

## **BAB II**

### **EVOLUSI PT. INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR Tbk. MENJADI PERUSAHAAN MULTINASIONAL**

Dalam bab ini penulis akan memaparkan mengenai situasi awal mula perusahaan ini bergerak yang awalnya hanya di Indonesia kemudian mulai menjadi sebuah perusahaan yang dapat melakukan ekspor ke berbagai negara dan melakukan penanaman modal asing langsung (FDI). Salah satu produk unggulan perusahaan PT. Indofood CBP (*Consumer Branded Products*) Sukses Makmur Tbk. yaitu mi instan. Perusahaan menggunakan produk ini sebagai kunci kesuksesan perusahaan di pasar internasional. Sebagai anak perusahaan dari PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. perusahaan ini tetap menjalankan mandat dari induk perusahaan untuk menjalankan salah satu divisi Indofood yaitu *Consumer Branded Products* atau Produk Konsumen Bermerek (“CBP”) agar terus mengembangkan produk unggulannya yang dicintai oleh masyarakat Indonesia hingga mendapat respon yang positif dari negara tujuan. Pada bab ini juga penulis akan menjelaskan bagaimana PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. melakukan penanaman modal langsung di Eropa melalui proses *Consideration, Alternative, Decision, dan Action*.

#### **A. Awal mula PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. di Indonesia**

Indonesia memiliki perusahaan yang produknya sudah diekspor ke berbagai negara yaitu PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. dengan produk unggulannya mi instan. Mi instan unggulan dari Indofood ini diberi nama produk Indomie sudah merambah ke 80 negara, baik di Eropa, Timur Tengah, Afrika hingga Amerika. Produk mie instan ini sudah cukup lama melakukan penetrasi baik itu ekspor produk maupun penanaman modal langsung di negara tujuan dan mayoritas dari respon masyarakat berbuah positif akan produk mi instan ini. Namun, sejak 2009 produk mi instan dan segala urusan Kelompok Usaha Strategis dari Produk Konsumen Bermerek berpisah dengan induk perusahaannya kemudian, dipegang oleh anak perusahaannya dengan nama perusahaan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.

Dalam perjalanannya Indofood juga melahirkan beberapa model usaha bisnis yang diberi nama Kelompok Usaha Bisnis. PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. memiliki empat Kelompok Usaha Strategis (“Grup”) yang saling melengkapi guna memperoleh manfaat dari skala ekonomis serta ketangguhan model bisnisnya.

1. Kelompok Usaha Strategis yang pertama yaitu Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP) atau Produk Konsumen Bermerek (“CBP”) yang memiliki fungsi memproduksi dan memasarkan beragam produk konsumen bermerek yang menawarkan solusi praktis bagi konsumen di segala usia. Divisi dari Produk Konsumen Bermerek berupa Mi Instan, Dairy, Makanan Ringan, Penyedap Makanan, Nutris & Makanan Khusus, dan Kemasan. Kelompok Usaha Strategis ini sudah menjadi entitas terpisah dari PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. di tahun 2009 dan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia di 2010 dengan nama anak perusahaan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.
2. Kelompok Usaha Strategis yang kedua yaitu Bogasari sebagai produsen tepung terigu. Divisi yang dimiliki Bogasari terdiri dari Tepung Terigu dan Pasta (Indofood, Indofood, 2015).
3. Kelompok Usaha Strategis yang ketiga yaitu Agribisnis yang Kegiatan utamanya meliputi seluruh mata rantai pasokan, dari penelitian dan pengembangan, pemuliaan benih bibit, pembudidayaan dan pengolahan kelapa sawit, hingga produksi serta pemasaran produk minyak goreng, margarin dan shortening. Divisi yang ada di Agribisnis yaitu Perkebunan dan Minyak & Lemak Nabati.
4. Kelompok Usaha Strategis yang terakhir Distribusi guna memastikan ketersediaan produk-produk Indofood dan pihak ketiga di Indonesia.

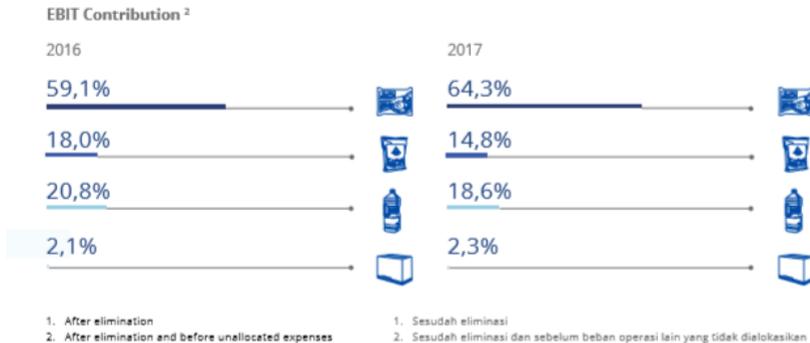
Beberapa Kelompok Usaha Strategis yang dimiliki oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk. memiliki grafik pemasarannya masing-masing. Hal ini dibuktikan dengan grafik penjualan yang terjadi di tahun 2016-2017 berdasarkan laporan

tahunan yang dimiliki Indofood sendiri (Indofood, Laporan Tahunan 2017, 2017).



**Gambar 1 Pendapatan Kotor Kelompok Usaha Strategis Milik Indofood**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood 2017*



**Gambar 2. 2 Pendapatan Bersih Kelompok Usaha Strategis Milik Indofood**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood 2017*

Hasil laporan tahunan 2017 menunjukkan bahwa produk yang paling unggul dalam penjualannya dipimpin oleh Kelompok Usaha Strategis Produk Usaha Bermerek (CBP).

Penjelasan mengenai Gambar 2.1 bahwa grafik tersebut merupakan pendapatan kotor oleh perusahaan. Adapun peningkatan, penurunan, bahkan kestabilan angka (%) yang dialami oleh masing-masing oleh Kelompok Usaha Strategis seperti Produk Usaha Bermerek (CBP) mengalami penurunan 0,5%, Bogasari mengalami penurunan 0,3%, Agribisnis mengalami peningkatan 0,8%, serta Distributor yang stabil di angka 8,0%. Gambar 2.2 menjelaskan bahwa pendapatan bersih yang didapatkan oleh perusahaan. Peningkatan, penurunan, serta kestabilan angka (%) juga terjadi oleh Kelompok Usaha Strategis yaitu Produk Usaha Bermerek (CBP) mengalami peningkatan 5,1%, Bogasari mengalami penurunan 3,2%, Agribisnis mengalami penurunan 2,2%, serta Distributor yang mengalami peningkatan 0,2%

Penjualan produk-produk Indofood yang diminati oleh konsumen yang ada di Indonesia harus diakui masih di pegang oleh Kelompok Usaha Strategis Produk Usaha Bermerek (CBP) yang mengungguli Kelompok Usaha Strategis lainnya di angka 50,3%. Keunggulan Kelompok Usaha Strategis Produk Usaha Bermerek (CBP) tidak lepas dari kinerja yang bagus baik dari segi promosi, perubahan format produk, memperluas distribusi pasar, dan lain sebagainya (Indofood, Laporan Tahunan 2017, 2017). Salah satu divisi yang sangat mendongkrak dalam tercapainya penjualan tertinggi yang diraih Kelompok Usaha Strategis Produk Usaha Bermerek (CBP) yaitu ada pada divisi mi instan. Divisi mi instan memiliki kemajuan yang baik berdasarkan laporan tahunan Indofood di tahun 2017, total nilai penjualan tumbuh 2,5% mencapai Rp.23,11 triliun yang terutama didorong oleh kenaikan harga jual rata-rata (Indofood, Laporan Tahunan 2017, 2017).

Walaupun PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. baru berdiri sebagai entitas terpisah di tahun 2009 dan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2010, berbagai kegiatan usahanya telah dijalankan oleh Group Produk Konsumen Bermerek dari PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. (Indofood) sejak tahun 1982 (CBP, Laporan Tahunan 2016 , 2016). Produk Indomie yang awalnya diperkenalkan kepada

masyarakat adalah Indomie Kuah Rasa Kaldu Ayam yang saat itu sudah sesuai dengan selera rasa yang dimiliki masyarakat Indonesia sejak saat itu lah penjualan produk Indomie mengalami peningkatan yang cukup signifikan dengan diluncurkannya varian Indomie Kuah Rasa Kari Ayam di tahun 1982. Puncak kejayaan Indomie ada di tahun 1983 yang dimana Indomie semakin dicintai oleh penduduk Indonesia dengan dirilisnya varian rasa baru yaitu Indomie Mie Goreng (Ardela, 2018).

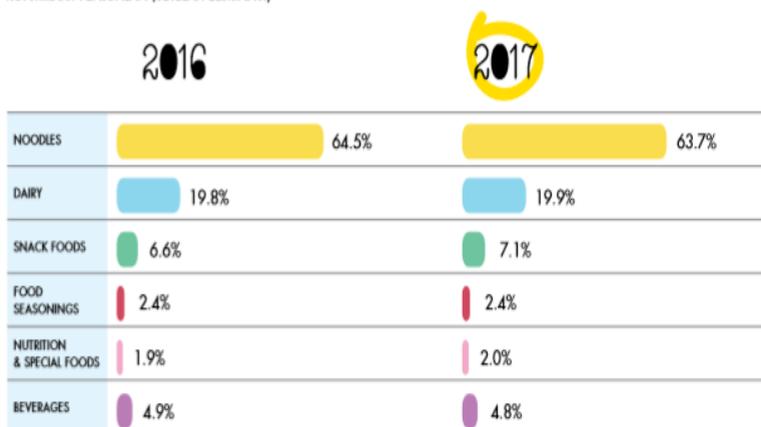
Melejitnya varian Indomie Mie Goreng pada saat itu tidak lepas dari hasil karya seseorang yang dipercayai perusahaan untuk menciptakan berbagai macam varian dari produk Indomie ini dialah Nunu Nuraini, seorang *Flavor Development Manager* di Indofood untuk produk mi instan. Lulusan Universitas Padjadjaran itu telah berdedikasi di Indofood selama 26 tahun lamanya. Kreativitas yang dihadirkan oleh Nunu terus berkembang setelah lirisnya Indomie Mie Goreng, berbagai macam varian rasa telah dilahirkan olehnya (Atiningmas, 2017). Cita rasa yang dihadirkan oleh Nunu dan pihak Indomie selalu mengusung cita rasa khas daerah-daerah yang ada di Indonesia, masakan khas dari setiap daerah di Indonesia sudah hampir semua tersedia di varian rasa Indomie saat ini seperti contoh Mi rasa Coto Makassar, Mi Rasa Soto Banjar Limau Kuit, Mi Rasa Mi Cakalang, Mi Rasa Soto Betawi, Mi Rasa Soto Medan dan lain sebagainya. Hal ini yang membuat Indomie tidak terus berhenti disatu produk saja akan tetapi terus menciptakan inovasi rasa yang disesuaikan selera masyarakat agar tetap bertahan ditengah persaingan industri mi instan di Indonesia dan juga General Manager Indomie, Lucy Suganda mengatakan bahwa ini merupakan komitmen Indofood dalam menyajikan kuliner nusantara yang lezat dan berkualitas prima (Ardela, 2018).

Setelah menjadi entitas perusahaan sendiri pada tahun 2009 dengan nama anak perusahaan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. dan terdaftar sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2010 seluruh urusan Produk Konsumen Bermerek menjadi tanggungan perusahaan ini (CBP, Laporan Tahunan 2016 , 2016). Produk-produk yang dimiliki PT.

Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. memiliki berbagai jenis seperti mi instan, dairy, makanan ringan, penyedap makanan, nutrisi & makanan khusus, dan minuman. Dari beberapa produk diatas Indofood CBP memiliki produk yang mengungguli dari beberapa produk lainnya. Mi instan lah yang mengungguli penjualan dengan produk Indofood CBP lainnya baik dalam laba bersih maupun laba kotor. Berikut grafik 2.3 dan 2.4 dalam penjelasan penjualan Indofood CBP di tahun 2017 dalam laba bersih dan laba kotor (Indofood, Laporan Tahunan 2017, 2017).

### SALES CONTRIBUTION (AFTER ELIMINATION)

KONTRIBUSI PENJUALAN (SETELAH ELIMINASI)

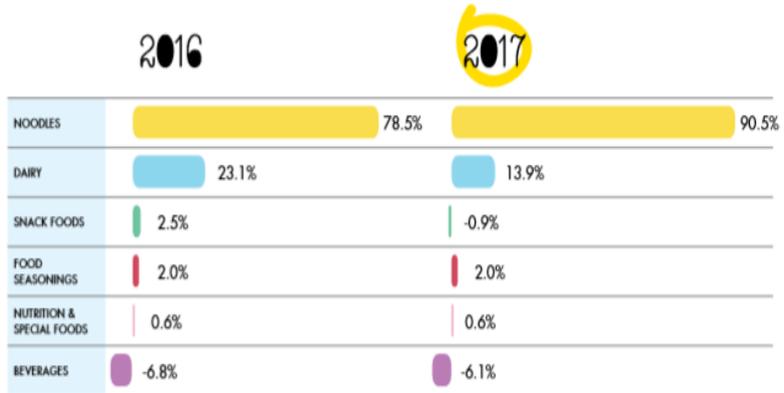


**Gambar 2.3 Pendapatan Kotor Produk Indofood CBP**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2017*

## EBIT CONTRIBUTION (AFTER ELIMINATION AND BEFORE UNALLOCATED EXPENSES)

KONTRIBUSI EBIT (SETELAH ELIMINASI DAN SEBELUM BEBAN OPERASI LAIN YANG TIDAK DIALOKASIKAN)



**Gambar 2.4 Pendapatan Bersih Produk Indofood CBP**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2017*

Kekuatan Indofood di ranah persaingan mi instan di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa strategi yang salah satunya merupakan mengandalkan jalur distribusi yang sudah mumpuni dan dikuasai. Keistimewaan yang dimiliki Indomie yang lain yaitu rasa yang kuat, khas, serta variannya yang terus bertambah. Dua faktor itu sudah cukup untuk Indomie menjadi salah satu produk yang disukai oleh warga Indonesia. Kekuasaan ini tidak berjalan mulus, banyaknya pesaing-pesaing baru membuat indeks penjualan perlahan turun salah satunya Mie Sedaap produk Wings Food. Perjuangan Wings Food sejak pertama rilis di tahun 2003, akhirnya bisa merebut pangsa yang cukup berarti pada tahun 2011. Berdasarkan Compound Annual Growth Rate (CAGR), Wings Food mengalahkan Indofood selama periode 2003-2013 dengan pemasukan Indomie hanya 10% per tahun sedangkan Wings Food dengan pertumbuhan yang lebih signifikan yaitu 26% serta pesaing lain yang masing-masing 7% namun, perlu diakui stabilitas rasa dan varian yang selalu menghadirkan cita rasa khas Indonesia membuat permasalahan penjualan produk dapat diatasi di tahun berikutnya ditambah pangsa pasar juga yang menyebar hingga ke luar negeri

menjadikan eksistensi Indomie sebagai salah satu dari produk asli Indonesia yang meraup keuntungan dari banyak negara (Hasan, 2016).

**B. Awal mula ekspor dan penanaman modal asing PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.**

Awal mula Indomie melakukan aktifitas ekspor pada tahun 1992 dikarenakan hasil kerja akumulasi secara konsisten. Permulaannya pihak Indofood membentuk Direktorat Ekspor dengan tugas berfokus melakukan pengembangan ekspor Indomie ke berbagai negara. Tim ini juga aktif mempelajari semua izin impor di setiap negara kemudian menetapkan target negara tujuan. Sasaran utama pada saat itu merupakan negara dengan jumlah tenaga kerja Indonesia paling banyak dampaknya Indomie menjadi populer di Hong Kong, Taiwan, Arab Saudi dan lainnya. Bahkan, di Arab Saudi konsumen Indomie sudah masuk generasi kedua karena pertama kali masuk Indomie di Arab Saudi pada tahun 1990-an mereka masih anak-anak dan sekarang mereka sudah dewasa dan berkeluarga. Tidak hanya tenaga kerja Indonesia, Indomie juga dibawa oleh para pelajar-pelajar Indonesia di luar negeri, sehingga Indomie juga populer di negara-negara seperti Amerika Serikat dan Australia negara yang dimana menjadi tujuan para pelajar Indonesia melanjutkan pendidikan (Susanto, Cerita Indomie Sukses Menembus Pasar 80 Negara, 2013).

# Kegurihan Indomie di Balik Diplomasi

"Duta besar harus mengusahakan agar barang asal Indonesia bisa masuk (ke negara tempat dubes bekerja)."

-Presiden Joko Widodo saat menghadiri JIExpo di Kemayoran, Jakarta, Rabu (8/10/ 2014)

Realisasi berdasarkan ekspansi pabrik Indomie

## Maroko

10 Mei 2015, Dubes RI untuk Kerajaan Maroko dan Republik Islam Mauritania, Syarif Syamsuri, mengunjungi kantor pemasaran Indomie di Casablanca, Maroko  
Pabrik Indomie dibangun di Maroko dibangun sejak awal 2015  
Berproduksi sejak akhir triwulan tahun 2015  
Menjadi pabrik Indomie terbesar di seluruh dunia di luar Indonesia  
Dipasarkan untuk kawasan Afrika Utara

## Serbia

2 September 2016: Duta Besar RI untuk Serbia, Harry R. J. Kandou, membersamai Presiden Serbia Tomislav Nikolic meresmikan pabrik Indomie di kota Indjija, 80 km dari ibukota Beograd.  
Modal investasi 11 juta euro  
Dibangun di areal seluas 5 hektare  
Kapasitas produksi mencapai 500.000 kardus per bulan  
Dipasarkan untuk seluruh wilayah Eropa.

## Fakta seputar ekspor Indomie

### Diekspor ke 80 negara

Meliputi kawasan Asia Tenggara, Eropa, Timur Tengah, Afrika, hingga Amerika

Maroko Serbia Nigeria Suriah Mesir Arab Saudi Malaysia

Selain di Indonesia, pabrik Indomie ada di



Indomie selalu ada di setiap toko ritel dan supermarket di Sudan dan Lebanon

Saking populernya, warga Nigeria menganggap Indomie adalah mi instan asli negaranya

Pabriknya di dekat rumah saya



Gambar 2. 5 Perjalanan Produk Indomie di Mancanegara  
Sumber: diambil dari <https://tirto.id/diplomasi-indomie-bG1e>

Dengan perkembangannya juga Indomie saat ini sudah terbang jauh ribuan kilometer jauhnya dan menjangkau hingga sekurang-kurangnya ada 80 negara yang dijadikan sebagai tujuan ekspor Indomie. Wilayah penyebarannya tidak hanya Asia, tetapi juga di Eropa, Amerika Utara, Australia, hingga ke negara-negara Afrika baik di Eropa, Timur Tengah, Afrika hingga Amerika. Pelaksanaan penanaman modal langsung juga diterapkan oleh pihak Indomie demi kelancara produk Indomie mereka yaitu pembangunan pabrik. Pabrik Indomie juga sudah tersebar di negara Maroko, Turki, Nigeria, Suriah, Mesir, Arab Saudi, Malaysia dan yang terbaru di tahun 2016 yaitu Serbia (Hasan, 2016).

Beberapa pabrik yang sudah dibangun di negara tujuan memberikan hasil penjualan yang signifikan bagus. Seperti pabrik Indomie yang ada di Nigeria telah berdiri selama 20 tahun dan telah menjadi produk mi instan yang sangat populer di Nigeria bahkan, ketenaran Indomie menjadikan warga negara Nigeria menyangka bahwa produk Indomie merupakan produk negara mereka. Nigeria sendiri juga dikabarkan menjadi produsen mi instan terbesar di wilayah Afrika Barat. Keberhasilan ekspansi Indomie di Nigeria sendiri terjadi karena adanya kerjasama yang dilakukan pihak Indofood dengan perusahaan makanan Nigeria yaitu Dufill Prima Foods sejak akhir 1980-an dan membuka pabrik mi instan pertamanya beberapa tahun setelahnya (Khaitami, 2011).

Pabrik-pabrik Indomie selain di Nigeria merupakan murni atas bantuan pemerintah. Era presiden Jokowi yang sangat peduli terhadap pembangunan perekonomian serta perusahaan-perusahaan lokal yang harus dikembangkan cakupan penjualannya ke luar Indonesia sangat berperan besar dalam perkembangan perusahaan Indofood khususnya. Melalui kebijakan pemerintah yang mengeluarkan paket kebijakan ekonomi jilid pertama yang salah satunya berisi mendorong daya saing industri nasional melalui deregulasi, debirokratisasi, penegakan hukum, dan peningkatan kepastian hukum serta peran Indonesia sebagai salah satu negara industri baru menjadikan perkembangan produk Indomie cukup pesat. Melalui mandat

yang diberikan oleh Presiden Joko Widodo yang diharapkan teruntuk setiap KBRI agar para dubes tidak hanya melaksanakan fungsi diplomasi saja, namun perlu memperkenalkan produk asli milik Indonesia di negara tempat sang dubes bekerja maka dari itu suksesnya penanaman modal langsung yang dilakukan oleh Indofood tidak lepas dari campur tangan pejabat KBRI di negara yang bersangkutan (Hasan, 2016).

Duta besar Republik Indonesia untuk Kerajaan Maroko dan Republik Islam Mauritania, Syarief Syamsuri mengunjungi kantor pemasaran Indomie di Casablanca, Maroko. Pada awal Mei 2015 lalu akan dibangun pabrik Indomie di kawasan Ain Johra Industrial state di Tiflet, Maroko. Pembangunan pabrik sudah dilaksanakan di bulan Januari 2015 dan mulai memproduksi di akhir triwulan tiga tahun 2015 serta menjadikan pabrik yang ada di Maroko ini sebagai pabrik produk Indomie terbesar di seluruh dunia di luar Indonesia. Dukungan juga terus diberikan KBRI terkhusus dukungan moral oleh dubes RI Syarief Syamsuri yang terus aktif menanyakan permasalahan yang dihadapi serta rencana investasi yang akan dilakukan Indofood terkait pembangunan pabriknya yang ada di Maroko (Hasan, 2016).

Pabrik Indomie yang berada di Mesir menuai respon positif dari masyarakatnya. Bahkan, pabrik ini dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi warga setempat yang cukup signifikan yaitu sebanyak 1000 karyawan terbagi menjadi 400 orang di bagian produksi serta 600 orang di bagian distributor. Perusahaan ini sudah hadir di Mesir sejak 10 tahun lalu, tetapi berproduksi secara efektif pada 2009 menurut General Manager Indomie produksi Mesir, Gunawan Harianto. Pesatnya perkembangan Indomie di Mesir berkat gencarnya promosi baik dari Indomie seperti iklan yang digencarkan maupun KBRI seperti pameran produk Indonesia di Mesir (Makyanie, 2015).

Berbeda dengan keberadaan pabrik yang berada di Suriah, akibat perang panjang yang terjadi di Suriah mengakibatkan kerusakan yang cukup berat terhadap sebagian besar infrastruktur di pabrik tersebut. Sempat berhenti berproduksi di

tahun 2014 akibat perang yang ada di Suriah kini, Indomie kembali hadir menyapa konsumen mereka baru-baru ini. Stan khusus yang diadakan oleh perusahaan sedikit mulai memperbaiki permasalahan produksi dan perlahan melakukan rehabilitasi akan permasalahan yang dihadapi oleh pabrik mereka di Suriah. Peran KBRI juga memperlancar pendirian stan ini karena memang walaupun mi dibuat dan dikemas di Suriah namun bumbunya tetap didatangkan dari Indonesia. Kembalinya Indomie ini menjadi awal yang baik pasca permasalahan perang yang terjadi di Suriah yang digencarkan oleh pasukan Amerika Serikat dan sekutunya (xna, 2018).

Keberadaan pabrik di Arab Saudi menuai hasil yang luar biasa positif. Produk mi instan ini menguasai 95 persen pangsa pasar di Arab Saudi. Laporan ini diambil dari laman KJRI Jeddah pada September 2019 yang menjelaskan bahwa Indomie menguasai pasar mi instan di Arab Saudi. Pabrik yang berada di Arab Saudi dibawah kendali Pinehill Arabia Food Ltd. yang merupakan perusahaan yang memegang kendali pabrik Indomie di Arab Saudi. Lokasi pabrik mi instan terbesar se-Timur Tengah dan Afrika Utara itu terletak di kawasan industri Shanaiyah, Jeddah, Arab Saudi. Konjen RI Jeddah Mohammad Hery Saripudin pun juga menjelaskan bahwa kehadiran produk Indomie merupakan merek asli Indonesia menjadi kebanggaan tersendiri kemudia beliau juga menjelaskan bahwa Pemerintah Indonesia saat ini menggunakan kebijakan *multilayer diplomacy* yang memanfaatkan berbagai sarana, termasuk didalamnya diplomasi kuliner dan *soft diplomacy* tidak hanya *branding* bagi Indonesia, tetapi kami menaikkan perannya menjadi salah satu sarana diplomasi (Bisnis.com, 2018).

Kepemilikan pabrik Indomie yang ada di luar negeri juga ada di Malaysia. Pencapaian pembangunan pabrik di Malaysia tidak terlepas dari kerjasama yang masih terus berlangsung antara Indonesia dengan Malaysia baik permasalahan pendidikan, sosial, kebudayaan, hingga ekonomi terus berjalan. Penanaman modal langsung juga masih sering dilakukan oleh dua belah pihak salah satunya pembangunan pabrik Indomie di Malaysia. Hal ini diutarakan oleh Direktur PT Indofood Sukses

Makmur Tbk. Franciscus Welirang yang mengatakan bahwa saat ini Indofood sudah memiliki pabrik di Malaysia (detikFinance, 2013).

### **C. Penanaman modal langsung melalui metode *Consideration, Alternative, Decision, dan Action* di Eropa**

Setelah dibangunnya pabrik di beberapa negara dan menuai kesuksesan di setiap penanaman modal langsung menjadikan Indomie sebagai salah satu produk unggulan di pasar internasional. Keberhasilan Indofood dalam memasarkan produknya Indomie memberikan tren positif kepada perusahaan agar terus mengembangkan sayapnya di pasar luar. Adanya keinginan Indofood untuk melakukan pelebaran pasar ke Eropa menjadikan tugas bagi perusahaan melihat peluang yang ada di Eropa dan tempat untuk menanamkan modal langsung mereka di negara tujuan.

Dalam menjelaskan bagaimana perusahaan Indofood menanamkan modal mereka di negara tujuan, penulis menggunakan pembahasan *Foreign Policy Analysis: A Comparative Introduction* yang dibahas oleh Marijke Breuning melalui metode *Consideration, Alternative, Decision, Action, dan Result*. Berikut penjelasan bagaimana perusahaan melihat negara tujuan khususnya target Indofood di Eropa untuk melakukan penanaman modal langsung di negara tujuan melalui metode *Consideration, Alternative, Decision, Action* dan untuk *Result* akan dibahas pada bab III (Breuning, 2007).

#### **1. Consideration (Pertimbangan)**

Negara dalam mengambil kebijakan luar negeri tentu memiliki banyak pertimbangan yang dipengaruhi oleh politik dalam serta luar negeri tersebut. Sehingga negara harus mampu menyusun prioritas kebijakan luar negeri yang harus diambil. Dalam perjalanan untuk menjadi MNC, PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. tentu telah menentukan arah dan tujuan kebijakan yang diambil. Namun, sebelum kemudian melakukan proses perubahan ini, terdapat berbagai pertimbangan yang harus dilakukan, pertimbangan ini dapat mencakup bagaimana fluktuasi ekonomi yang

terjadi secara nasional dan internasional serta bagaimana kondisi pasar yang dijadikan tujuan oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.

Implementasi *Consideration* atau pertimbangan yang dilakukan oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. untuk melihat peluang penanaman modal asing diluar berdasarkan fluktuasi ekonomi secara nasional maupun internasional. Beberapa pertimbangan yang dapat dibuktikan bagaimana perusahaan melihat adanya peluang ataupun keinginan perusahaan untuk melebarkan sayap usaha mereka ke pasar internasional yaitu berdasarkan hasil laporan tahunan Indofood di setiap tahunnya. Laporan tahunan Indofood mulai diluncurkan ke publik guna melihat perjalanan pemasaran produk-produk Indofood dan baru dirilis pada tahun 2011. Laporan ini dirilis setiap akhir tahun dan setiap tahunnya laporan kerja tahunan Indofood menjelaskan ulasan penjualan produk Indofood selama berjalannya perusahaan satu tahun, keuntungan perusahaan atas setiap produknya, perbandingan keuntungan pada tahun laporan rilis dan satu tahun sebelumnya guna membandingkan perusahaan lebih baik atau tidak, perjalanan setiap produknya pada tahun itu baik inovasi yang diberikan, kendala, serta produk mereka terhadap respon pasar, dan pandangan perusahaan akan tahun selanjutnya.

Laporan yang dipublikasikan pertama kali di tahun 2011 pada penjualan mi instan menjelaskan bahwa di tahun 2011 kondisi pasar sedang penuh tantangan. Hal ini ditambah dengan tingginya inflasi bahan pangan semester pertama, yang terutama didorong dengan kenaikan harga komoditas termasuk bahan baku segar sehingga, memberikan dampak kepada konsumen terutama di segmen berpenghasilan rendah. Lonjakan harga bahan baku menjadikan divisi ini untuk menyesuaikan harga berbagai merk mereka di atas rata-rata kenaikan harga selama dua tahun terakhir. Dampak negatif yang mengakibatkan volume penjualan terutama di segmen produk dengan harga lebih

murah namun, divisi mi instan tetap mempertahankan produk mereka sebagai mi instan unggulan dibuktikan dengan total nilai penjualan meningkat 7,5% menjadi Rp. 13,59 triliun dari Rp. 12,65 triliun di tahun 2010 diakibatkan peningkatan harga jual rata-rata. Pada akhir tahun tetap margin laba usaha menurun 3% yang pada tahun 2010 16,5% menjadi 16,2% di tahun 2011 akibat penurunan volume dan lonjakan harga bahan baku, terutama harga cabai, tepung terigu dan minyak goreng. Pandangan di tahun 2012 akan divisi mi instan bahwa dengan diluncurkannya rasa daging sapi sebagai produk saingan di tahun 2011 dapat terus mendorong pertumbuhan industri ditambah dengan upaya pemasaran akan terus dikembangkan guna memperkuat posisi kepemimpinannya di pasar serta jaringan distribusi guna meningkatkan penetrasi produk (CBP, Laporan Tahunan 2011, 2011).

Pada tahun 2012 Indofood CBP tidak mengeluarkan laporan tahunan dan mempublikasikan kembali laporannya di tahun 2013. Sepanjang tahun 2013 Indofood CBP terus mempertahankan kepemimpinannya di pasar mi instan hal ini dibuktikan dengan volume penjualan mencapai 12,65 miliar yang sebelumnya di tahun 2012 hanya 12,13 miliar bungkus. Total nilai penjualan juga menjadi Rp. 17,32 triliun di tahun 2013 yang di tahun sebelumnya hanya Rp. 15,34 triliun dikarenakan volume penjualan dan harga jual rata-rata yang meningkat. Hal ini didukung dengan inovasi yang terus berjalan seperti rilisnya beberapa rasa seperti Indomie Goreng Rendang dan Indomie Goreng Iga penyat kemudian beberapa inovasi juga dilahirkan oleh Sarimi dan Pop Mie. Guna menangkap peluang dalam meningkatkan produk di segmen premium, divisi ini meluncurkan produk Taste of Asia yang terdiri dari Laksa ala Singapura, Bulgogi ala Korea dan Tom Yum ala Thailand.

Selain inovasi yang dihadirkan untuk produk, divisi ini juga terus meningkatkan investasinya di bidang A&P guna meningkatkan *brand equity*, mendukung peluncuran produk-produk baru dan reposisi merek Supermi. A&P atau

perusahaan The Great Atlantic & Pacific Tea merupakan jaringan kelontong di Amerika yang menghentikan operasi supermarket pada November 2015. Didirikan pada 17 Februari 1859 A&P pernah menjadi pengecer grosir terbesar dari 1915 hingga 1975. Berbagai aktivitas A&P dilakukan dalam bentuk komunikasi menyeluruh yang terdiri dari semua aspek pemasaran (*360-degree marketing touch points*). Inisiatif kegiatan *above-the-line* dan *below-the-line* meliputi kampanye terintegrasi hari jadi Indomie yang ke-40 dengan tema “Berbeda-beda Satu Selera” yang menekankan posisi Indomie sebagai merek ikonik dengan cita rasa universal yang digemari oleh seluruh masyarakat Indonesia. Dengan semua peningkatan di tahun 2013 berbagai biaya meningkat terutama naiknya upah minimum secara signifikan dan depresiasi nilai tukar Rupiah yang memicu kenaikan ongkos bahan baku, transportasi dan utilitas (CBP, Laporan Tahunan 2013, 2013). Dampaknya margin laba usaha divisi mi instan turun menjadi 13,3% pada tahun 2013 yang sebelumnya 15,2 % di tahun 2012. Pandangan akan 2014 bahwa Rupiah terus terdepresiasi di awal tahun 2014 hal ini berimbas pada naiknya beberapa bahan pangan, upah minimum, dan tarif dasar listrik untuk industri. Indofood menjadikan permasalahan ini mengatasinya dengan mempertahankan kepemimpinannya melalui optimalisasi portofolio merek dan produknya serta divisi ini juga akan memperluas jaringan distribusinya guna meningkatkan pasar terutama di daerah pedesaan, serta meningkatkan visibilitas dan ketersediaan produk di outlet ritel moderen maupun tradisional. Divisi ini juga memperkuat komunikasi pemasaran yaitu dari sisi *above-the-line* maupun *below-the-line* untuk meningkatkan *brand awareness*, *customer bonding* serta memperkuat loyalitas merek dan peningkatan konsumsi.

Tahun 2014 menjadi tahun dimana Indofood CBP mendapatkan pelemahan khususnya di F&B (*Food and Beverage*) namun, untuk sisi mi instannya Indofood CBP relatif mampu volume penjualan produk mi instannya.

Permintaan untuk *bag noodles* reguler sedikit menurun sedangkan Pop Mie yang dijual dengan harga lebih premium tetap mencatatkan pertumbuhan (CBP, Laporan Tahunan 2014, 2014). Divisi mi instan mampu mempertahankan kepemimpinan di ranah pasarnya dengan meraih kinerja yang baik di tahun 2014 dibuktikan peningkatan di lini nilai penjualan dan marjin laba usaha namun, akibat melemahnya nilai tukar rupiah pada semester pertama tahun 2014 mengakibatkan total volume penjualan sedikit menurun menjadi 12,59 miliar bungkus dari 12,65 miliar bungkus di tahun 2013. Inovasi menjadi fokus inti divisi mi instan guna mampu memenuhi perubahan permintaan pasar dan mampu menawarkan rasa baru yang mengundang selera konsumen menyusul keberhasilan Indomie Taste of Asia varian mi instan berkualitas premium di tahun sebelumnya. Pemanfaatan media digital sebagai iklan guna menjangkau konsumen dan peningkatan *brand engagement* terus dilakukan di tahun 2014 agar terciptanya posisi Indomie yang kuat sebagai merek ikonik Indonesia dengan cita rasa universal yang digemari oleh seluruh masyarakat Indonesia dari segala usia dan suku.

Pandangan di tahun 2015 divisi mi instan menyongsong tahun 2015 dengan penuh kehati-hatian dan memperkirakan pertumbuhan secara moderat di tahun 2015. Kegiatan riset dan pengembangan tetap dilanjutkan guna mengembangkan bermacam-macam produk menarik dan inovatif sesuai keinginan pasar kemudian aktivitas peningkatan brand equity dan loyalitas konsumen. Divisi mi instan akan terus memperlebar jangkauan pemasarannya guna meningkatkan penetrasi serta menyempurnakan *category management*.

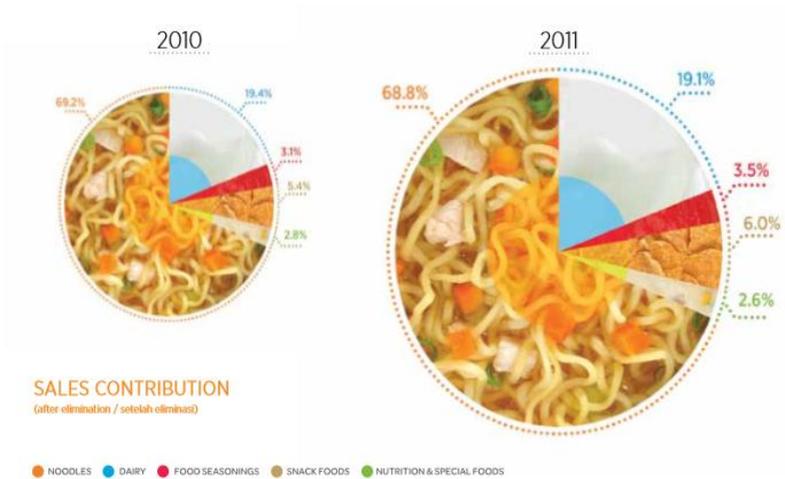
Sepanjang tahun 2015 kondisi makro ekonomi yang melemah mengakibatkan tingkat permintaan atas produk mi instan di seluruh segmen pasar kurang baik ditambah persaingan juga meningkat. Situasi yang penuh tantangan ini dapat diatasi oleh divisi mi instan dengan meraih kinerja yang baik dan memperkuat posisinya di pasar. Hal ini

dibuktikan dengan meningkatnya nilai penjualan, total volume penjualan, dan margin laba usaha. Usaha perusahaan sebagai pemimpin pasar yaitu terus fokus pada upaya untuk mendorong pertumbuhan industri dengan cara inovasi di seluruh portofolio merek perusahaan (CBP, Laporan Tahunan 2015, 2015). Selain itu Indofood juga mempertajam strategi komunikasi, meningkatkan penetrasi distribusi, serta meningkatkan visibilitas produk di outlet ritel tradisional maupun modern.

Pandangan divisi mi instan akan 2016 memandang positif prospek perekonomian Indonesia di tahun 2016 dengan tetap mengedepankan kehati-hatian. Perkiraan perusahaan bahwa kemungkinan pasar mi instan akan tumbuh secara moderat didukung oleh bermacam-macam inovasi dan kegiatan pemeran yang meningkat dari pemain inti. Keinginan perusahaan guna memperkuat kepemimpinan pasar melalui upaya sistematis berdasarkan arahan strategis untuk mengoptimalkan portofolio, tetap berinovasi, dan membangun keunggulan di bidang penjualan dan operasional.

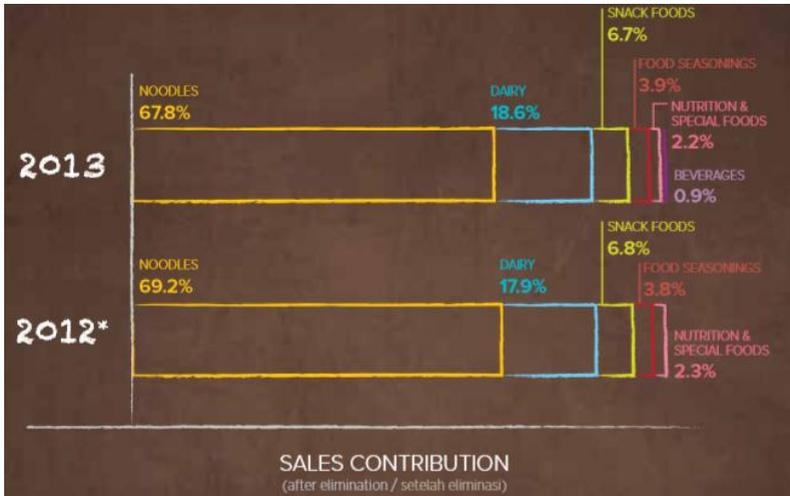
Laporan tahunan yang dirilis Indofood CBP menjelaskan dinamika perusahaan setahun kebelakang dan pandangan perusahaan untuk satu tahun kedepan termasuk didalamnya pemasukan atau kontribusi dari setiap divisi selama satu tahun untuk perusahaan. Setiap laporan tahunan Indofood CBP selalu menampilkan analisa dan pembahasan oleh manajemen guna menjelaskan kontribusi yang terhitung dalam laba kotor maupun laba bersih kemudian adanya pembandingan di tahun sebelumnya guna menampilkan bahwa adanya perubahan yang terjadi atas setiap divisi di setiap tahunnya. Dalam penjelasan analisa & pembahasan oleh manajemen dimulai dari tahun 2011, 2013, 2014, dan 2015 menjelaskan bahwa kondisi divisi mi instan dalam laba bersih selalu mengalami penurunan di setiap tahunnya dan kontribusi divisi mi instan dalam laba kotor juga mengalami naik turun. Hal ini dapat dibuktikan dengan beberapa gambar yang terdiri dari grafik kontribusi setiap divisi dalam

laba kotor 2.6, 2.7, 2.8, 2.9 dan grafik kontribusi setiap divisi dalam laba bersih 2.10, 2.11, 2.12, 2.13.



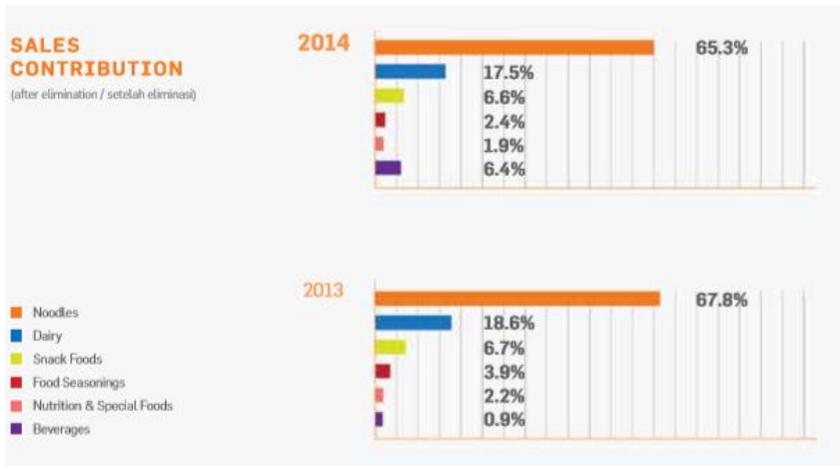
**Gambar 2. 6 Pendapatan Kotor Indofood CBP Periode 2010-2011**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2011*



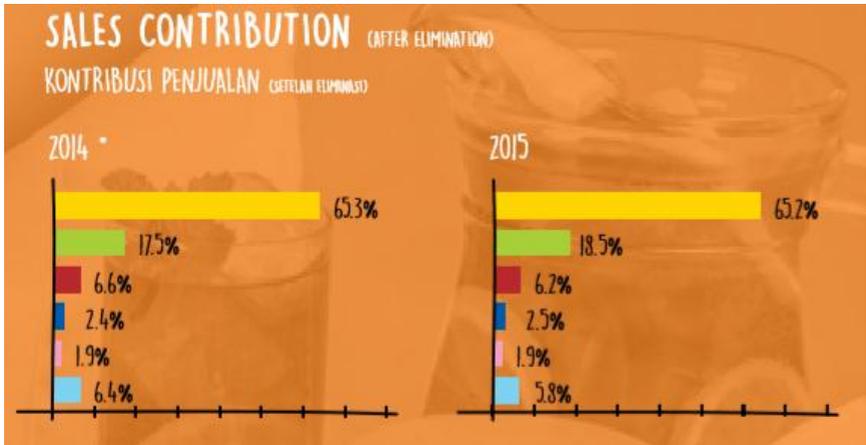
**Gambar 2. 7 Pendapatan Kotor Indofood CBP Periode 2012-2013**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2013*



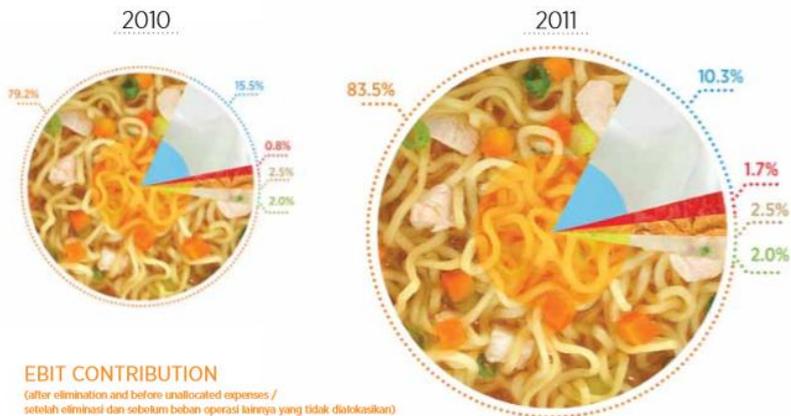
**Gambar 2. 8 Pendapatan Kotor Indofood CBP Periode 2013-2014**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2014*



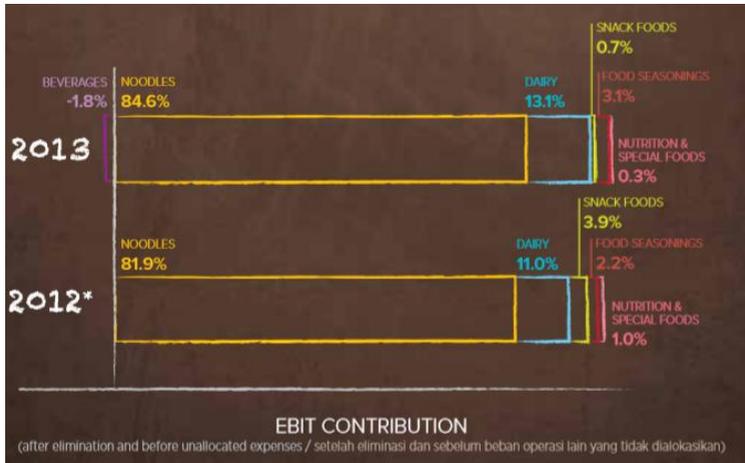
**Gambar 2. 9 Pendapatan Kotor Indofood CBP  
 Periode 2014-2015**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2015*



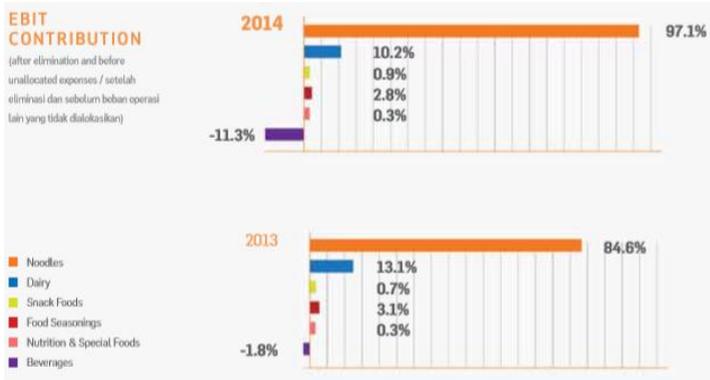
**Gambar 2. 10 Pendapatan Bersih Indofood CBP  
 Periode 2010-2011**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2011*



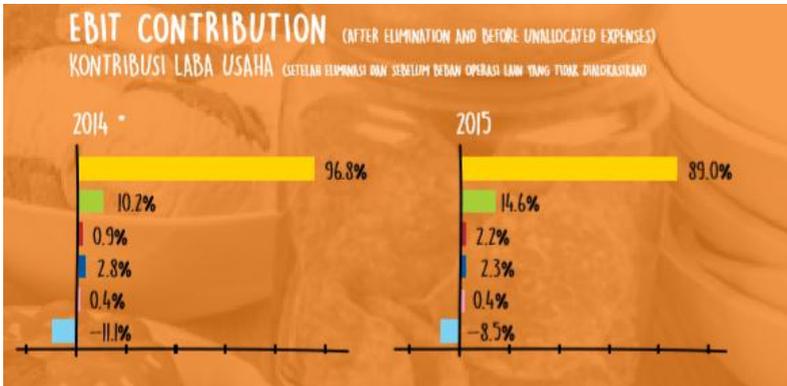
**Gambar 2. 11 Pendapatan Bersih Indofood CBP Periode 2012-2013**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2013*



**Gambar 2. 12 Pendapatan Bersih Indofood CBP Periode 2013-2014**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2014*



**Gambar 2. 13 Pendapatan Bersih Indofood CBP  
 Periode 2014-2015**

*Sumber: Laporan Tahunan Indofood CBP 2015*

Beberapa penjelasan grafik diatas menggambarkan bahwa perusahaan mempunyai pengalaman yang kurang bagus dalam memasukan kontribusi dari divisi mi instan yang selalu melorot dalam laba kotor perusahaan dan tidak konsistennya di laba bersih. Pandangan Indofood CBP di setiap tahunnya yang menginginkan pelebaran sayap usaha mereka khususnya di divisi mi instan agar melakukan penetrasi pasar yang lebih besar dan jauh menjadikan indikasi bahwa perusahaan ingin melakukan penanaman modal asing di luar. Hal tersebut sudah ada yang terealisasikan seperti melakukan penanaman modal di A&P atau perusahaan The Great Atlantic & Pacific Tea yang merupakan jaringan kelontong di Amerika. Pembangunan pabrik di luar sebenarnya sudah lama terjadi namun terus dikembangkan oleh perusahaan. Awalnya di Nigeria, Arab Saudi, Mesir, Suriah, Maroko, Malaysia, hingga Turki. Adanya keinginan pihak Indofood untuk tetap memperluas pasar mereka hingga Eropa belum tercapai karena sudah hampir semua kawasan sudah berdiri pabrik-pabrik Indofood CBP khususnya Indomie.



**Gambar 2. 14 Pabrik Indomie di Turki**

*Sumber: diambil dari <https://finance.detik.com/bursa-dan-valas/d-2946270/indomie-dobrak-pasar-turki>*

Adanya pabrik di Turki merupakan antisipasi dari Indofood untuk mengatasi akan antisipasi membludaknya wisatawan yang berkunjung ke Turki karena harga Indomie di Turki sebanding dengan harga sepotong roti di Turki. Rencananya PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. akan memproyeksikan pabrik yang berada di Turki ini sebagai pintu masuk ke Eropa dalam waktu (Sudrajat, 2015). Pada perjalanannya Presiden Direktur Indofood Anthoni Salim mengatakan pasar Turki khususnya untuk produk *noodle* tidak terlalu buruk tetapi tidak terlalu mengesankan juga dan Anthoni Salim menambahkan sebenarnya pasar Turki ini akan menjadi jembatan bagi kami memasuki pasar Uni Emirat Arab (Forddanta, 2016).

## **2. Alternatives (Pilihan)**

Setelah menentukan berbagai pertimbangan dan prioritas utama kebijakan luar negeri, negara dituntut untuk

menentukan pilihan terbaik yang sesuai dengan tujuan nasionalnya berdasarkan pilihan yang tersedia. Selain itu sebelum menentukan keputusan utama luar negeri yang akan diambil negara harus mampu untuk menganalisa permasalahan atau konsekuensi atas pilihan-pilihan kebijakan yang muncul. Setelah melalui proses perumusan pertimbangan, PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. menentukan pilihan-pilihan kebijakan apa yang tersedia untuk memenuhi tujuan atau rangkaian tujuan dalam ekonomi dan strategi pasar. Hal ini melibatkan sebuah penilaian atas kapasitas PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. untuk menerapkan pilihan-pilihan kebijakan serta sebuah penilaian atas konsekuensi-konsekuensi atas tiap pilihan kebijakan.

Setelah melalui banyak pertimbangan dan melihat beberapa laporan tahunan guna berkaca atau melihat pandangan langkah apa yang akan diambil Indofood untuk melebarkan sayap perdagangan mereka pilihan jatuh kepada Turki pada awalnya. Namun, dikarenakan kinerja pabrik yang berada di Turki sejak 2014 memberikan hasil yang tidak bagus tetapi tidak buruk juga. Respon Presiden Direktur Indofood Anthoni Salim terhadap pabrik yang ada di Turki bahwa pabrik tersebut kelak akan diproyeksikan menjadi jembatan bagi Indofood untuk memasuki pasar Uni Emirat Arab.

Seiring berjalannya waktu terdapat desakan yang dilakukan pemerintah kepada Indofood untuk melakukan penanaman modal langsung di negara tertentu. Dirjen Perdagangan Luar Negeri Kementerian Perdagangan periode 2012 Deddy Saleh menjelaskan bahwa kawasan Eropa Timur termasuk di Serbia sebagai negara di kawasan Eropa Tenggara menyukai produk-produk dari Indonesia dan pemerintah pada saat itu membujuk pengusaha termasuk Indofood untuk melakukan ekspansi guna meningkatkan nilai perdagangan Indonesia. Pada awalnya Indofood ingin melakukan investasi di Ukraina lalu ditawarkan oleh Deddy Saleh bila ke Serbia saja. Deddy Saleh juga menjelaskan

hasil kunjungannya ke Serbia akan keterbukaannya jalur investasi yang akan ditawarkan oleh Serbia untuk Indonesia bila menanamkan modal mereka di negaranya. Deddy Saleh juga mengatakan angka impor barang Serbia dari Indonesia juga mencapai US\$ 45 juta dan ini menandakan minat pihak Serbia pada produk Indonesia (detikFinance, 2012).

Pihak Serbia dalam memandang investasi di negaranya sangat terbuka akan setiap negara atau perusahaan multinasional yang ingin menanamkan modal mereka di negaranya. Perkembangan hubungan bilateral antara Serbia dengan Indonesia sudah terjadi sejak kedua negara mendeklarasikan pembukaan hubungan diplomatik pada tanggal 4 November 1954. Sudah banyak kerjasama yang dilakukan antara Indonesia dengan Serbia antara lain hubungan bilateral Politik, Ekonomi, dan Sosial Budaya. Dalam ranah Ekonomi setiap negara ataupun perusahaan multinasional yang ingin menanamkan modal mereka di Serbia mendapatkan keuntungan. Hal ini dibuktikan dengan Serbia sebagai negara yang memiliki potensi sebagai negara yang memiliki perdagangan dan distribusi dengan akses pasar 1 miliar penduduk dengan skema perdagangan bebas/pengaturan perdagangan. Negara dan kawasan yang di dalamnya adalah Amerika Serikat, Rusia, Belarus, Kazakhstan, Turki, Uni Eropa, CEFTA (Albania, Bosnia dan Herzegovina, Kroasia, Macedonia, Moldova, Montenegro, UNMIK-Kosovo) dan EFTA (Norwegia, Liechtenstein, Islandia, Swiss) (Kedutaan Besar Republik Indonesia di Beograd, Background Negara Serbia dan Hubungan Bilateral, 2019).

Keuntungan yang didapatkan lainnya bahwa Serbia adalah negara yang menjadi tujuan investasi dengan memberikan kemudahan dan insentif baik di tingkat pusat maupun daerah. Beberapa kemudahannya yaitu kemudahan administratif, pemberian insentif atas setiap tenaga kerja yang dipekerjakan, diberikannya *tax holiday* sampai 10 tahun, kemudian pemberian lahan untuk pembangunan industri dan berbagai infrastruktur dasar yang tersedia di

kawasan-kawasan industri (*industrial state*) yaitu jaringan listrik, saluran air, saluran pembuangan, jaringan telepon dan infrastruktur jalan. Kemudian, Serbia mempunyai berbagai potensi seperti industri dasar, pertanian dan industri pertanian serta SDM yang terdidik dan bersaing di pasar tenaga kerja.

Neraca perdagangan Indonesia-Serbia tahun 2016 mencapai USD 28.106.000 dengan ekspor Indonesia ke Serbia hingga USD 2.808.000 sementara impor Indonesia dari Serbia mencapai USD 25.298.000 (data Kemendag RI). Komoditas ekspor inti Indonesia merupakan tunas, *skipjack and atlantic bonito*, piring, lembaran film, strip plastik, plastik seluler wig, jenggot palsu, alis dan bulu mata, sakelar dan sejenisnya, sweater, pullover, kaus, rompi dan barang yang semacam tekstil, alas kaki dengan sol luar dari karet, kulit komposisi dan bagian atasnya dari kulit. Komoditas impor inti Indonesia adalah bom, granat, torpedo, tambang, rudal dan amunisi perang, persiapan makanan, instrumen dan peralatan untuk ilmu kedokteran, bedah atau kedokteran hewan, artikel higienis atau farmasi, terapi ozon, terapi oksigen, terapi aerosol, respirasi buatan atau alat bantu pernapasan terapeutik lainnya.

Perkembangan investasi Indonesia yang ada di Serbia masih sedikit namun, terus berkembang dari waktu ke waktu. Perkembangan arus investasi Indonesia yaitu *Indo Serbia Food* (milik Salim Group) yang berdiri dari tahun 2010 yang bergerak di bidang impor, distribusi, dan penjualan produk mi instan Indomie untuk Serbia, Macedonia, Bulgaria, dan Rumania kemudian, proyek perkebunan budidaya jamur *Delta Danulbe* (milik Salim Group) yang diresmikan tanggal 15 April 2016, dan yang terakhir pabrik mi instan yang dikelola oleh *Indo Adriatic Industri* (milik Salim Group) di kota Indjija dan diresmikan tanggal 2 September 2016 (Kedutaan Besar Republik Indonesia di Beograd, Background Negara Serbia dan Hubungan Bilateral, 2019). Pada lain pihak, hingga saat ini

belum ada investasi yang cukup berarti dari Serbia ke Indonesia.

Kemudian letak Serbia sebagai negara yang terletak di kawasan Eropa menjadikan sebuah langkah bisnis guna mendekati Indomie dengan konsumennya di Eropa. Serbia sebagai negara yang berada di Eropa Timur tepatnya di Semenanjung Balkan atau Eropa Tenggara merupakan negara yang termasuk di Eropa. Dengan penempatan pabrik yang dibangun di salah satu negara yang berada di Eropa otomatis memperendah biaya transportasi dan memproduksi produk dekat dengan pasar (Cohen, 2007). Jika penempatan pabrik di Serbia terealisasi maka pangsa pasar yang berada di Eropa dapat mudah didistribusikan dan lebih efisien jika dibandingkan dengan kegiatan ekspor.

### **3. Decision (Keputusan)**

Keputusan adalah pilihan terakhir dari berbagai kemungkinan dan alternatif yang muncul. PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. membuat pilihan alternatif keputusan di antara beberapa kemungkinan. Sedangkan, pengambilan keputusan (*decision making*) menunjuk pada proses yang terjadi sampai keputusan itu tercapai. Pengambilan keputusan merupakan konsep pokok dari konsep ini dan menyangkut keputusan-keputusan yang diambil secara kolektif serta mengikat seluruh masyarakat, yang melibatkan banyak aktor yang dirasa berkepentingan.

Pada keputusan yang dihasilkan oleh perusahaan bahwa keputusan menjadikan bahwa penanaman modal langsung akan dilaksanakan di Serbia. Sesuai dengan penjelasan sebelumnya yang menerangkan bagaimana Indofood melihat penanaman modal langsung melalui pertimbangan (*Consideration*) dan pilihan (*Alternatives*) sebelum memasuki keputusan (*Decision*). Beberapa pertimbangan berdasarkan laporan tahunan di setiap laporannya menginginkan arah perusahaan untuk melebarkan sayap usaha dan terus melakukan penetrasi pasar kemudian, adanya investasi di bidang A&P guna

meningkatkan *brand equity* merujuk bahwa penanaman modal langsung diperlukan untuk perusahaan.

Sebenarnya penanaman pabrik di Turki tidak sesuai dengan harapan dan keinginan ekspansi Indofood ke Eropa tidak berjalan mulus oleh Pabrik yang ada di Turki ditambah pernyataan Presiden Direktur Anthoni Salim bahwa pabrik di Turki diarahkan untuk masuk ke Uni Emirat Arab. Pertimbangan ini didukung oleh pilihan (*Alternatives*) dari pemerintah bahwa garansi akan produk Indonesia ketika masuk ke wilayah Eropa Timur dan Eropa Tenggara mendapat respon pasar yang bagus (detikFinance, 2012). Pemerintah juga menjelaskan ke pihak Indofood bahwa impor Serbia oleh barang-barang yang berasal dari Indonesia sampai US\$ 45 juta. Lokasi Serbia yang berada di kawasan Eropa juga menjadikan pilihan yang tepat karena langkah perusahaan agar produk Indomie tersebar mudah di kawasan Eropa.

Pada akhirnya keputusan yang diambil oleh PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. penanaman modal langsung akan pabrik selanjutnya yaitu Serbia dikarenakan peluang akan pasar yang dimiliki Serbia sebagai negara yang memiliki perdagangan dan distribusi dengan akses pasar 1 miliar penduduk dengan skema perdagangan bebas/pengaturan perdagangan salah satunya Uni Eropa (Kedutaan Besar Republik Indonesia di Beograd, Background Negara Serbia dan Hubungan Bilateral, 2019).

#### **4. Action (Tindakan)**

Tindakan (action) adalah suatu pilihan yang memiliki makna seperti dari PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk., yaitu ketika mereka menerapkan hasil pemikiran keputusannya terhadap negara tempat penanaman modal dan hasilnya negara tersebut dapat mempengaruhi perilaku atau tindakan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Karena pada realitanya pemikiran manusia atau perusahaan masing-masing memiliki bentuk dan metode yang berbeda-beda,

sehingga memunculkan tindakan-tindakan yang berbeda dan saling mempengaruhi.



**Gambar 2. 15 Situasi Peresmian Pabrik Indomie di Serbia**

*Sumber: diambil dari <https://internasional.kompas.com/read/2016/09/05/16051621/pasok.pasar.eropa.pabrik.indomie.resmi.beroperasi.di.serbia>*

Tindakan yang dihasilkan oleh Indofood berdasarkan keputusan yang diambil oleh perusahaan bahwa penanaman modal langsung dilakukan di Serbia berupa penanaman modal langsung berupa pembangunan pabrik mi instan Indomie di kota Indjija, Beograd. Pembangunan pabrik ini dilakukan pada 2 September 2016 yang diresmikan langsung oleh Presiden Serbia Y.M. Tomislav Nikolic dan dihadiri oleh beberapa pejabat Serbia, beberapa korps diplomatik, pengusaha-pengusaha Indonesia dan Serbia, kalangan media/pers, dan masyarakat umum. Dengan kehadiran pabrik di kota Indjija, Beograd mendapat respon yang baik dari penduduk setempat akan kehadiran investasi Indonesia di Serbia. Kemudian, dukungan penuh yang diberikan pemerintah pusat hingga pemerintah daerah di Serbia kepada Indofood merupakan faktor-faktor yang sangat berperan akan investasi ini (Kedutaan Besar Republik Indonesia di Beograd, Indomie Penetrasi Pasar Serbia dan Eropa, 2019).

Acara peresmian ini dimulai dengan agenda penampilan tari tradisional dari Serbia maupun Indonesia. KBRI menampilkan tari dari Bali “Kembang Girang” dan tari Betawi “Nendak Ganjen”. Kemudian, acara peresmian dilanjutkan oleh sambutan Presiden Serbia yang menyampaikan bahwa beliau sangat mendukung serta mengapresiasi akan investasi dari pengusaha Indonesia di Serbia yang merupakan langkah konkrit guna meningkatkan hubungan kerjasama ekonomi kedua negara.

Sambutan Duta Besar RI untuk Republik Serbia yang juga merangkap untuk Montenegro Harry R.J. Kandou menjelaskan dengan kehadiran Indofood di Serbia adalah bukti nyata akan inisiatif Indonesia guna mempererat hubungan bilateral kedua negara khususnya di bidang ekonomi (Kedutaan Besar Republik Indonesia di Beograd, Indomie Penetrasi Pasar Serbia dan Eropa, 2019). Duta Besar RI juga menekankan bahwa KBRI Beograd akan selalu memberikan dukungan penuh untuk setiap pebisnis Indonesia yang ingin mencari tahu setiap peluang bisnis yang ada di Serbia dan sebaliknya.

Ada juga sambutan yang diberikan oleh Gubernur Provinsi Vojvodina dan sambutan Walikota Indjija. Sambutan juga diberikan oleh Direktur Eksekutif Salim Group, Axton Salim selaku perwakilan dari Indofood menyampaikan bahwa hubungan bilateral kedua negara yang semakin kuat merupakan satu landasan guna suksesnya investasi yang dilakukan Indofood di Serbia. Axton Salim juga menyampaikan bahwa Indofood berharap akan pabrik ini nantinya akan menjadi pintu gerbang untuk Indofood guna menjangkau pasar yang ada di wilayah Eropa. Acara peresmian ini diakhiri dengan prosesi pemotongan pita serta peninjauan akan fasilitas yang ada di pabrik Indomie.