

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

*Foreign Direct Investment* (FDI) suatu ekonomi sering dianggap sebagai indikator perkembangan industri suatu bangsa, termasuk tolak ukur daya saingnya. Pertumbuhan dan ekspansi luar negeri perusahaan domestik juga merupakan strategi industrialisasi nasional dalam sebuah perekonomian. Kata kunci yang berpengaruh dalam perekonomian suatu bangsa yakni perusahaan domestik yang berkembang menjadi sebuah perusahaan multinasional atau yang sering disebut *Multinational Corporations (MNCs)* (Saha 2000).

MNC atau perusahaan multinasional adalah aktor sentral dalam ekonomi internasional. Terdapat kurang lebih 82.000 MNC di seluruh dunia, mengontrol di lebih dari 810.000 perusahaan afiliasi. Transaksi mencapai sekitar sepertiga dari total transaksi dagang dunia. Perusahaan-perusahaan tersebut mampu menyediakan lapangan pekerjaan bagi lebih dari 80 juta orang di luar perusahaan utama (UNCTAD 2009). Pada awal perkembangannya MNC didominasi oleh perusahaan-perusahaan yang berasal dari negara maju. Sedangkan perkembangan perusahaan multinasional yang berasal dari negara berkembang mulai terlihat pada tahun 2000-an. Hal ini ditandai dengan munculnya perusahaan-perusahaan dari negara berkembang dalam persaingan pasar internasional. Salah satu faktor pendukung meningkatnya MNC yang berasal dari negara berkembang adalah tingkat pertumbuhan ekonomi dalam negeri yang signifikan yang didorong oleh meningkatnya investasi dalam negeri. Pertumbuhan ekonomi yang baik ini

memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan perusahaan domestik sehingga mampu untuk tumbuh dan bersaing dalam perdagangan global. MNC terkadang terlihat sebagai ‘kelompok global yang baru muncul’ yang berpotensi untuk membentuk lapangan ‘intra-organisasi mereka sendiri’ sehingga mampu berpengaruh besar pada praktik ketenagakerjaan di wilayah *home country* (Edwards, Marginson, and Ferner 2013). Dalam beberapa tahun terakhir, istilah “pemain global” atau “*global player*” telah memiliki makna baru. Sebelumnya, perusahaan multinasional memiliki makna eksklusif dalam peran ekonomi, istilah sekarang lebih mendeskripsikan jika perusahaan secara tidak langsung menjadi aktor politik juga. Sebagai konsekuensinya, untuk tetap menjadi pemain global, sebuah perusahaan harus dapat bertahan tidak hanya pada penurunan ekonomi namun juga guncangan geopolitik

Selama bertahun-tahun, banyak teori internasionalisasi didasarkan pada struktur ekonomi yang stabil untuk mencirikan negara-negara 'maju'. Namun hal ini menantang pemikiran konvensional untuk berusaha meneliti negara-negara berkembang yang ditandai oleh perekonomian yang relatif tidak stabil dan belum memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi. Negara berkembang dikonseptualisasikan sebagai negara-negara yang telah memulai liberalisasi ekonomi dan menerapkan prinsip pasar bebas seperti; peningkatan transparansi, privatisasi, deregulasi dan sebagainya, untuk memajukan daya saing global mereka. Negara seperti ini banyak ditemukan di benua Asia, Eropa Timur, Amerika Latin dan Afrika (Hoskisson et al. 2000). Dalam kaitannya dengan perkembangan sebuah MNCs, terdapat empat perspektif strategis untuk perusahaan di negara berkembang yaitu; (i) masuknya perusahaan dari negara

maju ke negara berkembang, (ii) perusahaan domestik di dalam berkembang mampu bersaing di pasar dalam negeri; (iii) perusahaan dari negara berkembang mampu memasuki pasar negara berkembang lainnya; (iv) perusahaan dari negara berkembang masuk ke pasar di negara maju (Wright et al. 2005). Ekonomi pada negara berkembang menampilkan karakteristik seperti; populasi yang besar, potensi pasar yang besar, basis sumber daya yang signifikan dan keuntungan geografis yang memfasilitasi pertumbuhan ekonomi tinggi (Hoskisson et al. 2000)

Ada beberapa cerita keberhasilan perusahaan lokal yang mampu mencapai kesuksesan perusahaan barat (*western firms*). Salah satunya ketika masuknya perusahaan minyak Cina PetroChina pada pasar saham Shanghai di November 2007, menjadikannya perusahaan swasta terbesar dunia dengan nilai saham hampir mencapai US\$ 1 triliun, dua kali lipat dibandingkan dengan mitra terdekat dari Barat (Mark Foster 2008). Hal ini menunjukkan adanya perubahan poros ekonomi global yang sebelumnya dari Barat bergerak menuju ke Timur. Negara berkembang pada umumnya memiliki karakteristik seperti tingkat pertumbuhan penduduk tinggi, tingkat pengangguran tinggi, tingkat produktivitas rendah, kualitas hidup rendah, ketergantungan pada sektor pertanian, pasar dan informasi yang tidak sempurna, tingkat ketergantungan pada lapangan kerja tinggi, dan ketergantungan pada perekonomian luar negeri. Keseluruhan karakteristik tersebut menunjukkan kekurangan dari negara berkembang. Namun realitanya terdapat beberapa negara berkembang yang menunjukkan peningkatan dalam pertumbuhan ekonomi dalam negerinya atau disebut juga dengan *emerging market*. Pertumbuhan ekonomi tersebut mampu mendorong perusahaan lokalnya berkembang menjadi perusahaan multinasional dan berekspansi ke negara

berkembang lainnya atau bahkan ke negara maju. Munculnya persusahaan multinasional dari negara berkembang memberikan dampak pada persaingan pasar global yang baru dimana dahulu hanya dikuasai oleh MNC dari negara maju (*Developed Country MNCs*).

PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. adalah salah satu EMNC (*Emerging Multinational Corporations*) di Indonesia yang telah berdiri sejak 14 Agustus 1990 oleh Sudono Salim dengan nama PT. Panganjaya Intikusuma dan memiliki berbagai kegiatan usaha yang telah beroperasi sejak awal tahun 1980-an. Pada tanggal 5 Februari 1994 perusahaan ini berubah nama menjadi PT. Indofood Sukses Makmur. PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. memiliki beberapa grup bisnis di bawah naungannya yaitu Produk Konsumen Bermerek (*CBP/ Consumer Branded Product*), Bogasari, Agribisnis, dan Distribusi. PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. memiliki bisnis usaha dari hulu ke hilir. Dimulai dari memproduksi mie instan, dairy, minuman, makanan ringan, nutrisi dan makanan khusus serta memproduksi karton kemasan. Tidak hanya itu, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. dibawah Bogasari juga memproduksi berbagai jenis tepung dan pasta, lalu selain itu perusahaan juga memiliki bisnis dibidang agrikultur. Adapun yang dilakukan oleh divisi agribisnis adalah melakukan penelitian dan pengembangan, pemuliaan benih bibit, pembudidayaan dan pengolahan kelapa sawit hingga produksi dan pemasaran produk minyak goreng, margarin dan shortening. Disamping itu, kegiatan usaha di divisi ini juga mencakup pembudidayaan dan pengolahan karet dan tebu serta tanaman lainnya (Indofood 2017).

PT. Indofood CBP Sukses Makmur (selanjutnya hanya akan disebut dengan PT. Indofood CBP) merupakan salah satu kelompok bisnis dibawah PT.

Indofood Sukses Makmur dimana produk terkenalnya adalah mie instan Indomie. Menurut majalah Forbes 2016, PT. Indofood CBP masuk ke dalam peringkat 20 besar perusahaan terbaik di Indonesia dengan total penjualan 32 triliun. Kiprah PT. Indofood CBP di dunia juga tidak perlu diragukan lagi, dimana produk mie instan milik perusahaan ini menjadi produk yang paling laris ke delapan di seluruh dunia (Indofood 2017).

Alasan mie instan menjadi produk terlaris yang dimiliki oleh PT. Indofood CBP karena dilihat dari data tahun 2016, konsumsi mie instan di negara Indonesia sendiri mencapai 14,8 juta bungkus. Pada 2015 lalu konsumsi mie instan sebanyak 13,2 juta bungkus. Menunjukkan peningkatan setiap tahunnya dan pada akhir tahun 2017, konsumsi mie instan di Indonesia mencapai 16 juta bungkus. Saking populernya mie instan di Indonesia sehingga dapat ditemukan dimanamana. Di Indonesia, penjualan domestik porsinya melebihi 90 persen dari hasil produksi, dan sisa 10 persennya didistribusikan ke pasar ekspor (Kemendag 2018).

PT. Indofood CBP masih mengutamakan pusat produksi dan penjualannya di dalam negeri yaitu di Indonesia. Akan tetapi ekspansi PT. Indofood CBP ke luar negeri juga tidak dapat dikatakan lamban. Tercatat sampai tahun 2015, produk-produk Indofood CBP masih diekspor ke lebih dari 80 negara, dan dari kegiatan ekspor tersebut menghasilkan pendapatan sebesar USD 100 juta atau 8 persen dari total penjualan Indofood CBP secara keseluruhan (CNN Indonesia 2017). Penyebaran produk-produk Indofood sudah hampir menjangkau seluruh benua, mulai Amerika, Eropa, Timur Tengah, Asia, dan Afrika. Tidak hanya produk ekspor, Indofood berani membangun pabrik mie instan di beberapa negara

seperti Malaysia, Saudi Arabia, Nigeria, Suria, Mesir, Serbia, Sudan dan yang terbesar di Maroko. Total saat ini ada sekitar 16 pabrik yang tersebar di berbagai negara di dunia (Kemendag 2018)

Dilihat dari jumlahnya, pabrik yang didirikan Indofood di Afrika cukup banyak, dan rencananya akan dibangun kembali di dua negara lain di Benua Afrika yaitu Afrika Selatan dan Mozambique. Perusahaan multinasional yang tertarik untuk berinvestasi di Afrika tidak terlalu banyak dan itu pun menysasar negara-negara yang keadaan ekonomi, sosial, dan politiknya masih stabil. Salah satunya adalah negara Nigeria. Negara bekas jajahan Inggris ini merupakan salah satu negara yang besar di benua Afrika. Nigeria disebut juga sebagai “*Giant of Africa*” karena besarnya jumlah populasi dan ekonomi (Holmes, Akanbi, and Biobaku 1985). Dengan jumlah penduduk 186 juta jiwa, Nigeria menjadi negara terpadat di Afrika dan nomor tujuh di dunia. Nigeria memiliki populasi pemuda ketiga terbesar di dunia, setelah India dan Cina, dengan lebih dari 90 juta orang yang berusia dibawah 18 tahun. Selain itu bila dilihat dari tingkat pertumbuhan ekonomi Nigeria. Studi yang diambil dari buku *Wealth-X* yang berjudul “*High Net Worth Handbook 2019*” mengacu pada penelitian lebih dari 540.000 individu berpenghasilan tinggi. Dimana peserta survei memiliki kekayaan 1 juta dolar AS (14 miliar Rupiah) hingga 30 juta dolar AS, penelitian dilakukan untuk memperkirakan prospek pertumbuhan kekayaan global lebih dari lima tahun ke depan. Laporan itu menemukan bahwa negara di Afrika Barat, Nigeria, menempati urutan pertama dengan laju pertumbuhan orang kaya setinggi 16,3 persen hingga tahun 2023 (Hasibuan 2019).

Nigeria adalah negara yang paling berkembang di Afrika. Sektor jasa adalah sektor terbesar dalam perekonomian Nigeria, mengelola hampir sekitar 50 persen dari total GDP. Pertanian yang dulu merupakan sector terbesar sekarang memiliki bobot sekitar 23 persen. Sektor minyak dan gas bumi hanya mengambil 11 persen dari total GDP. Dan terakhir industri dan konstruksi mengelola 16 persen sisanya dari GDP (Trading Economics 2019). Untuk industri makanan, terutama makanan kemasan, Nigeria merupakan negara importir teknologi pengemasan kedua terbesar di Afrika setelah Afrika Selatan (175 juta euro) dengan 158 juta euro pada tahun 2018. Akan tetapi, sector impor Afrika Selatan gagal untuk tumbuh, lain halnya dengan Nigeria yang meningkat rata-rata 10,5% per tahun antara tahun 2015 dan 2018 (“Agrofood Nigeria” n.d.) Beberapa produk kemasan yang peminat nya sangat tinggi adalah minuman keras, jus, snack keripik, pasta tomat, pasta dan mie instan, produk susu, serta produk manisan dan roti. Di antara produk kemasan tersebut, mie instan merupakan makanan yang paling digemari. Nigeria telah menjadi pasar mie instan terbesar ke-12 di dunia, dimana penduduk setempat mengkonsumsi sebanyak 1,76 miliar bungkus mie per tahun. Meskipun terdapat 16 merk produk mie instan di Nigeria, mie instan merk Indomie tetap menjadi pemimpin hingga saat ini (Deb and Giokos 2019). Memainkan peran besar dalam perkembangan mie instan dan masih menjadi raja di pasar Nigeria, yang menjadi alasan penulis untuk meneliti baik dari latar belakang, strategi, dan pencapaian Indofood di Nigeria dengan produk mie instan Indomie sehingga bisa mengalahkan pesaing lainnya.

## **1.2 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengambil rumusan masalah yaitu “Bagaimana strategi yang dilakukan PT. Indofood CBP Sukses Makmur dalam memasuki pasar industri mie instan di Nigeria?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai perusahaan multinasional dari negara berkembang (EMNC), dalam hal ini PT. Indofood CBP Sukses Makmur, sehingga mampu menguasai pasar industri makanan khususnya mie instan di Nigeria.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan dan memperdalam mengenai isu-isu seputar perusahaan multinasional, terutama *Emerging Multinational Corporations* (EMNC) dalam pasar internasional.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu dijadikan gambaran terlebih menjadi pedoman bagi perusahaan lokal lainnya di Indonesia maupun di berbagai negara berkembang untuk mampu mengembangkan bisnisnya ke luar negeri.

## **1.5 Kajian Literatur**

Perkembangan peranan perusahaan multinasional dalam perekonomian global telah meningkat pesat sejak tahun 1980-an dimana negara-negara maju meningkatkan investasi keluar negaranya. Tindakan ketika suatu perusahaan



membangun pabrik atau membeli perusahaan multinasional di negara lain adalah bentuk dari *Foreign direct investment* (FDI) (Oatley 2013).

Perkembangan perusahaan multinasional ini diawali dari perusahaan yang berasal dari negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Uni Eropa, dan Jepang. Namun realita saat ini perusahaan dari negara berkembang atau disebut *Emerging MNCs* (EMNC) mulai berkembang menguasai pasar internasional dan perusahaan-perusahaan dari negara maju (*Developed Country MNCs*) harus siap bersaing. Menurut Gilpin (2000), MNC merupakan sumber utama modal, teknologi, dan akses pasar di hampir setiap negara. MNC memiliki dampak pada perkembangan ekonomi secara global. Akan tetapi, adanya MNC tidak hanya menunjukkan sisi positifnya bagi negara, khususnya negara berkembang. Tidak sedikit negara berkembang yang memandang MNC akan mempengaruhi otonomi nasional negara melalui kerjasama antara kepentingan bisnis domestik dan asing dalam bentuk intervensi oleh *home country* yang mayoritas berasal dari negara maju. Hal ini dapat dicegah jika negara yang menjadi *host country* memiliki posisi tawar yang lebih tinggi seperti memiliki kemampuan ekonomi, teknologi yang mumpuni, dan mampu mengontrol pasar. Gilpin juga menyatakan bahwa pembangunan “export platform” di negara dengan upah buruh yang rendah seperti negara-negara Asia Tenggara adalah salah satu dari strategi FDI mereka. Untuk saat ini dengan kemajuan teknologi dan informasi, negara maju maupun negara berkembang semakin terdorong untuk mengembangkan perusahaan lokalnya untuk melakukan internasionalisasi.

Oatley mengutip Caves “MNC adalah badan hukum yang mengontrol dan mengelola perusahaan serta membangun di setidaknya dua negara” (Caves

1996,1). MNC berhubungan secara serempak di bidang produksi ekonomi, ekonomi internasional, dan investasi lintas negara. Dimana suatu MNC dapat membangun perusahaan baru di *host country* atau bisa juga dengan membeli perusahaan yang ada melalui FDI (Oatley 2013). (Barnet and Muller 1974) memberikan kategori pada sifat-sifat MNC, khususnya yang mengarah pada ekonomi seperti; 1) kecenderungan MNC untuk mencari keuntungan sebesar-besarnya baik dalam keunggulan monopolis maupun keuntungan komparatif, 2) memperluas pasar produksinya dengan cara mendirikan pabrik-pabrik guna menekan biaya transportasi, 3) MNC akan berusaha untuk mendapatkan bahan-bahan primer Sumber Daya Alam dan Energi, dan 4) Mencari tenaga buruh yang murah sehingga akan menekan biaya faktor produksi dan industri.

Pola hubungan dan pengawasan terhadap MNC, dimana sebelumnya negara penerima modal umumnya terdiri dari negara sedang berkembang yang memiliki hubungan ketergantungan, hegemoni (penguasaan), dan kepemimpinan memberikan keuntungan yang besar bagi MNC. Selain itu terdapat hubungan saling ketergantungan, kesederajatan dan akomodatif yang dianggap sama-sama menguntungkan antara MNC dan *Host Country*, serta ada juga yang memiliki hubungan penolakan, pertentangan atau konflik. Dimana pola hubungan penelokan ini merupakan akibat dari adanya ketidakselarasan yang berlangsung dari adanya kerjasama yang terjadi dari pola hubungan sebelumnya (Ikbar 2007).

Selain itu juga Hymer juga berpendapat bahwa walaupun MNC mungkin akan menambah kekayaan dari seluruh penggunaan sumber daya alam secara efisien, juga akan mendapat keuntungan dari negara asal MNC tersebut (Ikbar 2007). Dengan kata lain MNC yang beroperasi di negara berkembang yang sering

menjadi *host country* akan secara langsung maupun tidak, otomatis akan berhubungan dengan negara asal (*home country*) dari MNC tersebut. Dampak positif dan negatif dari hubungan ini adalah selain mendapatkan keuntungan namun juga negara *host* dan *home country* harus siap jika kebijakan pemerintahannya dipengaruhi. MNC yang mengalihkan sebagian kegiatan produksinya ke luar negeri adalah untuk mendapatkan biaya produksi yang murah, kejadian ini sering terjadi terutama pada perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan (Amalia 2007).

Theodore (2011) mengemukakan alasan mengapa perusahaan menjadi MNC adalah karena sesuai dengan definisinya, perusahaan menguasai aset setidaknya di dua negara atau lebih. Lalu alasan lainnya adalah perusahaan memiliki setidaknya satu proyek FDI dimana perusahaan tersebut memiliki kontrol dan manajemen yang kuat. Penanaman modal asing (FDI) ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan mendirikan gedung atau anak perusahaan langsung di *home country* dan dapat juga dengan membeli saham dari perusahaan lokal yang telah ada serta berpartisipasi dalam pengelolaan perusahaan tersebut (*merger* dan *acquisitions*).

MNC memiliki perbedaan yang dilihat dari pola integrasi perusahaan, yaitu integrasi secara horizontal dan vertikal. Integrasi horizontal adalah MNC memperluas daerah operasinya dengan menghasikan produk yang sama atau sejenis dengan cabang perusahaan di luar negeri. Contoh integrasi ini adalah PT. Indofood CBP dengan produk mie instan Indomie. Sedangkan integrasi vertikal, MNC memberikan perbedaan dari tahapan produksi dan hasil yang sesuai dengan masukan pada aktivitas kerjasama yang dilakukan. Misal perusahaan minyak

goreng yang selain memproduksi minyak, namun juga memiliki usaha di bidang perkebunan kelapa sawit sebagai usaha lainnya. Perusahaan ini memperoleh keuntungan kompetitif dari proses produksi tersebut (Cohn 2011).

Dalam perdagangan global saat ini tidak hanya fokus pada MNC dari negara maju saja tetapi pada EMNC dari negara-negara berkembang yang semakin cepat tumbuh karena adanya globalisasi (Chittoor et al. 2009). Dimana EMNC ini tampaknya mulai mengubah industri dan pasar di seluruh dunia sehingga menjadi ancaman bagi MNC dari negara maju yang sejak pasca perang dunia II telah menguasai pasar internasional. Menurut Data United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) tahun 2007 dalam Foster (2008), menyatakan bahwa MNC dari negara berkembang memiliki 70 perusahaan yang masuk dalam 500 perusahaan terbesar di dunia berdasarkan Fortune Global (Mark Foster 2008). Ekspansi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan ini sehingga menjadi EMNC didorong oleh keinginan untuk mencari pasar yang baru, melakukan efisiensi, inovasi, sumber input, dan dalam beberapa hal adanya prestise nasional dan kemijakan pemerintah. Selain itu munculnya EMNC bertepatan dengan adanya pasokan modal yang murah serta kebijakan dalam negeri untuk meliberalisasikan investasi serta kemajuan teknologi informasi. David Fieldhouse (Fieldhouse 2000) berpendapat mengenai dampak pertumbuhan MNC di negara-negara berkembang (*Third World State*), dimana dampak MNC itu tergantung pada kemampuan mengatur dari pemerintah *host country* dalam hubungannya dengan perusahaan-perusahaan transnasional. Banyak faktor yang akan mempengaruhi posisi negara dengan perusahaan-perusahaan, khususnya keuntungan bagi *home country* perusahaan tersebut dalam

hubungan tawar-menawar. Selain itu juga, Fieldhouse secara khusus juga membahas MNC tentang mendirikan perusahaan di *host country* untuk pasar internasional ("*off shore*" *enterprises*) dan mendirikan perusahaan bagi pasar *host country*. Pada umumnya pembahasan mengenai dampak MNC dapat dilihat dari dampak ekonomi negara yang didatangi oleh MNC secara langsung dan secara eksternal atau dampak dari sisi lainnya. Dampak ekonomi secara langsung bagi *house country* adalah dengan mendirikan anak perusahaan dari MNC tersebut di negara sehingga adanya penambahan pendapatan yang cukup besar bagi *host country* sebagai hasil dari masuknya modal, keahlian/ahli dan teknologi yang mana sebelumnya tidak tersedia

EMNC juga dapat menemui kegagalannya dalam berekspansi ke luar negeri, seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Rijan Amatya (2014) yang berjudul "*Problems of Expansion for Nepalese Noodles Industry*", menunjukkan bahwa ada beberapa penyebab sebuah perusahaan yang berasal dari *emerging economics* gagal berkembang. Adapun penyebab yang membuat ekspansi perusahaan mie instan Nepal ini gagal adalah yang pertama, masalah politik dalam negeri. Permasalahan politik dalam negeri ini dikarenakan ketidakstabilan pemerintahan Nepal dan adanya keharusan perusahaan memberikan sumbangan kepada pemerintah politik, Kedua, permasalahan dengan serikat pekerja. Serikat pekerja memang menjadi salah satu masalah yang dihadapi oleh setiap perusahaan di seluruh dunia. Tuntutan permintaan dari serikat pekerja yang menghambat kemajuan perusahaan. Ketiga, kendala transportasi. Kontur geografi wilayah Nepal yang berbukit dan *land-lock* membuat biaya (Amatya 2014).

Penelitian mengenai proses internasionalisasi EMNC juga dilihat oleh Daniela West (2015) yang berjudul “*Internationalisation of Emerging Market Multinationals from Different Industry Sectors*”. West menganalisis EMNC dilihat melalui indikator karakteristik, keuntungan komparatif, dan tantangan serta perilaku internasional di empat sector industry yang berbeda. Sektor-sektor industry yang dijadikan bahan objek penelitian yaitu dari sector sumber daya alam, sector *consumer goods*, sector jasa, dan sector high-tech. West menyimpulkan lingkungan bisnis di beberapa negara serta sejarah, politik, dan kondisi spesifik di negara tersebut punya pengaruh kuat pada pelaksanaan dan strategi perusahaan dan proses internasionalisasi mereka. Di banyak negara berkembang, pemerintah secara umum memainkan peran penting dalam bisnis EMNC mereka. Jika dibandingkan dengan negara maju yang mempengaruhi atau berpartisipasi langsung kepada perusahaan nasionalisasi (West 2015).

Selain itu penelitian dari Ni Kadek Arthania (2015), yang berjudul “Proses Internasionalisasi Indomie di Nigeria”, melihat Indomie sebagai merk dagang dari PT. Indofood CBP Sukses Makmur dari Indonesia mendapatkan kesuksesannya di Nigeria dengan proses Internasionalisasi. Internasionalisasi Indomie di Nigeria terjadi karena pemilihan *joint venture* (JV) sebagai moda masuk yang paling sesuai dengan kondisi pasar Nigeria. Adapun Arthania melihat tiga hal, yaitu strategi moda masuk *joint venture* (JV); hubungan antara perusahaan, *home country* dan *host country* melalui *bargaining model*; serta penerapan strategi *marketing mix* adaptasi. Disini Arthania menulis dengan sudut pandang melalui strategi marketing mix adaptasi, namun terdapat beberapa cara atau strategi yang

bisa dipakai untuk melihat proses internasionalisasi sebuah perusahaan multinasional (Arthania 2015).

Dalam thesis ini, penulis melihat internasionalisasi yang dilakukan EMNC yaitu PT. Indofood CBP dengan produk andalannya yaitu mie instan Indomie di Nigeria. Beberapa penelitian sebelumnya, melihat EMNC yang berasal dari negara berkembang melakukan proses internasionalisasi dengan beberapa hambatan dan dukungan. Proses internasionalisasi memang tidak lengkap jika tidak melihat bagaimana proses pro dan cons yang ditemui selama proses, namun selain itu penulis juga akan melihat melalui OLI Model dan Strategi AAA untuk menganalisis internasionalisasi yang dilakukan Indofood dengan produknya Indomie di Nigeria.

## **1.6 Kerangka Teori**

### **1.6.1 Internasionalisasi**

Terdapat beberapa teori mengenai Internasionalisasi. Pertama, classical theory: Country-based. Pada teori klasik, ada beberapa aktor seperti Adam Smith, David Ricardo, dan Hechker-Ohlin. Teori keunggulan absolut dari Adam Smith sering disebut teori murni perdagangan internasional. Dasar pemikiran teori ini adalah suatu negara akan melakukan perdagangan atau pertukaran apabila setiap negara memperoleh keuntungan mutlak dari perdagangan. Suatu negara dikatakan memiliki keuntungan mutlak dalam memproduksi suatu jenis barang apabila negara tersebut dapat memproduksi barang dengan biaya yang lebih murah dibandingkan jika barang tersebut diproduksi di negara lain. Dengan demikian suatu negara akan mengekspor suatu barang jika negara tersebut dapat membuatnya secara lebih murah dibandingkan dengan negara lain. Keunggulan

komparatif yang dikemukakan oleh David Ricardo dalam bukunya *Principles of Political Economy and Taxation* (1817) walaupun sebuah negara kurang efisien dibanding (atau memiliki kerugian absolut terhadap) negara lain dalam memproduksi kedua jenis komoditi yang dihasilkan, namun masih tetap terdapat dasar untuk melakukan perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak. Teori keunggulan absolut tidak dapat digunakan sebagai dasar dalam perdagangan internasional apabila salah satu negara memiliki keunggulan absolut atas kedua jenis komoditi. Atau dengan kata lain bahwa bila salah satu negara memiliki keunggulan absolut atas kedua jenis komoditi, maka perdagangan tidak akan terjadi. Namun dengan teori keunggulan komparatif, perdagangan internasional antara dua negara masih dapat berlangsung walaupun salah satu negara memiliki keunggulan absolut atas kedua jenis komoditi (Ricardo 1891).

Dan yang terakhir teori Hecker-Ohlin, Model Heckscher-Ohlin adalah model matematis perdagangan internasional yang dikembangkan oleh Eli Heckscher dan Bertil Ohlin. Model ini didasarkan dari teori keunggulan komparatif David Ricardo dan memprediksi pola perdagangan dan produksi berdasarkan jumlah faktor (*factor endowment*) suatu negara. Model ini pada intinya menyatakan bahwa suatu negara akan mengekspor produk yang menggunakan faktor yang murah dan berlimpah dan mengimpor produk yang menggunakan faktor langka. Adapun asumsi-asumsi dalam model ini adalah kedua negara yang berdagang memiliki teknologi produksi yang identik, output produksi harus memiliki skala hasil (*return to scale*) yang konstan, mobilitas faktor, dan persaingan sempurna. Selain itu classical theory: firm-based dan FDI. FDI (Foreign Direct Investment) adalah aset modal investor yang berada di luar



negara asalnya. FDI bisa berbentuk greenfield investment, kepemilikan cabang, merger dan akuisisi (Heckscher and Ohlin 1991).

### **1.6.2 OLI Model**

Paradigma eklektik juga dikenal sebagai model kerangka kerja kepemilikan (Ownership), Lokasi (Location), dan Internasionalisasi (Internationalization) atau disingkat OLI. Kerangka kerja OLI adalah kerangka kerja evaluasi tiga tingkat yang dapat diikuti oleh perusahaan ketika berusaha menentukan apakah menguntungkan untuk mengejar investasi asing (Foreign Direct Investment). Paradigma ini mengasumsikan bahwa institusi akan menghindari transaksi di pasar terbuka jika biaya menyelesaikan tindakan yang sama secara internal atau in-house, membawa harga yang lebih rendah. Ini didasarkan pada teori internalisasi dan pertama kali diuraikan pada tahun 1979 oleh John H. Dunning. Paradigma Eklektik mengambil pendekatan holistik untuk memeriksa seluruh hubungan dan interaksi dari berbagai komponen bisnis. Paradigma ini menyediakan strategi untuk ekspansi operasi melalui FDI. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah pendekatan tertentu memberikan nilai keseluruhan yang lebih besar daripada pilihan nasional atau internasional lain yang tersedia untuk produksi barang atau jasa (Dunning 2001).

Karena pada dasarnya bisnis mencari opsi yang paling hemat biaya dengan mempertahankan kualitas, mereka dapat menggunakan paradigma eklektik atau model OLI untuk mengevaluasi setiap skenario yang menunjukkan potensi. Agar FDI bermanfaat, keuntungan berikut harus jelas: Pertama, keuntungan ownership, termasuk informasi hak milik dan berbagai hak kepemilikan perusahaan. Hal ini dapat berupa branding, hak cipta, merek dagang atau hak paten, ditambah

penggunaan dan pengelolaan keterampilan yang tersedia secara internal. Keuntungan ownership biasanya dianggap tidak berwujud dan termasuk yang memberikan keunggulan kompetitif, seperti reputasi. Keuntungan lokasi (Location) adalah hal terpenting kedua. Perusahaan harus menilai apakah ada keunggulan komparatif untuk melakukan fungsi tertentu dalam suatu negara. Seringkali sifatnya tetap, pertmbangan ini berlaku untuk ketersediaan dan biaya sumber daya, ketika berfungsi di satu lokasi dibandingkan dengan yang lain. Keuntungan lokasi dapat merujuk pada sumber daya alam atau sumber daya yang diciptakan, tetapi bagaimanapun hal ini umumnya merupakan sesuatu yang tidak bergerak sehingga membutuhkan kemitraan dengan investor asing di lokasi tersebut untuk dimanfaatkan sepenuhnya.

Dan yang terakhir adalah keuntungan internasionalisasi (*internationalization*), memberi sinyal ketika lebih baik bagi organisasi untuk menghasilkan produk tertentu di rumah, dibandingkan dengan kontrak dengan pihak ketiga. Terkadang, mungkin lebih hemat biaya bagi organisasi untuk beroperasi dari lokasi pasar yang berbeda sementara mereka tetap melakukan pekerjaan di rumah. Jika bisnis memutuskan untuk melakukan outsourcing produksi, maka diperlukan negosiasi kemitraan dengan produsen lokal. Namun, mengambil rute outsourcing hanya masuk akal secara finansial jika perusahaan yang melakukan kontrak dapat memenuhi kebutuhn dan standar kualitas organisasi dengan biaya yang lebih rendah. Contoh nyatanya adalah perusahaan Shanghai Vision Technology Company, dalam keputusannya untuk mengekspor printer 3D dan penawaran teknologi inovatif lainnya. Sementara pilihan mereka sangat mempertimbangkan kerugian dan biaya transportasi, strategi

internasionalisasi mereka akhirnya memungkinkan mereka untuk berkembang di pasar baru.

### **1.6.3 Strategi AAA**

Model strategi framework AAA (Adaptasi, Agregasi dan Arbitrase) milik Pankaj Ghemawat menjelaskan mengenai tiga pendekatan umum untuk melakukan internasionalisasi. Adaptasi adalah strategi pertama untuk mencari peningkatan pendapatan (revenue) dan pangsa pasar dengan menyamakan satu atau lebih komponen-komponen model bisnis perusahaan agar cocok dengan persyaratan atau preferensi lokal. Strategi agregasi fokus pada pencapaian skala ekonomi atau ruang lingkup dengan membuat regional atau global efisiensi, perusahaan biasanya melibatkan standarisasi bagian yang signifikan dari nilai proposisi dan mengelompokkan bersama proses pembangunan dan produksi. Strategi Arbitrase adalah tentang mengeksploitasi ekonomi atau perbedaannya antara pasar nasional atau regional, biasanya dengan menempatkan bagian-bagian yang terpisah dari rantai supply (supply chain) dari tempat yang berbeda (Ghemawat 2007)(Ghemawat 2003).

#### **1.7.3.1 Adaptasi**

Adaptasi dimaksud ialah membuat nilai global dengan mengubah satu atau lebih elemen dari penawaran perusahaan agar sesuai dengan preferensi atau permintaan local. Strategi adaptasi mungkin merupakan strategi global yang paling sering digunakan. Strategi adaptasi ini dilakukan dapat dilihat di beberapa produk yang tersebar di seluruh dunia. Misalnya saja adalah Coca Cola, minuman bersoda ini memiliki rasa yang berbeda antara Benua Eropa dan di Amerika Serikat, hal ini disebabkan karena perbedaan kualitas air dan jenis serta jumlah

gula. Sama seperti barang-barang lainnya tidak terkecuali, semen misalkan. Harga akan berbeda tergantung dari geografi, biaya transportasi, dan jumlah yang dibeli grosir. Ghemawat membagi kembali strategi adaptasi ke dalam lima kategori, yaitu variasi, fokus, eksternalisasi, desain, dan inovasi.

**Tabel 1.1 Strategi AAA dan Jenis-Jenisnya**

Adaptation	Aggregation	Arbitrage
<p><i>Variation</i></p> <p><i>Focus: Reduce Need for Adaptation</i></p> <p><i>Externalization: Reduce Burden of Adaptation</i></p> <p><i>Design: Reduce Cost of Adaptation</i></p> <p><i>Innovation: Improve on Existing Adaptation</i></p>	<p><i>Economies of Scale</i></p> <p><i>Economies of Scope</i></p>	<p><i>Performance Enhancement</i></p> <p><i>Cost Reduction</i></p> <p><i>Risk Reduction</i></p>

Strategi variasi tidak hanya terkait dengan membuat perubahan pada produk dan jasa namun juga membuat penyesuaian kebijakan, posisi bisnis, dan bahkan ekspektasi sukses. Contohnya Google yang menemui dilemma di China untuk berhadapan dengan peraturan censorship di negara tersebut. Mengubah keseluruhan posisi sebuah perusahaan di suatu negara melampaui dari mengubah produk atau bahkan kebijakan.

Lalu tipe kedua dari strategi adaptasi adalah fokus, yaitu fokus pada produk tertentu, geografi, tahapan vertikal dari value chain, atau segmen pasar sebagai cara untuk mengurangi dampak dari perbedaan antar wilayah. a) Fokus pada produk memberikan keuntungan dari fakta bahwa perbedaan yang besar

dapat muncul diantara kategori-kategori produk yang luas untuk memberikan efek variasi sehingga bisa berkompetisi secara efektif di pasar lokal. b) Pembatasan pada ruang lingkup geografis dapat mempermudah untuk lebih fokus pada negara yang memerlukan sedikit adaptasi nilai lokal. c) Strategi fokus vertikal dimana mencakup pembatasan keterlibatan langsung sebuah perusahaan pada suatu tahapan spesifik di supply chain dan menyampingkan yang lain. d) dan yang terakhir adalah fokus pada segmentasi, maksudnya ialah hanya menargetkan segmen konsumen tertentu atau terbatas. Strategi ini menerapkan dengan cara lebih fokus pada perbedaan yang dimiliki daripada harus mengadaptasi produk atau jasa yang dimiliki, jadi produk dirasa lebih memiliki daya tariknya tersendiri pada segmen pasar kecil atau jaringan distributor berbeda yang ada di pasar domestic tersebut. Cara ini banyak digunakan oleh pabrik yang memproduksi barang mewah.

Jika strategi adaptasi fokus menyelesaikan masalah perbedaan dengan mempersempit wilayah ruang lingkup bisnis, lain halnya dengan strategi eksternalisasi. Strategi eksternalisasi ini meliputi *strategical liances*, waralaba, useradaptasi, atau *networking*. Strategi ini menawarkan untuk bisa mengakomodasi keperluan lokal, biaya rendah, atau kurang berisiko. Tipe keempat dari fokus adaptasi fokus pada rancangan atau desain untuk mengurangi biaya, daripada kebutuhan pada variasi. Biaya produksi dapat diperoleh dari memperkenalkan fleksibilitas desain untuk mengatasi perbedaan suplai. Strategi ini juga memperkenalkan produksi standar platform dan modularitas di dalam komponen untuk mengurangi biaya. Contohnya seperti Tata Motors, yaitu perusahaan motor India yang berhasil memperkenalkan mobil yang terjangkau

bagi banyak orang. Pendekatan kelima dari fokus adaptasi adalah inovasi, dapat dikategorikan sebagai peningkatan pada keefektifan usaha dari adaptasi. Misalkan, desain packing datar yang dimiliki IKEA, inovasi dalam pengemasan ini dapat mengurangi akibat dari jarak geografi, seperti mengurangi biaya transportasi distribusi.

### **1.7.3.2 Agregasi**

Agregasi dimaksud adalah tentang membentuk skala atau ruang lingkup ekonomi sebagai salah satu cara untuk mengatasi perbedaan. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan kesamaan antar wilayah daripada berusaha untuk beradaptasi pada perbedaan dan membentuk standarisasi yang lengkap.

Mengadopsi pendekatan regional untuk mengglobalisasikan model bisnis, contoh perusahaan yang menggunakan strategi agregasi dan secara efektif sukses adalah Toyota. Regionalisasi atau semiglobalisasi bisa digunakan di banyak aspek globalisasi, dari investasi dan pola komunikasi hingga perdagangan. Bahkan jika perusahaan memiliki kekuasaan yang signifikan di lebih dari satu wilayah, interaksi kompetisi lebih sering dilihat secara regional.

Dalam strategi agregasi juga dibagi menjadi empat framework jika dilihat dari dimensi non geografi, yaitu CAGE (cultural, administrative, geographic, dan economic). Untuk agregasi budaya contohnya buku yang best seller namun hanya dicetak dengan beberapa Bahasa terjemahan, namun masih banyak pembaca yang menerima buku tersebut dengan Bahasa asing. Lalu dengan perusahaan-perusahaan farmasi yang mencari pasar obat-obatan baru di Eropa harus memenuhi persyaratan peraturan beberapa negara untuk memenuhi syarat lisensi mendistribusikan ke seluruh Uni Eropa (agregasi administrative). Dan agregasi

ekonomi, dimana perusahaan membedakan antara pasar maju dan berkembang, atau ekstrim nya hanya fokus pada satu pasar.

### 1.7.3.3 Arbitrase

Strategi model bisnis ketiga adalah strategi arbitrase. Arbitrase adalah cara dalam mengeksploitasi perbedaan, daripada adaptasi atau menjembatani perbedaan tersebut. Strategi ini juga mengenalkan mengenai strategi global asli, yaitu beli murah di satu pasar dan jual mahal di tempat lain. Ekonomi absolut diciptakan oleh perbedaan yang besar antara pelanggan dan mitra, peningkatan daya tawar perusahaan dengan pemasok atau otoritas lokal, mengurangi supply chain dan resiko pasar non pasar lainnya, dan melalui karya lokal dan berbagi pengetahuan.

Bila strategi arbitrase dilihat menggunakan framework CAGE (Cultural, Administration, Geographic, and Economic), dapat menentukan sub strategi dari pendekatan umum untuk membentuk nilai global. Efek menguntungkan yang terkait dengan suatu negara atau asal daerah telah menjadi basis untuk arbitrase budaya (cultural). Contohnya, sebuah asosiasi dengan budaya dari Perancis telah membawa kesuksesan internasional pada bidang barang fashion, parfum, wine, dan makanan. Sama halnya dengan produk-produk fast-food dan restaurant drive-through yang berhubung dengan budaya Amerika Serikat. Lalu arbitrase administrasi (*administration*) diuntungkan dengan adanya perbedaan hukum, lembaga institusi, dan politik di antar negara atau wilayah. Ghemawat mengutip tindakan yang diambil oleh Korporasi Berita Rupert Murdoch pada 1900-an. Dengan mengakuisisi perusahaan di Kepulauan Cayman, perusahaan dapat mengurangi bunga pembayaran hutang yang digunakan untuk membiayai

transaksi terhadap laba yang dihasilkan dari operasi surat kabar di Inggris. Tindakan ini dan tindakan serupa lainnya berhasil menurunkan kewajiban pajaknya ketingkat rata-rata kurang dari 10%, jika dibandingkan dengan Undang-Undang yaitu 30% hingga 36% dari tiga negara utama tempat beroperasi yaitu Inggris, Amerika Serikat, dan Australia.

Dengan adanya penurunan biaya transportasi dan komunikasi dalam 25 tahun terakhir, ruang lingkup arbitrase geografi telah berkurang namun tidak hilang sepenuhnya. Contoh untuk hal ini adalah dalam kedokteran. Sangat umum untuk saat ini, dokter-dokter di Amerika Serikat mengambil rontgen pada siang hari lalu mengirim melalui elektronik ke radiologi di India untuk diinterpretasikan semalaman, dan hasilnya akan ada keesokan paginya di Amerika. Tetapi faktanya, pengurangan biaya transportasi terkadang memberikan peluang baru untuk arbitrase geografi. Seperti bisnis bunga, setiap harinya pasar bunga internasional di Aalsmeer, Belanda melelang dan menerbangkan lebih dari 20 juta bunga dan 2 juta tanaman ke konsumen di Amerika Serikat.

Seperti yang sudah dikemukakan oleh Ghemawat, semua strategi arbitrase yang menambah nilai adalah ekonomi. Istilah arbitrase ekonomi digunakan untuk menjelaskan strategi yang tidak secara langsung memanfaatkan perbedaan budaya, administrasi, atau geografi. Namun, strategi ini fokus pada peningkatan perbedaan dalam biaya untuk upah pekerja dan modal serta variasi di banyak industri seperti spesifik input (pengetahuan) atau ketersediaan barang-barang pendukung. Mengeksploitasi perbedaan dalam upah tenaga kerja (dalam bentuk outsourcing) adalah bentuk arbitrase ekonomi yang paling umum. Strategi ini



yang paling banyak digunakan pada industry padat karya seperti garmen dan teknologi canggih ( TV flat-screen).

Penggunaan teori Internasionalisasi, OLI Model, serta Strategi AAA membantu penulis memulai kerangka pemikiran dimulai dari alasan utama sebuah perusahaan untuk melakukan investasi asing atau internasionalisasi perusahaan. Ketika perusahaan melakukan investasi asing, tentu memiliki strategi tersendiri agar investasi yang dilakukan sukses dan memberikan keuntungan. Dalam kasus PT. Indofood CBP Sukses Makmur, penulis melihat ketika perusahaan tersebut mengeksport produk Indomie nya ke Nigeria, sebagai bahan uji coba pasar, perusahaan melihat pasar yang potensial bagi keberlanjutan produk. Selain dilihat dari budaya makan mie instan yang masih belum ada, jumlah penduduk Nigeria juga tidak dapat dianggap sebelah mata. Melihat peluang ini, akhirnya perusahaan membuka pabrik nya untuk lebih melebarkan investasi.

Model OLI dan strategi AAA membantu penulis untuk melihat keputusan strategi yang dilakukan oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur dalam memasuki pasar Nigeria. Melalui Model OLI, perusahaan dapat menganalisa alasan sebelum melakukan investasi asing ke dalam suatu negara, dalam hal ini Nigeria. Selain itu, di bantu dengan strategi AAA dari Pankaj Ghemawat, membantu penulis dalam menganalisa strategi yang dominan dilakukan oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur ketika memasukkan Indomie ke dalam pasar Nigeria dan mempertahankannya.

## 1.7 Kerangka Pemikiran

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir



## 1.8 Tesis Penelitian

PT. Indofood CBP Sukses Makmur sukses dalam melakukan internasionalisasi ke pasar Nigeria dalam mengembangkan produk mie instan Indomie. Dengan melakukan kombinasi strategi Model OLI dan strategi Adaptasi dari strategi AAA, Indomie menunjukkan kekuatannya sehingga menjadi pemain utama pada industri mie instan di Nigeria.

## 1.9 Definisi Operasional

### 1.9.1 Emerging MNCs dan Developed Country MNCs

Globalisasi membutuhkan sebuah perusahaan untuk membuat kebijakan strategis tentang masing-masing komponen dari model bisnis. Keputusan partisipasi pasar termasuk memilih antara spesifik pasar atau segmen untuk dilayani, domestik atau luar negeri; metode distribusi yang digunakan untuk mencapai target konsumen; dan cara mempromosikan dan mengiklankan proposisi nilai yang dimiliki. Model bisnis singkatnya adalah deskripsi tentang bagaimana sebuah perusahaan melakukan bisnis. Terdapat empat komponen utama, yaitu: (a)

partisipasi pasar, tentang siapa menjadi konsumen, bagaimana meraih dan berhubungan dengan konsumen, (b) proposisi nilai atau apa yang perusahaan tawarkan kepada konsumennya, (c) infrastruktur supply-chain, tentang apa yang menjadi sumber daya, aktifitas, dan siapa partner atau mitra kerja yang membuat penawarannya, (d) model manajemen perusahaan, atau bagaimana hal ini dioorganisasikan dan operasinya dikoordinasikan.

Di tahun 2015, Thomas Friedman, penulis dari "*The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Country*", memiliki ide yang membahas bahwa perusahaan lebih fokus pada globalisasi produksi daripada globalisasi pasar. Friedman berpendapat bahwa angka pada beberapa kejadian penting, seperti kelahiran internet, bertepatan dengan "mendatarkan" lanskap kompetitif dunia dengan meningkatkan globalisasi dan mengurangi kekuatan negara. List Friedman yang termasuk dalam ide "datar" termasuk runtuhnya tembok Berlin, bangkitnya Netscape dan ledakan dot-com yang memicu investasi trilyun dolar di dalam kabel fiber optic, munculnya platform perangkat lunak umum dan kode sumber terbuka (open source) yang memungkinkan untuk melakukan kolaborasi global, kemunculan outsourcing, offshoring, supply chain, dan insourcing. Menurut Friedman, ide dan orang-orang yang percaya dunia datar berkumpul di sekitar tahun 2000, menciptakan, "dunia datar: platform global yang mendukung web untuk berbagi pengetahuan dan pekerjaan, terlepas dari waktu, jarak, geografi, bahkan bahasa" (Friedman 2005).

Mengambil persepektif berbeda, seorang professor Harvard Business School, Pankaj Ghemawat membantah ide mengenai masa depan yang sepenuhnya terglobalisasi, terintegrasi, dan dihomogenisasi. Akan tetapi,

Ghemawat berargumen bahwa perbedaan antara negara dan budaya semakin besar daripada yang pada umumnya diakui, dan bahwa “semi-globalisasi” adalah keadaan nyata dunia saat ini dan sepertinya akan memungkinkan tetap demikian hingga masa mendatang. Untuk mendukung pendapatnya, Ghemawat melakukan penelitian terhadap sebagian besar dari semua panggilan telepon, trafik web, dan investasi di seluruh dunia tetaplah local, lebih dari 90 persen investasi di seluruh dunia masih bersifat domestic, bahwa ketika arus perdagangan meningkat, rasio perdagangan domestic terhadap perdagangan internasional masih substansial dan masih akan tetap begitu. Dan yang terpenting, batas dan jarak masih merupakan hal penting dan juga melihat perbedaan yang membatasi, serta melihatnya tidak hanya sebagai sebuah hambatan namun juga sebagai sumber potensial (Ghemawat 2003).

Gupta, Govindarajan, dan Wang mengidentifikasi lima “keharusan” yang mengantarkan perusahaan untuk menjadi lebih global, yaitu: mengejar pertumbuhan, efisiensi, pengetahuan, menemukan kebutuhan konsumen, dan mendahului atau melawan persaingan (Gupta, Govindarajan, and Wang 2008). Peran perusahaan multinasional dalam ekonomi global telah mengalami perkembangan yang sangat pesat sejak tahun 1980-an yang mana negara-negara dominan seperti Amerika Serikat mulai meningkatkan investasi keluar dari negaranya.

Pada penelitian ini penulis menggunakan istilah Emerging MNCs (EMNC) dan *Developed Country* MNCs (DMNCs) untuk menunjukkan asal dari MNC tersebut. EMNC adalah MNC atau perusahaan multinasional yang berasal dari

*emerging country* (negara berkembang). Sedangkan DMNCs adalah perusahaan multinasional yang berasal dari *developed country* (negara maju).

Dalam konteks globalisasi pasar, ada peningkatan perhatian terhadap strategi dari perusahaan multinasional (MNC). Studi-studi belakangan ini yang berasal dari MNC negara maju (DMNCs) menyadari bahwa baik faktor lingkungan maupun spesifikasi perusahaan dapat membantu untuk menjelaskan diversifikasi internasional. Sedikitnya perhatian yang diberikan pada perbedaan strategi internasionalisasi perusahaan dari negara berkembang (*emerging economies*) seperti yang dikemukakan dalam penelitian Child & Rodrigues (2005), Luo & Tung (2007), Witt & Lewin (2007), dan Gammeltoft (2008), serta bukti hubungan antara keuntungan kompetitif EMNC dan sifat alami dari strategi internasionalisasi sangat kurang yang dikemukakan Mathews (2006). Bagi EMNC, mencapai kecocokan untuk berinvestasi di negara maju. Kekurangan EMNC yang memiliki perbedaan proses kelembagaan dalam perusahaan menjadikan tantangan selain diperparah oleh pengalaman organisasi, manajerial yang terbatas, dan kemampuan untuk melakukan internasionalisasi (Gammeltoft, Barnard, and Madhok 2010a; 2010b). Tidak hanya tantangan dari dalam perusahaan, EMNC juga harus menghadapi tantangan khusus dari luar baik berupa adaptasi terhadap karakteristik sistem institusional dari tempat mereka berkembang maupun masalah jarak antara *home* dan *host country* asal EMNC. Dalam artian lain, Gaur, Kumar, dan Sarathy (2011) berpendapat bahwa EMNC cenderung menghadapi tanggung jawab asing yang lebih tinggi daripada DMNCs, hal ini dikarenakan sebagian besar negara berkembang menunjukkan tingkat dualitas dan segmentasi dalam strukturnya, yaitu dibagi menjadi dua atau lebih

segmen ekonomi yang berbeda dalam hal karakteristik, seperti produktifitas, teknologi, intensitas modal, orientasi ekspor, ukuran perusahaan, dan lain-lain (Gammeltoft, 2001). Tergantung pada keanggotaan segmen tersebut, peluang dan modalitas EMNC untuk melakukan internasionalisasi dapat sangat berbeda. Tantangan-tantangan tersebut mungkin beragam mencerminkan sistem kelembagaan nasional yang beragam dan hal ini juga yang membawa keragaman tren internasionalisasi diantara EMNC baru (Gammeltoft et al., 2010b). Sehubungan dengan kesesuaian internal antara strategi dan struktur, umumnya struktur internasional mengikuti strategi EMNC. Misalnya, perusahaan yang memproduksi barang terstandarisasi untuk pasar massal akan cenderung mengadopsi struktur yang tersentralisasi dan hierarkis, sementara perusahaan di industri atau industri yang sangat diatur sangat bergantung pada selera dan preferensi lokal seperti makanan dan minuman akan cenderung mengadopsi struktur yang terdesentralisasi dan lateral. EMNC akan cenderung menyesuaikan pertama dengan karakter struktural mereka, seperti pilihan lokasi, struktur kepemilikan dan yang kedua sesuai dengan strategi dan persepsi perusahaan tentang lingkungan host country, seperti tingkat resiko politik, regulasi pemerintahan, budaya, bahasa, dan lain-lain (De Beule dan Duanmu, 2012; Kuo et al., 2012).

Berkembangnya globalisasi saat ini telah membawa tatanan baru dalam hubungan internasional, seperti semakin menurunnya batasan perdagangan internasional dan semakin meningkatnya integrasi antar negara, dimana hal ini telah membuat kondisi ekonomi dan institusional yang baik bagi pertumbuhan perusahaan, baik yang berasal dari negara maju, maupun dari negara berkembang.

Sebagian besar MNC saat ini berasal dari negara maju. Berdasarkan data *United Nations Conference for Trade and Development*, kelompok negara maju menguasai hampir 84.6% dari total *Foreign Direct Investment* (FDI) diseluruh dunia. Namun persentase tersebut telah jauh menurun sejak tahun 90an. Dalam satu dekade terakhir, arus penanaman modal asing dari negara berkembang telah berada jauh diatas rata-rata tahunan dibandingkan dengan yang berasal dari negara maju, dan pada saat periode yang sama, kelompok negara berkembang menjadi pemain penting dalam perdagangan dunia dengan melipatgandakan sahamnya pada penanaman modal asing global. Berkembang nya MNC yang berasal dari negara berkembang atau *Emerging MNCs* (EMNC) juga dipertegas oleh Kenichi Ohmae yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang berasal dari negara maju atau *Developed country MNCs* (DMNCs) harus memperkokoh posisinya dalam perdagangan internasional agar mampu bersaing secara internasional dalam rangka merespon meningkatnya ekspansi EMNC.

Berbeda dengan perusahaan yang berasal dari negara maju, EMNC tidak memiliki struktur perkembangan yang sama dengan DMNCs, dimana DMNCs umumnya berasal dari *home market* yang telah matang sehingga memberikan banyak keuntungan untuk berkompetisi di luar negeri. Selain itu, beberapa faktor lain turut mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan, seperti sumber daya manusia dan akses modal. Bagi EMNC, semua faktor tersebut telah mempersulit perusahaan tersebut untuk bersaing dalam perekonomian global. Negara-negara berkembang telah membawa perubahan radikal terhadap peta perekonomian global. Munculnya perusahaan multinasional mereka yang disebut dengan EMNC (*Emerging Country Multinational Corporation*), adalah salah satu contoh dari

fenomena ini. Ekspansi luar negeri dari EMNC sangat luar biasa, sekitar 20% arus investasi keluar saat ini dicatat oleh sekelompok 20 negara berkembang. Perusahaan multinasional pasar berkembang tidak hanya secara signifikan meningkatkan investasi mereka di luar negeri, namun juga telah membuat terobosan signifikan di dunia perusahaan global. Sekitar 30% perusahaan dalam daftar Fortune Global 500 berasal dari pasar negara berkembang, seperti negara Cina yang memimpin dengan 98 perusahaan, dari 20 negara E20, 14 negara di dalamnya adalah negara berkembang seperti Cina, Korea, India, Brasil, Rusia, Meksiko, dan Indonesia.

## **1.10 Metode Penelitian**

### **1.10.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Adapun pengertian dari penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis/lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini akan merupakan penelitian yang eksplanatif, yang mana nantinya akan menjawab dan menjelaskan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam poin rumusan masalah/pertanyaan penelitian.

### **1.10.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah berupa studi kepustakaan dan studi lapangan. Teknik pengumpulan data berupa studi kepustakaan yakni pengumpulan data yang diperoleh dari buku, jurnal dan internet. Teknik pengumpulan data yang berasal dari data lapangan dapat diperoleh dari data yang sudah dipublikasikan dan dapat diakses secara umum.



Peneliti menggunakan data sekunder yang diperoleh dari perusahaan yang terkait dalam hal ini PT. Indofood CBP Sukses Makmur di Indonesia serta beberapa penerbitan yang mendukung dan berhubungan dengan kajian ini.

### **1.10.3 Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan koleksi data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pertama-tama data yang diperoleh kemudian dikumpulkan/dikoleksi, kemudian direduksi untuk dipilah-pilah agar dapat lebih fokus terhadap penelitian yang dilakukan. Selanjutnya, data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam penelitian, kemudian bisa ditarik kesimpulan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian dan diverifikasi.

### **1.10.4 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini terdiri dari lima bab yang isinya secara garis besar akan disebutkan sebagai berikut:

**Bab I Pendahuluan** : berisi latar belakang masalah, rumusan masalah/pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, kajian literatur, kerangka konseptual, tesis penelitian, metode penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengumpulan dan jenis data, teknik analisis data, serta sistematika penulisan.

**Bab II PT. Indofood CBP di Pasar Mancaegara:** berisi sejarah dan perkembangan bisnis PT. Indofood CBP di seluruh dunia termasuk di Afrika hingga kini.

**Bab III Perkembangan PT. Indofood CBP di Nigeria:** dijelaskan mengenai Negara Nigeria secara umum dan perusahaan yang berafiliasi dengan PT. Indofood CBP untuk mengembangkan sayap bisnisnya khususnya untuk produk mie instan di Nigeria.

**Bab IV Strategi PT. Indofood CBP di Nigeria:** berisi mengenai uraian dan penjelasan dari analisis strategi yang digunakan PT. Indofood CBP di Nigeria untuk mengembangkan produk mie instan Indomie nya sehingga mampu menguasai industri mie instan di Nigeria.

**Bab V Penutup :** berisi simpulan yang dirumuskan oleh penulis berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap permasalahan yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya.