The Ramen Rater, "Top Ten Instant Noodles of All Time 2011 & 2012," diakses 20 Maret, 2015, www.theramenrater.com/top-ten-list/all-time-pack/top-ten/.

Tujuan utama dari dilakukannya internasionalisasi Indomie adalah untuk mencari pasar baru.³ Dalam hal ini internasionalisasi Indomie umumnya menyoar negara-negara Asia dengan jumlah tenaga kerja Indonesia paling banyak.⁴ Hal ini juga terlihat dari Tabel 1.1 bahwa dari lima besar negara dimana Indomie mencapai *market share* tertingginya, tiga di antaranya yaitu Arab Saudi, Mesir dan Uni Emirat Arab, adalah negara-negara tempat warga negara Indonesia banyak bermukim.

Tabel. 1.1. Peringkat 5 Besar Market Share Indomie Tahun 2014⁵

No	Negara	Perusahaan	Market Share (di negara tersebut)
1.	Arab Saudi	Pinehill Arabia Food Ltd	96%
2.	Mesir	SAWATA Indomie Egypt	84%
3.	Indonesia	PT Indofood Tbk	72%
4.	Nigeria	DUFIL Prima Food PLC	71%
5	Uni Emirat Arab	Emirates Snack Foods	64%

Selain tiga negara tersebut, masih ada beberapa negara lain yang menjadi tujuan internasionalisasi Indomie seperti Malaysia dan Australia. Kedua negara tersebut

³ Sebuah wawancara bersama Fransiscus Welirang, Direktur PT Indofood Sukses Makmur, yang diterbitkan dalam buku yang berjudul "*Made in Indonesia: The Best Indonesian Products of Top 100 Exporters*".

Heri Susanto, "Cerita Indomie Sukses Menembus Pasar 80 Negara," *Katadata*, 23 Setember, 2013, diakses 20 Juni, 2015, <http://katadata.co.id/opini/2013/09/23/cerita-indomie-sukses-menembus-pasar-80-negara>.

⁴Ibid.

⁵ Data tersebut didapatkan dari rangkuman laporan penelitian perkembangan industri mi instan di berbagai negara, 2014. www.euromonitor.com (diakses pada tanggal 20 Maret 2015)

juga termasuk negara dengan jumlah warga negara Indonesia terbanyak, baik yang berprofesi sebagai tenaga kerja maupun pelajar.⁶

Nigeria adalah salah satu negara tujuan internasionalisasi Indomie. Kebutuhan masyarakat Nigeria akan alternatif bahan pangan yang murah menjadi potensi yang dibidik oleh perusahaan.⁷ Internasionalisasi di Nigeria pun akhirnya dilakukan untuk mencari pasar yang benar-benar baru, dimana belum pernah ada pemain bisnis mie instan di negara tersebut sebelumnya.⁸ Kondisi yang tidak jauh berbeda dengan ketika Indomie diperkenalkan di Indonesia.

Indomie pertama kali masuk ke Nigeria melalui jalur ekspor.⁹ Selanjutnya pada tahun 1995 tercapai kesepakatan *joint venture* (JV) antara Grup Salim asal Indonesia dan Grup Tolaram dari Singapura. Melalui JV ini kedua pihak sepakat untuk membentuk perusahaan DUFIL Prima Food PLC dengan merek dagang “Indomie” yang telah dilisensikan oleh Grup Salim melalui PT.Indofood Sukses Makmur.¹⁰ Dari sinilah lantas produksi Indomie di Nigeria dimulai hingga saat ini, DUFIL Prima Food PLC, telah memiliki tiga pabrik. Pabrik pertama dibangun di Otta pada tahun 1996, di Port Harcourt pada tahun 2003, dan di Kaduna pada tahun 2009.¹¹ Selain untuk memenuhi kebutuhan pasar Nigeria, Dufil Prima Food PLC juga memproduksi untuk memenuhi pasar Afrika.

⁶ Ibid.

⁷ Dalam artikel wawancara dengan CEO Indomie di Nigeria, Deepak Singhal. Chris Agabi. “Nigeria: We'll Start Palm Oil Production Next Month - Indomie CEO.” *All Africa*, 30 Juni, 2013. Diakses 24 Maret, 2015. <http://allafrica.com/stories/201307010579.html>.

⁸ Xam Rice. “Nigeria: Hungry for Progress.” *The Big Read*. 7 Juli, 2013. Diakses 18 Mei, 2015. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6a900674-d9b3-11e2-98fa00144feab7de.html#axzz3aY3Jvs7s>

⁹ Dalam artikel wawancara dengan CEO Indomie di Nigeria, Deepak Singhal. Chris Agabi. “Nigeria: We'll Start Palm Oil Production Next Month - Indomie CEO.” *All Africa*, 30 Juni, 2013. Diakses 24 Maret, 2015. <http://allafrica.com/stories/201307010579.html>.

¹⁰ DUFIL, “History,” diakses 20 Juni, 2015, <http://www.dufil.com/history.asp>.

¹¹ Ibid.

Pada tahun 2000 hingga 2006, Indomie pernah menjadi pemain tunggal di Nigeria dan mencapai *market share* 100 persen.¹² Hal ini tentu menjadi sebuah prestasi tersendiri. Baru pada tahun 2007 dan seterusnya, kompetitor dari berbagai negara mulai bermunculan. Saat ini tidak kurang terdapat 17 merek dagang mi instan di Nigeria, namun Indomie tetap menjadi merek dagang yang dominan.¹³ Seperti yang terlihat dalam Tabel 1.1, hingga tahun 2014, Indomie berhasil menguasai 71 persen pasar mie instan di Nigeria dan dengan pertumbuhan rata-rata tiap tahun sebesar 40 persen.¹⁴ Jika dilihat dari persentasenya, maka kondisinya tidak jauh berbeda dibanding dengan Indonesia.

Sekalipun akhirnya berhasil menguasai pasar di Nigeria, namun proses internasionalisasi ini tidak lepas dari resiko-resiko yang ada. Pertama, jika dilihat dari segi geografis, jarak antara Nigeria dan Indonesia cukup jauh. Saat pertama kali diperkenalkan di Nigeria, kurang lebih 20 tahun yang lalu, masyarakat Nigeria sama sekali tidak mengenal mi instan.

“Before we started manufacturing it as a joint venture between the Tolaram Group and Salim Group in the year 1996, the first challenge for us was that noodles were unknown to Nigeria prior to our arrival.”¹⁵

“Our success story in Fast Moving Consumer Goods (FMCG) began when we introduced instant noodles to Nigerian taste buds. Noodles were a completely unheard of product in the country....”¹⁶

¹² The Business Year, “Using Your Noodle,” *Interview Deepak Singhal*, diakses 24 Maret, 2015, <http://www.thebusinessyear.com/publication/article/47/5073/nigeria-2015/using-your-noodle>.

¹³ *Ibid*

¹⁴ Euromonitor International, “Noodles in Nigeria”, 2014, diakses 7 Juli, 2015, <http://www.euromonitor.com/noodles-in-nigeria/report>.

¹⁵ The Business Year, “Using Your Noodle,” *Interview Deepak Singhal*, diakses 24 Maret, 2015, <http://www.thebusinessyear.com/publication/article/47/5073/nigeria-2015/using-your-noodle>.

¹⁶ “Tolaram : Evolution in Africa,” NTU-SBF Centre for African Studies, Terakhir diubah : 26 Agustus, 2014, Diakses 20 Maret, 2015, <http://africanstudies.ntu.edu.sg/Publications/Pages/Tolaram-Evolution-in-Africa.aspx>.

Selain itu dilihat dari populasinya, Nigeria juga didominasi oleh masyarakat Afrika. Sedangkan populasi orang Asia di negara ini tidak banyak. Berbeda dengan negara-negara yang menjadi tujuan internasionalisasi Indomie lainnya, seperti Malaysia, Arab Saudi, Mesir, maupun Uni Emirat Arab.

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa populasi warga negara asing di Nigeria tidak besar. Sejak tahun 1990 hingga tahun 2010 peningkatannya hanya sebesar 0,1 persen setiap tahun. Dari total warga negara asing yang ada di Nigeria, mayoritas berasal dari negara-negara Afrika lainnya (86 persen), khususnya Afrika barat. Baru kemudian disusul oleh Amerika Serikat (5 persen), Eropa (4 persen), Asia (3persen), dan lain-lain (7 persen).¹⁷

Tabel 1.2 Pertumbuhan Imigran di Nigeria Tahun 1990-2010¹⁸

World Bank Indicators - Nigeria - Migration				
	1990	2000	2010	
Emigration rate of tertiary educated (% of total tertiary educated population) in Nigeria	7.8	10.5		[+]
Net migration in Nigeria	-91405.0	-95027.0	-300000.0	[+]
Refugee population by country or territory of asylum in Nigeria	3571.0	7270.0	8747.0	[+]
Refugee population by country or territory of origin in Nigeria	16.0	5742.0	15642.0	[+]
International migrant stock; total in Nigeria	447411.0	751126.0	1127668.0	[+]
International migrant stock (% of population) in Nigeria	0.5	0.6	0.7	[+]

Meskipun di tahun 2010, populasi imigran di Nigeria meningkat cukup besar, namun jumlahnya masih berkisar 0,7 persen dari total populasinya. Begitu pula

¹⁷Olaide A. Adedokun, "The Rights of Migrant Workers and Members of their Families: Nigeria," *UNESCO Series of Country Reports on the Ratification of the UN Convention on Migrants*, 13 Oktober, 2003, <http://www.cetim.ch/fr/documents/UNESCO-CMW-Nigeria.pdf>.

¹⁸"International Migrant Stocks (0%) Population in Nigeria," Trading Economics, Diakses 29 Maret, 2015, <http://www.tradingeconomics.com/nigeria/international-migrant-stock-percent-of-population-wb-data.html>.

dengan proporsinya yang masih didominasi oleh warga negara Afrika sebesar 74 persen.¹⁹

Data populasi tersebut disajikan karena dalam beberapa kasus terdapat kemungkinan bahwa kesuksesan internasionalisasi Indomie ditunjang oleh banyaknya warga negara Asia, khususnya Indonesia, di negara tersebut. Contohnya saja di Arab Saudi, banyaknya tenaga kerja Indonesia di sana telah menciptakan permintaan tersendiri bagi perusahaan. Begitu pula dengan negara-negara lain di kawasan Asia dimana perbedaan selera umumnya tidak berbeda jauh. Hal serupa juga diungkapkan oleh Jenderal Manajer Marketing Indomie dalam wawancara oleh The Ramen Rater (2012):

“..., the Indomie export business really got its start because hundreds of thousands of Indonesian citizens study or work overseas. Most Indonesian who go abroad for long stints always bring a carton of Indomie noodles, however, they eventually run out of Indomie and have to go to their local Asian grocery stores to look specifically for Indomie.... Enterprising importers noticed that there was demand for Indomie noodles and started to import Indomie from Indonesia.”²⁰

Namun, dalam kasus di Nigeria kondisinya jauh berbeda. Karena di negara ini populasi masyarakat Asia, khususnya Indonesia, tidak banyak. Berdasarkan data Komisi Pemilihan Umum tahun 2014, jumlah WNI di Nigeria hanya sebesar 392 jiwa.²¹ Dari sini terlihat bahwa pada awal berdirinya, internasionalisasi Indomie di Nigeria seharusnya menemui resiko kultural yang besar.

¹⁹International Organization for Migration, *Migration in Nigeria : A Country Profile 2009* (Swiss: European Union, 2009), http://publications.iom.int/bookstore/free/Nigeria_Profile_2009.pdf.

²⁰The Ramen Rater, “Top Ten Instant Noodles of All Time 2011 & 2014”

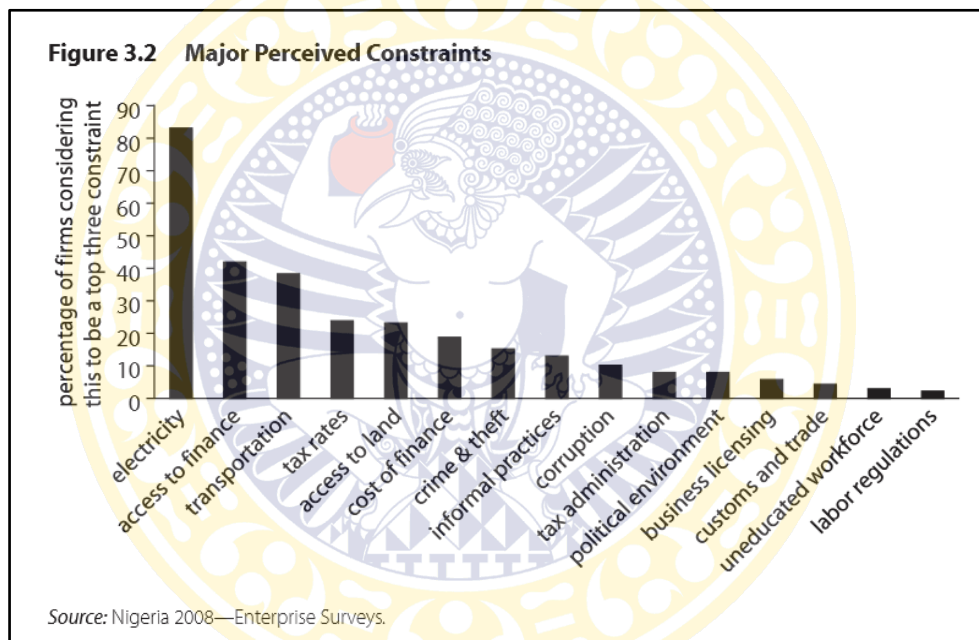
²⁰Indonesia Richest, “Bagaimana Anthony Salim Membawa Merek Indomie ke Puncak,” 27 Oktober, 2014, Diakses 19 Maret, 2015, <http://www.indonesiarichest.net/id/bagaimana-anthony-salim-membawa-merek-indomie-ke-puncak/>.

²⁰Ibid

²¹Komisi Pemilihan Umum, “Data Agregat WNI yang Tercatat di Perwakilan RI,” Diakses 20 Maret 2015, http://www.kpu.go.id/dmdocuments/Data_Agregat_WNI.pdf.

Biaya operasional bisnis di Nigeria ternyata juga tinggi. Bahkan di antara beberapa negara *emerging market*, hingga tahun 2006 Nigeria menduduki posisi pertama sebagai negara dengan biaya tak langsung investasi yang tertinggi di sektor manufaktur.²² Disusul kemudian oleh Kenya, Indonesia, India, Brazil, China, dan Afrika Selatan. Grafik 1.1 menggambarkan kendala-kendala bisnis yang umum ditemui di Nigeria. Mayoritas kendala ini berkenaan dengan sumber listrik, akses finansial, pajak, dan infrastruktur.

Grafik 1.1. Mayoritas Kendala Bisnis di Nigeria²³



Hal ini serupa dengan yang disampaikan Deepak Sighal, *Managing Director* sekaligus CEO Dufil Prima PLC, yang menyatakan :

“All manufacturers will tell you it's tough. You take care of your own generators, you generate your own electricity, and the ancillary

²² Ismail Radwan dan Giulia Pellegrini, *Knowledge, Productivity, and Innovation in Nigeria : Creating A New Economy* (Washington : The World Bank, 2010), http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/Knowledge_productivity_innovation_Nigeria.pdf.

²³ Ibid.

industries are not available. So, you have to plan and do everything yourself as a company....²⁴

Melalui kutipan tersebut terlihat bahwa membangun perusahaan di Nigeria bukanlah hal yang mudah. Perusahaan harus mengurus pembangkit sendiri, menghasilkan listrik sendiri dan industri-industri pendukung belum tersedia.²⁵ Kondisi inilah yang kemudian menyebabkan biaya operasional bisnis menjadi semakin tinggi.

Berbicara mengenai industri manufaktur, khususnya *consumer goods*, ternyata tidak banyak perusahaan manufaktur lokal yang cukup berkompeten di Nigeria.²⁶ Beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur di Nigeria adalah sulitnya akses terhadap sumber dana. Mayoritas perusahaan Nigeria umumnya menggunakan dana internal.²⁷ Sedangkan dana yang didapat dari bank hanya berkisar 1 persen saja.²⁸ Sulitnya akses inilah yang menyebabkan sedikit perusahaan Nigeria yang berkembang dengan baik. Terlebih ketika pemerintah lebih banyak mengimpor produk-produk konsumsi. Dari sini diketahui bahwa kondisi domestik Nigeria memberikan peluang kecil bagi Grup Salim untuk mengandeng mitra lokal. Di sisi lain, Grup Salim justru berafiliasi dengan Grup Tolaram yang notabene merupakan konglomerat asal Singapura.

²⁴ Dalam artikel wawancara dengan CEO Indomie di Nigeria, Deepak Singhal. Chris Agabi. "Nigeria: We'll Start Palm Oil Production Next Month - Indomie CEO." *All Africa*, 30 Juni, 2013. Diakses 24 Maret, 2015. <http://allafrica.com/stories/201307010579.html>.

²⁵ Dalam menghadapi kendala-kendala tersebut dibutuhkan perencanaan matang dan kemandirian perusahaan. Belum lagi dalam hal infrastruktur. Pada masa awal pendirian DUFIL Prima Food PLC, tahun 1995, infrastruktur di negara ini sangat terbatas. Sekalipun seiring dengan waktu kondisi infrastruktur di Nigeria terus mengalami perkembangan, namun masih memerlukan banyak perbaikan.

²⁶ Kurangnya perusahaan lokal yang berkompeten berimbas pada tingginya angka impor yang dilakukan Nigeria guna memenuhi kebutuhan dalam negerinya.

²⁷ Ismail Radwan dan Giulia Pellegrini, *Knowledge, Productivity, and Innovation in Nigeria : Creating A New Economy*

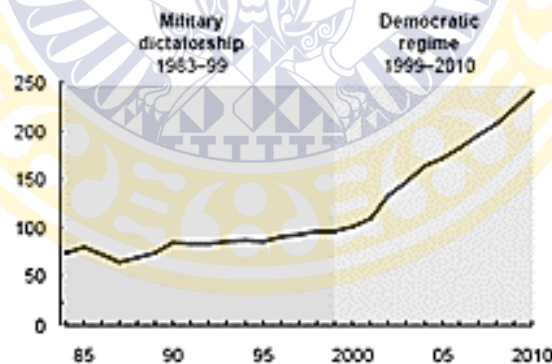
²⁸ Ibid.

Nigeria tidak banyak menjadi tujuan investor karena kondisi domestiknya yang relatif tidak stabil. Pada tahun 1990an, kondisi Nigeria cukup konflikual dan mendapat *image* negatif dari masyarakat internasional. Oleh karena itu tidak banyak investor yang tertarik untuk berinvestasi di Nigeria pada masa itu. Seperti yang disampaikan melalui kutipan berikut:

“Because of the negative way the international press portrayed Nigeria beginning from the mid 1980s through the '90s, foreign investors have been slow to take advantage of opportunities in the country.”²⁹

Rendahnya tingkat kemanan Nigeria pun masih dirasakan hingga kini. Dalam proses ekspansinya DUFIL Prima Food PLC kini telah merambah wilayah utara Nigeria. Namun karena banyaknya masalah keamanan di sana, perusahaan ini terpaksa harus menarik wakilnya dari sana. Kondisi ini cukup menyulitkan, karena berakibat pada tertahannya pertumbuhan perusahaan.³⁰

Grafik 1.2 Pertumbuhan Ekonomi Nigeria (GDP Riil)³¹



²⁹ Obi Akwani, “Global Business Investing in Africa – The Case of Nigeria,” *IM Diversity*, 2 September, 2013, Diakses 20 Maret, 2015, <http://imdiversity.com/villages/african/global-business-investing-in-africa-the-case-of-nigeria/>.

³⁰ Dalam artikel wawancara dengan CEO Indomie di Nigeria, Deepak Singhal. Chris Agabi. “Nigeria: We’ll Start Palm Oil Production Next Month - Indomie CEO.” *All Africa*, 30 Juni, 2013. Diakses 24 Maret, 2015. <http://allafrica.com/stories/201307010579.html>.

³¹ Acha Lekke et.al, *Nigeria’s Renewal : Delivering Inclusive Growth in Africa Largest Economy* (Nigeria : McKinsey Global Institute, 2014)

Tingkat korupsi di Nigeria masih tinggi. Di tahun 1988 sampai 1999, di bawah kekuasaan diktator militer, kondisi perekonomian Nigeria pun tidak terlalu baik, bahkan cenderung stagnan. Baru pada tahun 2000, ketika pemerintahan dikuasai parta demokratis, perekonomian Nigeria mulai stabil dan menunjukkan pertumbuhan yang signifikan (Grafik 1.2).

Kondisi ini pun disadari oleh pemerintah Nigeria. Oleh karena itu hingga kini pemerintah terus aktif melibatkan semua pihak untuk mengubah *image* Nigeria agar menjadi lebih positif, yaitu dengan melibatkan peran serta organisasi dan perusahaan privat untuk mengadakan serangkaian program edukasi masyarakat mengenai Nigeria. Seperti yang diungkapkan dalam kutipan berikut:

“Since 1999, however, the government of President Olusegun Obasanjo and individuals and organizations in the Nigerian private sector have worked to erase that negative portrayal of the country. The private sector engages in public (international and domestic) education about Nigeria through workshops, seminars and trade fairs. The government is doing the same as a sponsor of public education programs as well as through its economic policies.”³²

Berdasarkan beberapa pemaparan di atas terdapat indikasi bahwa internasionalisasi Indomie ke Nigeria sebenarnya cukup sulit. Dengan berbagai resiko yang ada, Nigeria seharusnya bukan pasar yang populer bagi para investor. Namun pada kenyataannya, Indomie tetap menjadikan Nigeria sebagai salah satu tujuan internasionalisasinya. Beberapa tahun awal berdiri, Indomie di Nigeria tidak mendapatkan keuntungan yang baik. Bahkan cenderung rugi.³³ Namun setelahnya bisnis ini terus bertumbuh. Hingga tahun 2006, *market share* Indomie

³² The Business Year, “Using Your Noodle,”

³³ Ibid.

di Nigeria mencapai 100 persen.³⁴ Posisi Indomie sebagai *market leader* di pasar mie instan Nigeria pun masih terus berlangsung hingga kini.

Fenomena ini menjadi unik untuk diteliti karena Indomie, sebagai merek unggulan di Indonesia, telah berhasil berekspansi ke Nigeria. Bahkan dengan berbagai resiko yang ada, Indomie berhasil masuk dan mempertahankan posisinya di pasar baru tersebut.

I.2 Rumusan Masalah

Dengan berbagai resiko bisnis yang ada, bagaimana strategi internasionalisasi Indomie hingga akhirnya berhasil memenangkan dan mempertahankan posisinya sebagai *market leader* di pasar Nigeria?

I.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui strategi internasionalisasi Indomie ke pasar Nigeria, dalam hal ini berfokus pada menganalisis faktor-faktor yang mendukung keberhasilan Indomie menjadi merek dominan di pasar baru tersebut, dan (2) mengetahui strategi Indomie dalam menjaga keberlanjutan (sustainability) posisinya di Nigeria.

I.4 Kerangka Pemikiran

Untuk dapat membentuk suatu kerangka konseptual yang komprehensif maka penulis melakukan kajian terhadap berbagai literatur terkait objek penelitian. Dalam kajian teori ini penulis menjelaskan faktor-faktor apa yang

³⁴ Ibid.

harus diperhatikan dalam strategi internasionalisasi bisnis. Serta faktor-faktor apa yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan untuk menjaga keberlangsungan posisinya di pasar luar negeri, khususnya dilihat dari hubungan antara perusahaan dengan negara.

Terdapat berbagai definisi terkait internasionalisasi. Secara sederhana internasionalisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah proses dimana perusahaan mulai dan semakin melibatkan diri dalam aktivitas internasional.³⁵ Namun selain melibatkan perusahaan, konsep internasionalisasi juga dapat merujuk kepada produk atau merek dagang tertentu.³⁶ Beberapa artikel membahas bagaimana sebuah merek dagang dapat melakukan internasionalisasi ke pasar global yang kompetitif.³⁷ Sehingga merujuk pada beberapa definisi tersebut, internasionalisasi dalam sudut pandang penulis adalah proses dimana sebuah perusahaan, produk, maupun merek dagang tertentu memasuki pasar internasional. Pasar internasional di sini tidak hanya dapat dilihat dalam skala global saja. Selama perusahaan semakin meningkatkan kepeduliannya terhadap pasar luar negeri, dan terjadi aktivitas bisnis yang melibatkan negara lain, maka itu juga dapat disebut sebagai internasionalisasi.³⁸

³⁵ Jan Johanson dan Jan-Erik Vahlne, "The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market," *Journal of International Business Studies* Vol. 8, No. 1 (1977) : pp. 23-32, Diakses 20 Maret, 2015, <http://www.jstor.org/stable/254397>.

³⁶ Nabil Ghantous, "Brand Internationalization Strategy Beyond The Standarization/Adaptation Dichotomy," in Thought Leaders International Conference on Brand Management, 15-16 April, 2008, Birmingham-UK (Prancis : Paul Cézanne University, 2008), <http://www.cirmap-fea.org/fichiers/ghantous%5B1%5D.birmingham.08.pdf>.

³⁷ Hongjoo Woo dan ByoungHo Jin, ""Asian Apparel Brand's Internationalization: The Application of The Theories to The Case of Giordano and Uniqlo." *International Journal of Interdisciplinary Research* Vol.1, No.4 (2014). Diakses 10 Juni, 2015, <http://link.springer.com/article/10.1186/s40691-014-0004-7>.

³⁸ Gregorius Chandra et al., *Pemasaran Global : Internasionalisasi dan Internetisasi* (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2004), 34.

Internasionalisasi dapat dilatarbelakangi oleh berbagai tujuan, seperti memperoleh sumber daya yang lebih murah, maupun untuk mencari peluang pasar yang baru, sehingga berimbas pada bertambahnya nilai bagi perusahaan maupun produk (value-adding).³⁹ Agar tujuan-tujuan tersebut tercapai, maka internasionalisasi juga harus dilakukan dengan strategi yang tepat. Selain itu internasionalisasi juga memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Beberapa teori yang dapat menjelaskan hal ini di antaranya adalah *Foreign Direct Investment Theory* maupun *Multi-National Corporation Theory*.⁴⁰

Kajian-kajian seputar internasionalisasi bisnis banyak membahas tentang moda masuk atau yang lebih dikenal dengan istilah *foreign entry modes*. Hal ini karena moda masuk merupakan variabel yang penting dalam bisnis internasional. Bahkan pemilihan moda masuk yang tepat dianggap sebagai faktor dominan yang mendukung keberhasilan internasionalisasi.⁴¹ Moda masuk terbagi menjadi tiga macam, yakni : (1) ekspor, (2) kontraktual, dan (3) *wholly-owned subsidiaries*.⁴²

³⁹ Chiara Franco et al., "Why do Firms invest abroad? : An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments," University of Trento, 2008, 7, <http://eprints.soton.ac.uk/357278/1/FrancoRentocchiniVittucci2010.pdf>.

⁴⁰ Foreign Direct Investment Theory melihat internasionalisasi sebagai peluang dalam memanfaatkan ketidak sempurnaan pasar luar negeri (exploitation of external factor), termasuk di antara dalam hal produk, kondisi pasar, maupun finansial. Ciri khas dari teori ini adalah kecenderungannya dalam melihat skala ekonomi dan ruang lingkup eksternal. Sedangkan Multinational Corporation Theory lebih melihat internasionalisasi dari persepektif manajerial. Sehingga ciri khas dari teori ini adalah berfokus pada faktor-faktor internal, seperti transfer teknologi, integrasi sistem dan sebagainya.

Ruigrok, Winfried Ruigrok dan Hardy Wagner. "Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective," *MIR: Management International Review* Vol. 43, No. 1 (2003) : hal. 65-67. Diakses 20 Maret, 2015, <http://www.jstor.org/stable/40835634>.

⁴¹ Saanjeev Agarwal dan Sridhar N. Ramaswami, "Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors," *Journal of International Business Studies*, No. 22 (1992), Diakses 21 Maret, 2015, doi : 10.1057/palgrave.jibs.8490257.

⁴² Bradley, 1995 dalam Gregorius Chandra, et.al, "Pemasaran Global : Internasionalisasi dan Internetisasi", Hal. 34

Masing-masing moda masuk tentu memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing.⁴³

Pemilihan moda masuk dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Dalam berbagai kajian internasionalisasi bisnis Teori Eklektik Dunning cukup banyak digunakan.⁴⁴ Namun dari berbagai literatur yang ada rupanya belum ada pola-pola baku yang dapat digunakan sebagai rumus dalam menentukan moda masuk yang tepat. Agarwal dan Ramaswami dalam tulisannya yang berjudul “Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors” berusaha menganalisis hubungan yang mungkin terjadi antar ketiga variabel Dunning. Melalui cara tersebut akhirnya dapat diciptakan pola-pola untuk melihat moda masuk mana yang paling tepat digunakan pada kondisi tertentu.⁴⁵

Pada kasus ini, keberhasilan internasionalisasi Indomie dilakukan melalui moda masuk *joint venture* (JV) antara Grup Salim dan Grup Tolaram. Sehingga, apabila merujuk pada hubungan antara pemilihan moda masuk dan keberhasilan internasionalisasi yang telah digambarkan sebelumnya, maka moda masuk JV

⁴³ Ekspor merupakan moda masuk yang membutuhkan modal paling kecil, serta resiko investasi yang kecil pula. Namun moda masuk ini memberikan keuntungan dan kontrol pasar yang tidak terlalu besar. Ekspor tidak cocok bagi perusahaan yang melakukan internasionalisasi guna mencari pasar baru. Joint venture merupakan salah satu moda masuk kontraktual. Moda masuk ini memiliki resiko investasi yang tinggi, namun karena melibatkan lebih dari satu pihak, maka resiko dapat ditanggung bersama. Namun sebagai timbal balik, keuntungan pun juga harus terbagi dengan mitra kerjasama. Sedangkan wholly-owned subsidiaries atau yang juga dikenal dengan sole venture, merupakan moda masuk dengan resiko investasi yang besar, membutuhkan modal yang besar, namun ini seimbang dengan keuntungan dan kontrol pasar yang juga besar.

⁴⁴ Teori Eklektik Dunning melihat tiga faktor penting yang menjadi pertimbangan internasionalisasi bisnis, yaitu ownership advantage, location advantage, dan internalization advantage. Perusahaan yang akan melakukan internasionalisasi setidaknya harus memiliki salah satu dari ketiga keunggulan tersebut. Selain itu ketiga hal tersebut juga dapat digunakan untuk mempertimbangkan moda masuk apa yang akan digunakan oleh perusahaan dalam melakukan internasionalisasi.

⁴⁵ Saanjeev Agarwal dan Sridhar N. Ramaswami, “Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors,” *Journal of International Business Studies*, No. 22 (1992), Diakses 21 Maret, 2015, doi : [10.1057/palgrave.jibs.8490257](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257).

yang dipilih oleh Grup Salim seharusnya adalah moda masuk yang paling sesuai dengan kondisi-kondisi tertentu di Nigeria.

Agarwal dan Ramaswami menggambarkan tiga kondisi yang memungkinkan perusahaan untuk memilih moda masuk JV.⁴⁶ Pertama, ketika perusahaan tidak cukup memiliki pengalaman bisnis internasional dan dihadapkan pada potensi pasar yang tinggi. Kedua, ketika perusahaan memiliki cukup banyak pengalaman bisnis internasional tetapi dihadapkan pada resiko pasar yang tinggi. Ketiga, ketika perusahaan dihadapkan pada potensi pasar dan resiko pasar yang seimbang. Jika melihat pola-pola tersebut, maka terlihat bahwa potensi pasar dan resiko pasar menjadi variabel yang lebih berpengaruh. Sehingga sampai pada tahap ini terdapat indikasi bahwa internasionalisasi Indomie di Nigeria berhasil karena menggunakan moda masuk yang tepat yaitu JV, yang sesuai dengan kondisi dimana Nigeria merupakan negara dengan potensi pasar dan resiko pasar yang seimbang.

JV adalah strategi internasionalisasi yang paling banyak digunakan untuk mencapai berbagai kepentingan strategis, ekonomi maupun politik.⁴⁷ JV merupakan “economic marriage” yang menawarkan kesempatan yang lebih besar bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan mengurangi resiko.⁴⁸ JV dapat terjadi antara perusahaan swasta dan perusahaan negara, maupun antar perusahaan swasta. Meskipun JV paling banyak digunakan, namun JV ternyata juga sering mengalami kegagalan. Oleh karena itu beberapa peneliti lintas

⁴⁶Ibid.

⁴⁷Ibid.

⁴⁸Hamimah Adnan et al., “Success Criteria for International Joint Venture : The Experience of Malaysian Contractors in the Middle East,” *African Journal of Business Management* Vol.5, No. 13 (2011), Diakses 21 Maret, 2015, url : http://irep.ntu.ac.uk/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=205795&siloby=GEN01.

berusaha menjawab pertanyaan tersebut dengan menganalisa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan JV.⁴⁹

Md Yunus Ali dalam penelitiannya berusaha melihat berbagai variabel yang dapat mempengaruhi performa JV seperti faktor-faktor terkait perusahaan, industri, kontrol, maupun budaya.⁵⁰ Zeng dan Larimo membagi unit analisisnya menjadi dua yaitu proses pembentukan JV dan tahap operasionalisasi JV.⁵¹ Hamimah Adnan serta Homan & Schlosser juga menjabarkan beberapa *critical factors* terkait pemilihan mitra JV khususnya dengan melihat atribut-atribut perusahaan.⁵²

Karena melibatkan lebih dari satu pihak, maka pemilihan mitra menjadi penting dalam menunjang kesuksesan *joint venture*. Dari beberapa indikator *JV performance* yang telah di sebutkan dalam beberapa penelitian sebelumnya, maka muncul dua faktor yang paling mempengaruhi kesuksesan JV terkait dengan pemilihan mitra, yaitu : (1) *joint venture (JV) experiences*, dan (2) *resources complementarity*.⁵³ Yang dimaksud dengan *JV experience* adalah bahwa pengalaman sebelumnya dalam melakukan JV akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan tersebut. Hal ini karena diasumsikan bahwa semakin banyak pengalaman yang dimiliki perusahaan maka semakin mudah pula dalam

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Md Yunus Ali, "Performance of International Joint Venture (IJV) in Developing Countries : A Study of IJVs in Bangladesh" (PhD thesis, University of Wollongong, 1995)

⁵¹ Xiaosong Zeng dan Jorma Larimo, "Identifying Key Success Factor for International Joint Ventures in China : A Foreign Parent Perspective from Finnish Firms," dalam 6th International Scientific Conference 13–14 Mei 2010, Vilnius, Lithuania (Vilnius Gediminas Technical University : 2010), 294.

⁵² Hamimah Adnan et al., "Success Criteria for International Joint Venture : The Experience of Malaysian Contractors in the Middle East," *African Journal of Business Management* Vol.5, No. 13 (2011), Diakses 21 Maret, 2015, url : http://irep.ntu.ac.uk/R/-?func=dbin-jump-full&object_id=205795&siloby=GEN01.

⁵³ Md Yunus Ali, "Performance of International Joint Venture (IJV) in Developing Countries : A Study of IJVs in Bangladesh" (PhD thesis, University of Wollongong, 1995)

menciptakan koordinasi yang baik dalam kerjasama tersebut. Sedangkan *resources complementarity* menjelaskan bagaimana pihak-pihak yang terlibat dalam JV mampu mendukung satu sama lain.⁵⁴ Dalam hal ini tiap perusahaan memiliki sumber daya dan kebutuhannya masing-masing, dan kerjasama yang terjadi harus mampu menjembatani kebutuhan itu. Semakin sumber daya yang dimiliki masing-masing perusahaan saling menunjang satu sama lain, maka semakin kuat pula performa JV tersebut.

Selain melihat pemilihan moda masuk sebagai titik awal pelaksanaan internasionalisasi, hal lain yang penting untuk diperhatikan dalam proses internasionalisasi bisnis adalah keterlibatan pemerintah. Seperti yang diungkapkan oleh Robert Grosse dan Jack N. Behrman, bahwa:

“The fundamental distinction between domestic and international business is the existence of interventions by Governments of home and host countries in inter-country business activity, which lead to business reactions.”⁵⁵

Hal ini tidak lain adalah karena pemerintah sebagai aktor dengan kedaulatan tertinggi berhak mengeluarkan regulasi terhadap segala aktivitas yang berada dalam wilayah yurisdiksinya. Termasuk dalam hal ini adalah bisnis internasional di dalamnya. Seperti yang diungkapkan dalam kutipan berikut : “The purpose of Governments is to seek growth (efficiency) and distribution of benefits (equity), both internally and with respect outsiders.”⁵⁶

Dalam perekonomian negara, perusahaan swasta maupun perusahaan transnasional memainkan peranan yang penting, seperti membuka lahan

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Robert Grosse dan Jack N. Behrman, “Theory in International Business,” *Transnational Corporations* Vol I, No.1. (1992) : 94, Diakses 28 Maret, 2015, url : http://unctad.org/en/docs/iteitv1n1a6_en.pdf.

⁵⁶ Ibid.

pekerjaan, sumber pendapatan negara, menciptakan keseimbangan neraca perdagangan, maupun dalam hal pembangunan. Sebaliknya, bagi perusahaan, kehadiran pemerintah pun mempengaruhi strategi bisnis yang akan dijalankan.⁵⁷

Beberapa peneliti menggunakan *bargaining model* untuk menjelaskan hubungan antara bisnis dan negara.⁵⁸ Model negosiasi ini menggambarkan proses tawar-menawar antara perusahaan dan *host country*. Negosiasi dilakukan oleh perusahaan agar dapat masuk dan beroperasi di negara tersebut, termasuk dalam rangka meminimalisasi resiko bisnis yang ada.⁵⁹ Di sisi lain, negara juga melakukan negosiasi agar perusahaan dapat berjalan sesuai dengan kebijakan negara. Inti dari proses negosiasi ini adalah bagaimana pihak yang terlibat, dengan sumber daya yang dimiliki, dapat sama-sama mencapai tujuannya. Seperti yang dijelaskan dalam kutipan berikut :

“That theory in broad terms focuses on the relative bargaining resources and the stakes of each participant in a bargaining situation, drawing both political and economic/commercial conclusions from the analysis. The focus is on the constellation of assets, interests and abilities that the bargaining parties bring to the table; thus, economic, political and social goals and issues are involved.”⁶⁰

Selain melihat hubungan yang terjadi antara perusahaan dan *host country*, Ramamurti mencoba memperluas *bargaining model* ini dengan melihat pula

⁵⁷Robert Grosse dan Jack N.Behrman, “Theory in International Business,” *Transnational Corporations* Vol I, No.1. (1992) : 94, Diakses 28 Maret, 2015, url : http://unctad.org/en/docs/iteitv1n1a6_en.pdf

⁵⁸Ravi Ramamurti, “The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited”, *Journal of International Business Studies* Vol. 32, No. 1 (1st Qtr., 2001): pp. 23-39. Jiang Li, “The Two-Tier Bargaining Model Revisited: Theory and Evidence from China's Natural Resource Investments in Africa,” *Global Strategy Journal*. (2013).

⁵⁹Jiang Li, “The Two-Tier Bargaining Model Revisited: Theory and Evidence from China's Natural Resource Investments in Africa,” *Global Strategy Journal*. (2013).

⁶⁰Robert Grosse dan Jack N.Behrman, “Theory in International Business,” *Transnational Corporations* Vol I, No.1. (1992) : 94, Diakses 28 Maret, 2015, url : http://unctad.org/en/docs/iteitv1n1a6_en.pdf,

hubungan antara pemerintah *home country* dengan *host country*.⁶¹ Dalam penelitiannya, Ramamurti menemukan fakta bahwa beberapa negara *home country*, aktif melakukan negosiasi dengan *host country* untuk mengurangi batasan perdagangan melalui berbagai kesepakatan kerjasama bilateral maupun multilateral. Oleh karena itu model ini disebut *two-tier bargaining model*. Karena selain melihat proses negosiasi antara perusahaan dan negara, model ini juga melihat proses negosiasi antara *home country* dan juga *host country* dalam membentuk infrastruktur kerjasama.

Jiang Li, dalam penelitiannya yang berjudul “The Two-Tier Bargaining Model Revisited : Theory and Evidence from China’s Natural Resources Investment in Africa” membangun model negosiasi yang disebut *one-tier modified bargaining model*. Jiang Li melihat bahwa perusahaan sebenarnya tidak perlu bernegosiasi dengan *host country*. Tetapi yang perlu dilakukan adalah membangun kepentingan kolektif dengan pemerintah *home country*. Sehingga kemudian dalam proses negosiasi dengan *host country*, kepentingan perusahaan telah terwakili oleh negara. Akan tetapi, kelemahan dari model ini adalah umumnya hanya dapat diterapkan terhadap perusahaan-perusahaan milik negara, atau paling tidak perusahaan-perusahaan yang memiliki dampak yang besar bagi negara. Contohnya saja perusahaan minyak dan energi.

Penulis melihat bahwa *one-tier modified bargaining model* tidak sesuai diterapkan dalam kasus internasionalisasi Indomie di Nigeria. Karena Indomie sendiri adalah merek dagang dari perusahaan manufaktur privat di Indonesia. Sehingga posisi tawar perusahaan tentu tidak cukup besar untuk membuat

⁶¹ Jiang Li, “The Two-Tier Bargaining Model Revisited: Theory and Evidence from China's Natural Resource Investments in Africa,” *Global Strategy Journal*. (2013).

pemerintah Indonesia dalam hal ini bersedia mewakili perusahaan dalam melakukan negosiasi dengan pemerintah Nigeria. Akan tetapi, di sisi lain *two-tier modified bargaining model* Ramamurti kurang menjelaskan proses negosiasi secara komprehensif karena tidak melihat hubungan antara perusahaan dengan *home country*.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis akan tetap melihat tiga pola hubungan, yaitu : (1) perusahaan dengan *home country*, (2) *home country* dan *host country*, dan (3) perusahaan dengan *host country*. Penulis berargumen bahwa hubungan antara perusahaan dan *home country* tetap perlu untuk dilihat. Terlebih dalam hal ini Indomie adalah salah satu *national champion brand* di Indonesia. Sehingga posisinya sebagai perusahaan privat cukup unggul di Indonesia. Sekalipun posisinya tidak sekuat perusahaan negara, namun kedekatan hubungan dengan *home country* tentu akan memberikan dampak tidak langsung bagi perusahaan.

Seperti yang telah digambarkan sebelumnya bahwa salah satu tujuan dari internasionalisasi adalah untuk mencari pasar baru. Oleh karena itu selain melihat faktor perusahaan dan juga peran negara, faktor penting lainnya dalam internasionalisasi adalah dalam strategi pemasaran. Karena melalui strategi pemasaran yang tepat maka produk diharapkan dapat diterima dengan baik oleh konsumen dan menghasilkan *value*.

Pemasaran internasional merupakan perencanaan strategi dalam menciptakan transaksi lintas batas negara yang diharapkan akan memenuhi

kebutuhan dan kepuasan konsumen.⁶² Dalam beberapa kajian strategi pemasaran, terdapat sebuah konsep yang dikenal dengan istilah *Four P's* atau 4P. 4P merupakan sebuah konsep strategi pemasaran yang mengkolaborasikan beberapa aspek, yaitu : (1) *product* merujuk pada hasil produksi, baik barang maupun jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen, (2) *price* merujuk pada penentuan harga secara tepat, (3) *place* yang merujuk pada proses distribusi hingga produk dapat sampai ke tangan konsumen, dan (4) *promotion* atau kegiatan atau cara untuk mengenalkan produk kepada konsumen agar konsumen memahami, percaya, dan tertarik terhadap produk tersebut.⁶³ Oleh karena itulah 4P juga dikenal dengan istilah *marketing mix*. Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan keempat aspek tersebut tanpa terkecuali guna mencapai kesuksesan dalam proses pemasaran.

Strategi pemasaran domestik sebenarnya dapat pula diterapkan untuk strategi pemasaran internasional. Yang membedakan adalah bahwa dalam internasionalisasi bisnis, strategi pemasaran dihadapkan pada sebuah dikotomi yaitu standarisasi dan adaptasi.⁶⁴ Seperti yang diungkapkan dalam kutipan berikut:

“In fact, standardizing marketing strategy and mix can assure a strong, unique and consistent brand image across markets... associated with greater esteem... perceived quality and brand prestige... Nevertheless, this [added value for consumers] is minor when considering the demand side of the

⁶² Cole Ehmke et al., “Marketing’s Four P’s : First Steps for New Entrepreneurs,” *Purdue Extension*, 2005, <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-730.pdf>

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Perusahaan akan dihadapkan pada pilihan, apakah di pasar luar negeri tersebut perusahaan akan melakukan standarisasi sesuai dengan apa yang telah dilakukan di negara asalnya, atau akan beradaptasi dengan kondisi yang ada di negara tujuan. Beberapa contoh perusahaan atau merek dagang yang melakukan standarisasi adalah Coca-cola, dimana di seluruh dunia coca-cola memiliki bentuk dan rasa yang sama.

standardization/adaptation issue, where cultural differences are still the main barrier to global branding.”⁶⁵

Kutipan tersebut menggambarkan bagaimana standarisasi dan adaptasi menjadi pilihan penting dalam pelaksanaan strategi pemasaran yang ada, dimana keduanya memiliki konsekuensi yang berbeda-beda. Akan tetapi, bila berbicara tentang konsumen, maka perbedaan budaya masih menjadi faktor yang penting dalam hal ini. Karena bagaimanapun budaya masih menjadi faktor yang paling menentukan perilaku dan selera konsumen. Hal ini pada akhirnya akan berimbas pada nilai yang akan diberikan oleh konsumen terhadap apa yang dikonsumsi.⁶⁶

Dalam kasus ini, telah digambarkan sebelumnya pada bagian latar belakang bahwa internasionalisasi Indomie ke Nigeria menemui resiko kultural yang tinggi. Jarak geografis yang jauh serta perbedaan budaya yang tajam pada akhirnya akan berpengaruh terhadap selera masyarakatnya. Terlebih bila berbicara tentang makanan, maka aspek budaya menjadi semakin sensitif. Oleh karena itu, apabila merujuk pada teori yang telah digambarkan sebelumnya, maka strategi *marketing mix* yang diterapkan dalam internasionalisasi Indomie ke Nigeria menggunakan mekanisme adaptasi terhadap budaya masyarakat setempat.

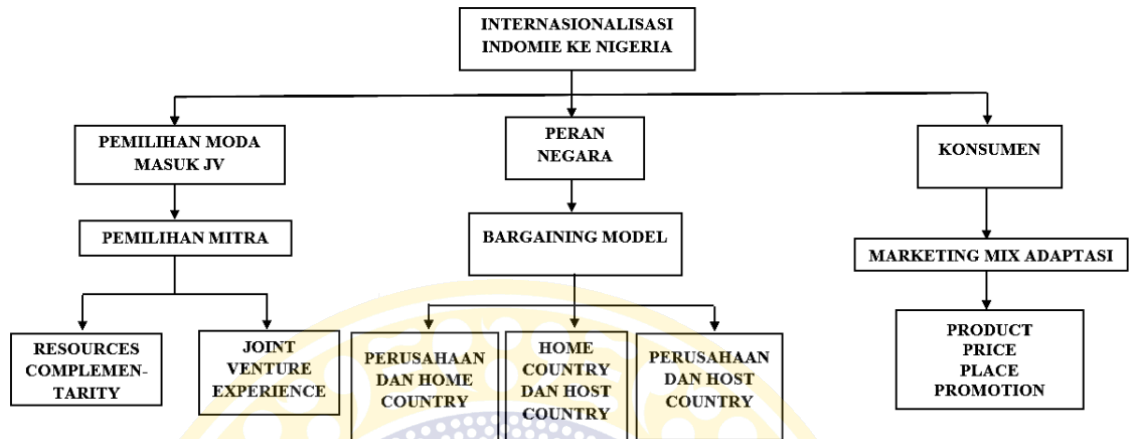
Berdasarkan beberapa penjabaran di atas, maka terbentuk suatu kerangka pemikiran (Bagan 1.1) yang dapat digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian ini. Untuk dapat mendapatkan gambaran yang utuh tentang strategi internasionalisasi Indomie di Nigeria, maka penulis berfokus pada tiga variabel, yaitu pemilihan moda masuk dan mitra JV; hubungan antara perusahaan, *home*

⁶⁵Nabil Ghantous, “Brand Internationalization Strategy Beyond The Standarization/Adaptation Dichotomy,” in Thought Leaders International Conference on Brand Management, 15-16 April, 2008, Birmingham-UK (Prancis : Paul Cézanne University, 2008), <http://www.cirmap-fea.org/fichiers/ghantous%5B1%5D.birmingham.08.pdf>

⁶⁶ Ibid.

country dan *host country*; serta penerapan *marketing mix* adaptasi sebagai strategi memperkenalkan produk kepada konsumen di pasar yang baru.

Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran



I.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penulis berargumen bahwa strategi internasionalisasi Indomie, sehingga berhasil memenangkan dan mempertahankan posisinya sebagai *market leader* di Nigeria, berfokus pada tiga hal, yaitu pemilihan JV sebagai moda masuk yang tepat dengan melibatkan *resources complementarity* dan *JV experience*; memanfaatkan berbagai infrastruktur kerjasama yang terbentuk melalui hubungan antara perusahaan, *home country* dan *host country*; serta penerapan strategi pemasaran dengan memperhatikan empat hal yaitu : *product, price, place, and promotion*, yang telah beradaptasi dengan kondisi masyarakat Nigeria.

I.6 Metodologi Penelitian

I.6.1 Definisi dan Operasionalisasi Konsep

I.6.1.1 Pemilihan Moda Masuk *Joint Venture* (JV)

Belum ada definisi pasti mengenai *joint venture*. John D. Daniels, mendefinisikan *joint venture* (JV) sebagai salah satu moda masuk yang didefinisikan sebagai bentuk kerjasama antara dua perusahaan atau lebih yang memiliki tujuan sama, dimana masing-masing pihak akan terlibat di dalam proses pengambilan keputusan.⁶⁷ Syarat untuk menjadi *international JV* adalah dengan adanya minimal satu perusahaan yang bermarkas di luar negeri.⁶⁸ JV dapat terjadi antar dua atau lebih perusahaan negara, perusahaan swasta dengan perusahaan negara, antar perusahaan swasta, maupun antar kelompok keluarga (*family group*) yang memegang kendali atas saham perusahaan.

Internasionalisasi Indomie di Nigeria dilakukan melalui proses JV antara Grup Salim dan Grup Tolaram dengan membentuk perusahaan DUFIL Prima Food PLC. Dalam kerangka pemikiran, penulis telah berargumen bahwa pemilihan JV sebagai moda masuk didasarkan atas pertimbangan potensi pasar dan resiko pasar yang seimbang

Potensi pasar telah menjadi faktor yang berpengaruh besar dalam penentuan lokasi internasionalisasi.⁶⁹ Potensi pasar adalah sebuah kondisi di suatu wilayah atau negara yang memberikan peluang keuntungan (*value*

⁶⁷ Daniels, John D., *Chapter 13: Selecting and Managing Entry Modes*, dalam *International Business: Environment and Operations*. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007)

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Saanjeev Agarwal dan Sridhar N. Ramaswami, "Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors," *Journal of International Business Studies*, No. 22 (1992), Diakses 21 Maret, 2015, doi : [10.1057/palgrave.jibs.8490257](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257)

added) yang besar dan berjangka panjang bagi perusahaan.⁷⁰ Potensi pasar di suatu negara dapat dilihat dari beberapa indikator seperti : (1) *Gross Domestic Product* (GDP), (2) *consumer spending*, dan (3) aliran investasi yang masuk ke negara tersebut.⁷¹

Di sisi lain, resiko pasar juga menjadi suatu pertimbangan penting. Resiko pasar adalah sebuah kondisi di suatu wilayah atau negara yang dapat menimbulkan ancaman kerugian bagi perusahaan.⁷² Resiko pasar mencerminkan ketidakpastian dalam sebuah negara yang tentu saja umumnya dihindari oleh para investor. Resiko pasar di sebuah negara dapat dilihat melalui beberapa indikator seperti : (1) keamanan, (2) regulasi pemerintah, (3) pajak, (4) tenaga kerja, dan (5) infrastruktur.⁷³

I.6.1.2 Resources Complementarity

Salah satu faktor yang dapat kesuksesan JV adalah *resources complementarity*. *Resources complementarity* adalah sejauh mana dua perusahaan yang bermitra saling berkontribusi secara seimbang, baik dari segi jenis maupun jumlah, dengan sumber yang berbeda.⁷⁴ Sumber daya yang berbeda ini bila gabungkan akan memberikan hasil lebih besar dari pada ketika dimanfaatkan secara independen.

Sumber daya perusahaan terbagi menjadi dua, yakni yang *tangible* dan *intangibile*. Sumber daya *tangible* meliputi : (1) peralatan produksi dan

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Global Edge, "Market Potential Index", diakses 18 Maret, 2015, <http://globaledge.msu.edu/mpi>. Md Yunus Ali, "Performance of International Joint Venture (IJV) in Developing Countries : A Study of IJVs in Bangladesh

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ IGI-Global, "What Is Resources Complementarity?", diakses 20 Juni, 2015, <http://www.igi-global.com/dictionary/resource-complementarity/25216>.

teknologi, dan (2) jaringan distribusi. Sedangkan sumber daya intangible meliputi : (1) merek dagang, (2) reputasi perusahaan, (3) pengetahuan dan pemahaman terkait lingkungan pasar setempat.⁷⁵ Kecocokan dalam *joint venture* dapat dianalisa dengan melihat dan membandingkan sumber daya yang dimiliki oleh kedua pihak. Ketika sumber daya kedua pihak saling melengkapi satu sama lain, maka tingkat kecocokan dalam kerjasama itu dikatakan meningkat.

Pihak yang menjadi objek di sini adalah Grup Salim dan Grup Tolaram. Penulis membandingkan sumber daya kedua pihak berdasarkan indikator yang telah dijabarkan sebelumnya. Setelah penulis membandingkan apakah terdapat sumber daya perusahaan yang bersifat komplementatif di antara keduanya. Sifat komplementatif terlihat ketika terdapat sumber daya yang tidak dimiliki oleh pihak yang satu namun dimiliki oleh pihak yang lain.⁷⁶

I.6.1.3 JV Experience

Faktor lain yang menunjang kesuksesan JV adalah pengalaman (experience). Harrigan menemukan adanya korelasi positif antara pengalaman *joint venture* yang dimiliki oleh perusahaan di masa lalu dengan tingkat survivalitas *joint venture*-nya di masa kini.⁷⁷ Seperti yang diungkapkan oleh Harrigan : “Experienced partners are now more willing to help their less experienced counterparts learn to use strategic alliaeces

⁷⁵ Saanjeev Agarwal dan Sridhar N. Ramaswami, “Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors,” *Journal of International Business Studies*, No. 22 (1992), Diakses 21 Maret, 2015, doi : [10.1057/palgrave.jibs.8490257](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257)

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

effectively.”⁷⁸ Hal ini mengindikasikan bahwa *joint venture* akan berhasil apabila perusahaan memilih mitra yang memiliki banyak pengalaman melakukan kerjasama sejenis sebelumnya. Dalam menunjang kesuksesan JV, setidaknya harus ada minimal satu pihak yang telah memiliki pengalaman JV sebelumnya.⁷⁹

Dalam internasionalisasi Indomie di Nigeria, Grup Salim memilih Grup Tolaram sebagai mitra JV. Oleh karena itu penulis menggambarkan bagaimana pengalaman JV yang sebelumnya telah dimiliki oleh kedua pihak tersebut.

1.6.1.4 Penyedia Infrastruktur Kerjasama

Berdasarkan yang telah digambarkan melalui *bargaining model*, peran negara dalam internasionalisasi dilihat melalui tiga pola hubungan, yaitu: (1) hubungan antara perusahaan dengan pemerintah *home country*, (2) hubungan antara pemerintah *home country* dan *host country*, serta (3) hubungan antara perusahaan dengan *host country*.⁸⁰ *Home country* adalah negara dimana sebuah perusahaan yang beraktivitas di negara lain berasal.⁸¹ Sedangkan *host country* adalah negara dimana sebuah perusahaan dari negara lain menyelenggarakan aktivitasnya.⁸²

Pola hubungan pertama dan kedua ini digunakan untuk melihat peran negara sebagai penyedia infrastruktur kerjasama. Infrastruktur kerjasama

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰Ravi Ramamurti, “The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited”, *Journal of International Business Studies* Vol. 32, No. 1 (1st Qtr., 2001): pp. 23-39.

⁸¹“Home Country,” Cambridge Dictionary Online, diakses 29 Maret, 2015, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/home-country>.

⁸²“Host County,” Cambridge Dictionary Online, diakses 29 Maret, 2015, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/host-country>.

merupakan sarana yang mempermudah terselenggaranya kegiatan atau usaha yg dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah, perusahaan, dan sebagainya) untuk mencapai tujuan bersama.⁸³ Penyediaan infrastruktur ini dapat dilakukan dengan menjalin hubungan bilateral dengan *host country*. Selain itu kedekatan antara perusahaan dengan *home country* juga berpotensi meningkatkan peluang bagi perusahaan untuk terfasilitasi secara khusus oleh pemerintah *home country*.

Yang pertama adalah hubungan antara perusahaan dengan *home country*. Dalam penelitian ini, penulis melihat hubungan antara Grup Salim terhadap Indonesia dan Grup Tolaram terhadap pemerintah Singapura. Kedekatan hubungan antara perusahaan dan negara dapat dilihat dari ada atau tidaknya: (1) *collective interest* antara perusahaan dan pemerintah *home country*, (2) ada atau tidaknya bentuk-bentuk bantuan khusus yang diberikan pemerintah terhadap perusahaan dalam menghadapi resiko internasionalisasi, dan (3) adalah timbal balik yang diberikan perusahaan kepada pemerintah *home country*. Di level makro, negara dapat berperan dalam mengurangi hambatan perdagangan bagi perusahaan. Sedangkan di level mikro, peran negara dapat dilihat dari adanya dukungan finansial, teknis, maupun informasi bagi perusahaan.⁸⁴

Pola yang kedua yaitu hubungan antara pemerintah *home country* dan *host country*. Dalam penelitian ini, *host country* merujuk pada Nigeria. Sedangkan *home country* adalah Indonesia dan Nigeria. Hubungan antar

⁸³ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, dalam : <http://kbbi.web.id/kerja>

⁸⁴Jing Li, "The Two-Tier Bargaining Model Revisited: Theory and Evidence from China's Natural Resource Investments in Africa," *Global Strategy Journal*. (2013).

negara ini dapat dilihat dari adanya kesepakatan bilateral, multilateral, maupun nota kesepahaman, khususnya dalam bidang perdagangan dan investasi yang bermanfaat bagi perusahaan pada umumnya.

I.6.1.4 *Bargaining Power*

Konsep bargaining power erat kaitannya dengan sebuah proses negosiasi. *Bargaining power* merupakan kapasitas satu pihak untuk mendominasi atau mempengaruhi pihak lain dalam proses negosiasi. Kapasitas ini didapatkan melalui adanya pengaruh, kekuasaan, ukuran, status, maupun serangkaian taktik persuasi.⁸⁵ Konsep *bargaining power* digunakan dalam melihat pola hubungan ketiga dalam bargaining model, antara perusahaan dan *host country*.

Dalam penelitian ini, penulis akan melihat hubungan antara perusahaan DUFIL Prima Food PLC terhadap pemerintah Nigeria. Untuk melihat pola ini, penulis harus menemukan keunggulan spesifik yang dimiliki oleh perusahaan. Keunggulan spesifik inilah yang nantinya menjadi *bargaining power* bagi perusahaan dalam melakukan negosiasi dengan pemerintah *host country*. Keunggulan spesifik dapat dilihat dari keuntungan-keuntungan apa saja yang ditawarkan perusahaan kepada *host country* melalui investasi langsungnya, seperti transfer teknologi, penyerapan tenaga kerja, maupun pajak perusahaan. Selain itu juga dapat dilihat dari ada atau tidaknya program-program khusus yang ditawarkan

⁸⁵ "Bargaining Power," Business Dictionary, diakses 26 Maret 2015, <http://www.businessdictionary.com/definition/bargaining-power.html>

perusahaan kepada pemerintah Nigeria. Contohnya saja program-program yang sejalan dengan agenda pembangunan pemerintah.⁸⁶

1.6.1.5 *Marketing Mix*

Marketing atau pemasaran merupakan salah satu bagian terpenting dari sebuah rangkaian bisnis. Melalui *marketing*, perusahaan dapat menentukan akan memproduksi apa, untuk siapa, kapan, dan dimana.

“In essence, the marketing function is the study of market forces and factors and the development of a company’s position to optimise its benefit from them. It is all about getting the right product or service to the customer at the right price, in the right place, at the right time.....without proper marketing, companies cannot get close to customers and satisfy their needs. And if they don’t, a competitor surely will.”⁸⁷

Marketing mix adalah sebuah konsep yang menggambarkan serangkaian strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya, yakni memasarkan produk kepada kelompok pelanggan tertentu yang menjadi sasaran.⁸⁸ Dalam *marketing mix*, kesuksesan pemasaran ditentukan oleh beberapa faktor yakni : (1) *Product*, (2) *Price*, (3) *Place*, dan (4) *Promotion*. Oleh karena itu *marketing mix* juga dikenal dengan istilah 4P’s.

Faktor pertama adalah *product*. Langkah awal dalam mencapai kesuksesan pemasaran adalah menentukan produk yang akan dijual.⁸⁹

⁸⁶ Negara berkembang umumnya berfokus untuk melaksanakan pembangunan dan modernisasi. Oleh karena itu perusahaan, dengan maupun tanpa bekerjasama dengan home country, mengadakan serangkaian agenda untuk menarik minat host country. Misalnya saja dengan berkontribusi dalam pembangunan infrastruktur, agrikultur, pangan, maupun kesehatan. Jing Li, 36

⁸⁷ The Chartered Institute of Marketing, “How to Achieve An Effective Marketing Mix,” 2009, diakses 19 Maret, 2015, <http://www.cim.co.uk/files/marketingmix.pdf>.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Dikatakan bahwa penentuan produk menjadi sangat penting, karena menjadi sebuah kesia-siaan bagi perusahaan apabila memproduksi atau penjual produk yang tidak ingin dibeli oleh

Syarat dari penentuan produk yang baik adalah : (1) produk dapat berupa yang *tangible* maupun *intangible* (2) produk harus memberikan nilai bagi konsumen, dan (3) produk harus dibutuhkan oleh konsumen.⁹⁰ Selain itu melalui mekanisme adaptasi, penentuan produk, khususnya dalam kasus Indomie, harus disesuaikan dengan selera masyarakat di Nigeria.

Faktor kedua adalah *price*. Kesuksesan pemasaran ditunjang oleh penentuan harga yang tepat.⁹¹ Kesesuaian harga dalam hal ini dapat dilihat dengan membandingkan harga Indomie di pasar Nigeria, daya beli masyarakat Nigeria, serta harga yang ditawarkan kompetitor produk makanan lainnya.

Faktor ketiga adalah *place*. Kesuksesan pemasaran harus memperhatikan dimana produk tersebut akan didistribusikan. Distribusi dapat dilakukan melalui beberapa cara, seperti : (1) penjualan langsung (*direct sales*), melalui sistem *door-to-door*, *mail order*, *e-commerce*, dan sebagainya; maupun (2) penjualan tidak langsung (*reseller sales*), melalui *wholeseller* maupun *retail*.⁹² Dalam hal ini juga termasuk dari dimana produk tersebut diproduksi, dan kemana produk tersebut akan didistribusikan.⁹³

Faktor keempat adalah *promotion*. Promosi merupakan langkah untuk memberikan informasi kepada konsumen tentang produk, harga,

konsumen. Namun dibebberapa kasus, perusahaan juga mengembangkan produk terlebih dahulu, dan baru setelahnya berusaha agar produk tersebut diterima oleh konsumen. Namun setidaknya, perusahaan pasti melihat adanya peluang pasar baru.

⁹⁰The Chartered Institute of Marketing, "Marketing and The 7P's : A Brief Summary of Marketing and How It Works," 2009, diakses 29 Maret, 2015, <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>.

⁹¹Ehmke Cole et al., "Marketing's Four P's : First Steps for New Entrepreneurs," *Purdue Extension*, 2005, <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-730.pdf>

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

dan tempat dimana konsumen dapat memperoleh produk tersebut.⁹⁴ Promosi dapat dilakukan melalui beberapa cara seperti iklan, *tagline*, *event*, *sponsorship*, dan berbagai metode promosi lainnya.⁹⁵ Strategi promosi ini juga dapat memanfaatkan berbagai media, baik media cetak maupun media elektronik.

Dengan melihat keempat di atas, maka penulis akan dapat melihat bagaimana strategi yang diterapkan dalam pemasaran Indomie sehingga dapat diterima oleh masyarakat Nigeria, khususnya dengan melihat relasi perusahaan terhadap konsumen.

I.6.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini adalah penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif merupakan tipe penelitian yang digunakan untuk menghasilkan penjelasan sebuah setting atau fenomena.⁹⁶ Penjelasan tersebut didapatkan dengan melihat hubungan kausalitas dari variable yang ada. Sekalipun menggunakan pertanyaan penelitian “bagaimana”, namun sifat-sifat eksplanatif dalam penelitian ini terlihat dari adanya dua variabel yang digunakan, yaitu strategi internasionalisasi Indomie dan keberhasilan Indomie menguasai pasar Nigeria. Melalui penelitian eksplanatif ini didapatkan penjelasan yang mendalam mengenai strategi internasionalisasi Indomie sehingga berhasil memenangkan dan mempertahankan posisinya sebagai market leader di pasar Nigeria dengan

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ The Chartered Institute of Marketing, “Marketing and The 7P’s : A Brief Summary of Marketing and How It Works,” 2009, diakses 29 Maret, 2015, <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>.

⁹⁶ Joseph A. Maxwell dan Kavita Mittapalli, “Explanatory Research”, 2008, diakses 7 Juli, 2015, <http://srmo.sagepub.com/view/sage-encyc-qualitative-research-methods/n164.xml>.

memaparkan konsep-konsep terkait serta bagaimana hubungan satu sama lainnya.

I.6.3 Jangkauan Penelitian

Jangkauan penelitian ini adalah mulai tahun 1995 hingga tahun 2014. Periode ini dipilih karena tahun 1995 merupakan tahun dimana Grup Salim dan Grup Tolaram sepakat untuk melakukan JV dan membangun pabrik Indomie di Nigeria. Sedangkan tahun 2014 dipilih, berdasarkan data terakhir dimana Indomie masih mendominasi *market share* mie instan di Nigeria.

Jangkauan aktor yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah Salim Group dari Indonesia, Tolaram Group dari Singapura, serta DUFIL Prima Food PLC sebagai perusahaan hasil JV kedua pihak tersebut. Selain itu penelitian ini juga melihat hubungan antara negara-negara yang terkait dengan ketiganya, yakni Indonesia, Singapura, dan Nigeria.

I.6.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sekunder.⁹⁷ Data yang digunakan dapat berupa buku teks, jurnal ilmiah baik cetak maupun *online*, artikel, laporan, maupun berita terkait dengan pertanyaan penelitian.

⁹⁷Jeniffer Rowley, "Using Case Studies in Research," *School of Management and Social Sciences*. 2002, diakses 19 Maret, 2015, http://www.arf-asia.org/resources/using_case_study_in_research.pdf.

I.6.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, yaitu teknik analisis dengan mengolah berbagai informasi ke dalam bentuk kata. Pengolahan data juga harus memperhatikan proses, peristiwa dan juga keaslian data.⁹⁸ Akan tetapi meskipun penulis menggunakan teknik analisis kualitatif, namun pengolahan data berupa angka juga masih dapat dilakukan sebagai pendukung argumentasi.

I.6.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini terdiri dari empat bab. Bab I merupakan bab pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, kerangka teori, hipotesis dan metodologi penelitian. Bab II merupakan pembahasan mengenai strategi moda masuk penguasaan pasar Nigeria dengan melihat JV sebagai moda masuk yang tepat serta pemilihan mitra kerjasama dengan mempertimbangkan *resources complementarity* dan *JV Experience*. Bab III merupakan pembahasan tentang hubungan perusahaan, *home country* dan *host country* melalui *bargaining model*. Bab IV merupakan pembahasan tentang strategi yang dilakukan perusahaan Dufil Prima Food PLC terhadap konsumen di pasar Nigeria dengan menggunakan konsep *marketing mix* adaptasi. Bab V merupakan bagian penarikan kesimpulan atas apa yang telah dijelaskan dalam Bab I sampai dengan Bab IV.

⁹⁸ Dharmaputra, Radityo (2014) Proposal Skripsi (PNS498): *How To Plan The Reasearch Methods* (week 5) FISIP Universitas Airlangga, C-205 on 2 April 2014. Tersedia dalam: Powerpoint Presentation