

STRATEGI MILITER *ART OF WAR* PADA PROSES INTERNASIONALISASI PT INDOFOOD CBP DI AFRIKA

The Military Strategy of The Art of War in the Internationalization Process of PT Indofood CBP in Africa

Imam Fadchurrozi

Departement Hubungan Internasional
Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia
Imamfadc@gmail.com

INFO ARTIKEL

Article History

Received

24 January 2025

Revised

23 February 2025

Accepted

1 March 2025

Keywords:

Africa; art of war;
internationalization;
indofood; military
strategy.

Kata Kunci:

Afrika; seni perang;
internasionalisasi;
indofood; strategi
militer.

Abstract

This study aims to analyze the application of Sun Tzu's Art of War principles in PT Indofood CBP's internationalization strategy in Africa. A qualitative approach with descriptive analysis is employed, utilizing the OLI Paradigm (Ownership, Location, Internalization) as an analytical framework to examine factors influencing Indofood's expansion. Sun Tzu's principles, such as knowing oneself and the competition, flexibility, and strategic alliances, are analyzed alongside Indofood's ownership advantages in technology and production (O), the attractiveness of investment locations in Africa (L), and internalization strategies to maintain control over supply chains and distribution (I). The findings indicate that Indofood adapts its products to local preferences and establishes strategic partnerships, including social initiatives such as polio vaccination programs, to strengthen market penetration. This study concludes that integrating Sun Tzu's military strategies with the OLI Paradigm offers valuable insights for companies navigating complex and competitive global markets.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan prinsip-prinsip Art of War karya Sun Tzu dalam strategi internasionalisasi PT Indofood CBP di Afrika. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif serta menerapkan Paradigma OLI (*Ownership, Location, Internalization*) sebagai pisau analisis untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi ekspansi Indofood. Prinsip Sun Tzu, seperti mengenal diri dan musuh, fleksibilitas, serta aliansi strategis, dikaji bersama dengan keunggulan kepemilikan Indofood dalam teknologi dan produksi (O), daya tarik lokasi investasi di Afrika (L), serta strategi internalisasi untuk menjaga kendali atas rantai pasok dan distribusi (I). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Indofood menyesuaikan produk dengan preferensi lokal dan membangun kemitraan strategis, termasuk dalam program sosial seperti vaksinasi polio, guna memperkuat penetrasi pasar. Studi ini menyimpulkan bahwa integrasi strategi militer Sun Tzu dan Paradigma OLI memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam menghadapi pasar global yang kompleks dan kompetitif.



PENDAHULUAN

Adanya keharusan untuk melindungi tahta, wilayah, dan rakyat melatar belakangi kerajaan untuk menemukan sebuah konsep yang dapat digunakan untuk mencapai kepentingan-kepentingan tersebut. Strategi merupakan salah satu konsep yang ditemukan dan sejatinya telah dijumpai pada masa kerajaan-kerajaan sejak zaman pra-modern. Pada era pra-modern, strategi sering diidentikkan dengan perang yang kemudian berkembang menjadi konsep strategi militer dan konsep-konsep lainnya dalam berbagai sektor. Perkembangan konsep dan definisi strategi terus berkembang dan berubah menyesuaikan permasalahan-permasalahan baru yang muncul di dunia. Strategi secara sederhana dapat di definisikan sebagai suatu upaya atau cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu karya klasik mengenai strategi militer yang masih relevan digunakan hingga saat ini adalah "*Art of War*" (AoW) milik Sun Tzu. Di masa ini penggunaan pemikiran-pemikiran Sun Tzu dalam AoW tidak terbatas mengenai strategi militer namun meluas pada konsep-konsep kehidupan lainnya. Konsep perang yang saat ini telah bergeser pada definisi-definisi baru mengharuskan pengadopsian berbagai karya mengenai strategi kedalam sektor-sektor baru yang tidak terbatas pada

sektor militer. AoW merupakan karya yang saat ini masih sangat relevan digunakan untuk diterapkan pada sektor-sektor ekonomi, bisnis, sosial, politik dan yang lainnya. Oleh karena itu menjadi sangat menarik apabila membahas konsep yang awalnya terbatas digunakan pada sektor militer namun kini telah berkembang pada sektor-sektor lainnya dalam kehidupan dengan penyesuaian aspek-aspek AoW sendiri.

Dalam studi Hubungan Internasional, korporasi global telah menjadi topik pembahasan yang cukup sentral karena pengaruhnya terhadap berbagai sektor dan lingkup hubungan internasional (Karamet, 1994) dan termasuk ke dalam subjek aktor non negara. Mereka adalah agen yang menentukan dalam pembentukan nilai-nilai dan transformasi seluruh budaya di berbagai skala geografis, seperti desa, kota kecil, kota besar, regional, dan global. Baik menambang emas di wilayah pedesaan di Indonesia atau menyebarkan teknologi informasi baru di negara-negara maju di wilayah Utara. Perusahaan tidak hanya merespons nilai-nilai kemanusiaan; dengan frekuensi yang sama, mereka membantu membentuknya. Terlebih lagi, kekuatan dana korporasi dan kekuatan melobi semakin memengaruhi kampanye politik dan agenda kebijakan suatu negara.

Kekuatan dana korporasi global bahkan dapat melebihi pendapatan sebuah negara. Baru-baru ini (Fortune, 2024) merilis pendapatan 500 perusahaan di seluruh dunia sepanjang tahun 2024, yang menyatakan bahwa sejumlah perusahaan milik Amerika Serikat (AS) berhasil mendapatkan *revenue* sekitar 13,8 triliun, meningkat 6 persen dari tahun 2023. Secara kolektif, 10 perusahaan terbesar di dunia berdasarkan pendapatan ini menghasilkan sekitar 4,6 triliun dolar AS dalam penjualan tahunan, melebihi PDB negara-negara seperti Jepang dan Jerman. Walmart adalah Perusahaan yang masih menduduki peringkat pertama sebagai perusahaan dengan pendapatan terbesar dengan 648,1 Miliar dolar AS dan disusul oleh Amazon dengan pendapatan mencapai 574,8 dolar AS (Fortune, 2024). Oleh karenanya tidak heran apabila korporasi global menjadi salah satu pembahasan yang kini menjadi penting dalam studi ilmu Hubungan Internasional.

PT Indofood CBP Sukses Marmur, Tbk (ICBP) merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang telah melaksanakan strategi internasional secara sukses. Perusahaan yang didirikan pada tahun 2009 ini merupakan anak usaha PT Indofood Sukses Makmur Tbk. yang

berfokus pada sektor bisnis makanan, minuman, dan kemasan. Perusahaan ini dikenal oleh konsumen dari berbagai belahan dunia melalui produk Indomie yang telah hadir di 80 negara di dunia (Alvina et al., 2023). Tidaklah mudah bagi sebuah Perusahaan memasuki pasar global terlebih lagi bagi perusahaan yang berasal dari negara berkembang seperti Indonesia. Keberhasilan awal Indofood dalam menembus pasar global juga tidak lepas dari dukungan pemerintah Indonesia, yang mendorong ekspor produk lokal. Dengan adanya kebijakan ekspor yang mendukung, Indofood dapat memanfaatkan peluang perdagangan bebas di beberapa wilayah untuk mengurangi hambatan tarif dan meningkatkan daya saing produknya (Daffa Quthbir Robani et al., 2024)

Sebuah penelitian menemukan bahwa Indofood berhasil memasuki pasar global karena strategi internasionalnya (Alvina et al., 2023). Strategi internasional ICBP berfokus pada ekspansi pasar global melalui akuisisi dan kemitraan strategis. Salah satu strategi utama adalah *multidomestic strategy*, yaitu perusahaan menyesuaikan produk dan keunggulan kompetitifnya berdasarkan kebutuhan pasar lokal. Misalnya, ICBP mengembangkan varian rasa mi instan yang sesuai dengan selera lokal, seperti rasa Tom

Yam di Thailand dan Chicken Tikka Masala di India (Alvina et al., 2023). ICBP juga melakukan akuisisi perusahaan seperti Pinehill Company Limited yang memiliki pabrik-pabrik di berbagai negara dan mengembangkan jaringan produksi serta distribusinya. Dalam memasuki pasar internasional, ICBP juga menggunakan beberapa *mode of entry*: ekspor produk, aliansi strategis, akuisisi, dan investasi langsung (Alvina et al., 2023). Perusahaan mulai dengan ekspor sejak 1980-an ke negara-negara Asia Tenggara. Kemudian, ICBP menjalin aliansi strategis dengan perusahaan lokal di Filipina dan Thailand serta melakukan akuisisi perusahaan seperti CB & I Foods di Australia untuk memperluas pangsa pasarnya (Alvina et al., 2023). Selain itu PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP) berhasil mengimplementasikan berbagai strategi pemasaran internasional yang efektif, seperti lisensi, joint venture, diversifikasi produk, dan adaptasi produk untuk memperluas pangsa pasar global (Rombe et al., 2023).

Berdasarkan penelitian-penelitian yang ada, terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana konsep strategi klasik, seperti "The Art of War" (AoW) karya Sun Tzu, dapat diadopsi oleh perusahaan seperti PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP)

dalam strategi internasionalisasi mereka. Meskipun ada pembahasan mengenai penerapan strategi internasional oleh Indofood yang berfokus pada akuisisi, kemitraan strategis, adaptasi produk, dan penggunaan berbagai *mode of entry* seperti ekspor dan aliansi strategis, belum ada penelitian yang mendalam mengenai penerapan prinsip-prinsip strategi militer Sun Tzu dalam konteks korporasi global dan ekspansi pasar internasional. Selain itu juga belum ada penelitian yang berfokus pada analisis internasionalisasi PT Indofood CBP menggunakan model OLI milik Dunning. Maka penelitian ini akan berusaha memadankan bagaimana proses internasionalisasi PT Indofood dengan model OLI sejalan dengan strategi Art of War milik Sun Tzu. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai adaptasi teori klasik dalam konteks strategi bisnis global yang relevan pada masa kini.

KERANGKA ANALISIS

Art of War

The Art of War karya Sun Tzu, yang terdiri dari sekitar 6.200 kata dalam karakter Tionghoa (Ames, 1993), menyajikan prinsip-prinsip, strategi, dan taktik yang digunakan untuk merencanakan dan melaksanakan

peperangan dengan tujuan mengatasi berbagai tantangan. Karena karya ini ditulis dalam bahasa Tionghoa, proses penerjemahannya ke dalam bahasa Inggris sering kali menyebabkan perbedaan dalam interpretasi makna aslinya, mengingat kompleksitas bahasa dan budaya yang mendasari teks tersebut (Low & Tan, 1995). Oleh karena itu, makna-makna tertentu mungkin tidak terungkap dengan jelas atau disalahartikan dalam terjemahannya.

Sun Tzu, seorang jenderal legendaris dalam sejarah Tiongkok kuno, dikenal karena karya militernya yang pertama kali mengemukakan teori-teori strategis dalam *The Art of War*. Karya ini ditulis lebih dari 2.500 tahun yang lalu pada masa yang dikenal sebagai "Zaman Negara-Negara Berperang" dan hingga kini tetap menjadi teks yang berpengaruh, tidak hanya dalam bidang militer tetapi juga dalam berbagai disiplin lainnya (McNeilly, 1996). Banyak ide dan filosofi utama yang dipaparkan dalam karya ini, yang kemudian diadopsi di luar konteks militer, seperti dalam dunia bisnis.

Sun Tzu memaparkan berbagai prinsip dan strategi yang diperlukan untuk mengatasi masalah psikologis, ketidakseimbangan dalam lingkungan, serta konflik dalam organisasi (Lo et al., 1998). Dia melihat dunia

sebagai suatu kesatuan yang utuh, dengan sistem yang saling terkait dan bergantung satu sama lain. Berdasarkan pandangan ini, Sun Tzu merumuskan doktrinnya dengan menyusun taktik dan strategi yang berhasil diterapkan dalam konteks peperangan pada masa itu. AoW sendiri sebenarnya dibagi menjadi 2 pemikiran besar, yaitu perspektif dan sikap menuju peperangan dan yang kedua adalah terkait dengan strategi dan taktik khusus mengenai persaingan dan keseimbangan (Lee & Ko, 2000).

The Art of War oleh Sun Tzu terdiri dari 13 bab, mulai dari bab pertama yang membahas "Perencanaan" hingga bab ke-13 yang berfokus pada "Penggunaan mata-mata." Setiap bab menyajikan serangkaian pernyataan yang diberi nomor, dan sebagian besar pernyataan tersebut dapat berdiri sendiri. Secara keseluruhan, terdapat 312 pernyataan dengan panjang yang bervariasi, mulai dari satu kalimat singkat hingga beberapa kalimat (Ames, 1993). Buku ini tidak hanya mengajarkan tentang strategi militer secara umum, tetapi juga memberikan panduan mengenai sikap dan tindakan yang seharusnya ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Lo et al., 1998).

Prinsip dan strategi dalam *The Art of War* telah diterapkan dalam dunia manajemen oleh penulis seperti (Lee & Ko, 2000). Menurut Sun Tzu, dalam persiapan perang, banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, seperti senjata, pasukan, medan, dukungan logistik, dan kesiapan pasukan. Di antara dunia bisnis dan aplikasi serta pemikiran militer, terdapat analogi yang menarik untuk digarisbawahi. Begitu juga dalam dunia bisnis, seseorang harus memperhatikan banyak faktor dalam persaingan, seperti budaya, pemangku kepentingan, sumber daya, kebijakan, dan sebagainya. Persaingan brutal dalam dunia bisnis saat ini tidak berbeda jauh dengan yang ada di medan perang. Dalam perang, perencanaan yang buruk akan menyebabkan kerugian pada orang, peralatan, dan bahkan pertempuran itu sendiri (Wee et al., 1991). Hal yang sama berlaku dalam dunia bisnis. Sejarah menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang terjerumus ke tahap penurunan atau bahkan kehancuran akibat perencanaan yang buruk, yang mengakibatkan hilangnya modal dan sumber daya. (Lo et al., 1998) mengartikan terminologi militer dalam konteks dunia bisnis, seperti berikut: 1) Medan perang dapat diartikan sebagai pasar; 2) Jenderal/komandan diterjemahkan menjadi

manajer atau manajemen; 3) Perang militer diartikan sebagai persaingan; 4) Pasukan menjadi karyawan perusahaan; 5) Musuh menjadi pesaing.

Model Internasionalisasi OLI

Model OLI (*Ownership, Location, Internalization*), atau yang lebih dikenal sebagai *Eclectic Paradigm*, adalah kerangka teoretis yang dikembangkan oleh (Dunning, 1980). Paradigma ini digunakan untuk menjelaskan alasan utama perusahaan melakukan ekspansi internasional, bagaimana mereka memilih lokasi untuk beroperasi, dan mekanisme apa yang digunakan untuk menjalankan kegiatan bisnis lintas negara. Model ini mengintegrasikan tiga elemen utama, yaitu *Ownership Advantages* (O), *Location Advantages* (L), dan *Internalization Advantages* (I), yang bekerja secara bersamaan untuk menentukan strategi internasionalisasi perusahaan. Elemen pertama dalam paradigma OLI adalah *Ownership Advantages* (O), yang mengacu pada keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Keunggulan ini dapat berupa teknologi inovatif, reputasi merek, keahlian manajerial, atau akses terhadap sumber daya tertentu yang tidak dimiliki oleh pesaing. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan

untuk bersaing secara efektif di pasar internasional. Keunggulan kepemilikan bersifat unik dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga memberikan perusahaan kemampuan untuk memanfaatkan peluang di pasar global (Dunning & Lundan, 2014).

Elemen kedua adalah *Location Advantages* (L) merujuk pada manfaat spesifik yang ditawarkan oleh lokasi tertentu. Faktor-faktor seperti infrastruktur yang baik, stabilitas politik, kebijakan pemerintah yang mendukung, kualitas institusi, biaya tenaga kerja yang kompetitif, dan akses terhadap pasar lokal memengaruhi daya tarik suatu lokasi bagi investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment* atau FDI). Penelitian oleh (Meyer, 2001) dan (Meyer & Nguyen, 2005) menunjukkan bahwa kualitas institusi di negara-negara seperti Eropa Tengah, Eropa Timur, dan Vietnam berperan penting dalam menarik investasi asing. Negara-negara dengan institusi yang lebih baik, seperti perlindungan hukum yang kuat dan kebijakan ekonomi yang stabil, lebih menarik bagi perusahaan multinasional. Selain itu, perubahan kebijakan dan regulasi di negara-negara seperti China dan Singapura juga telah menciptakan peluang baru bagi investasi asing. Namun, tidak semua lokasi memiliki keunggulan yang sama. Beberapa

negara mungkin menawarkan insentif fiskal, sementara yang lain mungkin memiliki pasar tenaga kerja yang lebih murah atau sumber daya alam yang melimpah. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor ini saat menentukan lokasi investasi mereka.

Elemen ketiga, *Internalization Advantages* (I), menjelaskan kecenderungan perusahaan untuk menginternalisasi aktivitas tertentu daripada mengalihdayakannya ke pihak ketiga. Internalisasi sering kali dilakukan untuk mengurangi ketidaksempurnaan pasar dan menekan biaya transaksi. Menurut (Dunning & Lundan, 2014), keputusan internalisasi dipengaruhi oleh struktur insentif dan mekanisme penegakan yang tersedia, baik secara formal maupun informal. Sebagai contoh, perusahaan multinasional sering kali memilih untuk mendirikan anak perusahaan di luar negeri daripada bekerja sama dengan mitra lokal. Hal ini dilakukan untuk menjaga kontrol atas teknologi, melindungi kekayaan intelektual, atau memastikan kualitas produk. Penelitian oleh (Delios & Enis, 2003) menunjukkan bahwa kualitas institusi di negara tuan rumah dapat memengaruhi mode masuk (*entry mode*) perusahaan, seperti *joint venture*, aliansi strategis, atau

kepemilikan penuh. Selain itu, faktor-faktor seperti imitasi dan akumulasi pengalaman juga memengaruhi keputusan internalisasi perusahaan. Penelitian oleh (Chan et al., 2006) dan (Chang & Rosenzweig, 2001) menyoroti bahwa perusahaan yang memiliki pengalaman lebih banyak di pasar internasional cenderung lebih siap untuk menginternalisasi operasi mereka di luar negeri.

Ketiga elemen dalam paradigma OLI tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi untuk menentukan keputusan strategis perusahaan. *Ownership Advantages* menentukan apakah perusahaan memiliki aset atau kemampuan unik untuk bersaing secara internasional. *Location Advantages* membantu perusahaan memilih lokasi terbaik untuk memanfaatkan keunggulan tersebut, sementara *Internalization Advantages* memungkinkan perusahaan memilih mekanisme koordinasi yang paling efektif untuk mengelola aktivitas mereka. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Microsoft dapat menggunakan *Ownership Advantages* mereka berupa inovasi perangkat lunak untuk memasuki pasar internasional. Mereka memilih lokasi dengan *Location Advantages* seperti akses ke tenaga kerja terampil atau pasar pengguna yang besar, seperti India atau China. Untuk memastikan kontrol penuh atas

teknologi dan distribusi, Microsoft cenderung menginternalisasi operasi mereka dengan mendirikan anak perusahaan di negara-negara tersebut.

Integrasi antara *Art of War* karya Sun Tzu dan Model Internasionalisasi OLI memberikan wawasan yang utuh mengenai strategi ekspansi internasional sebuah perusahaan. Kedua teori ini dapat dijadikan landasan dan pisau analisis bersamaan karena kedua teori ini dapat saling melengkapi dalam memberikan pemahaman yang komprehensif tentang dinamika internasionalisasi perusahaan. Model OLI memberikan pendekatan struktural, mengidentifikasi tiga elemen utama yang mempengaruhi keputusan ekspansi internasional. Kemudian Strategi Sun Tzu dalam *Art of War* dapat digunakan untuk memberikan panduan tentang bagaimana perusahaan dapat mengimplementasikan elemen-elemen OLI tersebut tersebut dalam konteks yang lebih aplikatif.

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan pengumpulan data, penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan sumber data sekunder baik dari buku, jurnal, maupun dokumen-dokumen publikasi lainnya. Pada penelitian ini, penulis memanfaatkan data sekunder yang relevan

dengan topik penelitian. Data sekunder diperoleh melalui analisis literatur dari tulisan akademik, artikel jurnal yang telah melalui proses *peer-review*, laporan perusahaan, serta dokumen-dokumen publikasi dari organisasi internasional yang berkaitan dengan topik internasionalisasi perusahaan dan strategi bisnis global. Selain itu, data yang diperoleh dari media massa terpercaya juga digunakan untuk melengkapi informasi terkait konteks kontemporer. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan interpretatif untuk memahami bagaimana prinsip-prinsip *Art of War* karya Sun Tzu dan model OLI (Ownership, Location, Internalization) diterapkan dalam strategi internasionalisasi PT Indofood CBP di benua Afrika. Dalam proses analisis, data akan diorganisasikan berdasarkan tema-tema utama yang berkaitan dengan tiga elemen utama dalam model OLI dan strategi-strategi kunci dalam *Art of War*. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai penerapan teori klasik dalam konteks bisnis global modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Indofood

Perusahaan Terbatas Indofood Sukses Makmur Tbk. Didirikan pada 14 Agustus 1990 sebagai PT Panganjaya Intikusuma, dengan visi menyediakan 208erusa pangan total bagi masyarakat Indonesia. Pada 1994, 208erusahaan berganti nama menjadi Indofood dan melantai di Bursa Efek Indonesia (IDX), memperkuat struktur keuangan untuk ekspansi bisnisnya. Setahun kemudian, Indofood mengakuisisi pabrik tepung terigu Bogasari, langkah awal dalam integrasi 208erusaha untuk menguasai rantai pasokan bahan baku (IndofoodCBP, 2025c)

Ekspansi Indofood terus berlanjut dengan masuk ke sektor 208erusahaan, agribisnis, dan distribusi pada 1997. Pada 2007, Indofood mencatatkan anak perusahaannya, Indofood Agri Resources Ltd., di Bursa Efek Singapura (SGX) dan mengakuisisi PT PP London Sumatra Indonesia Tbk. Tahun 2008, Indofood menguatkan posisinya di 208erusaha produk susu dengan mengakuisisi PT Indolakto (IndofoodCBP, 2025b). Langkah-langkah strategis ini semakin memperkuat Indofood sebagai pemimpin pasar 208erusaha dan pemain kuat di kancah internasional.

Pada tahun 2014, Indofood melakukan ekspansi di bidang bisnis air kemasan dengan mengakuisisi merek Club, yang merupakan

salah satu merek air minum kemasan terkemuka di Indonesia. Akuisisi ini menunjukkan komitmen 209 perusahaan untuk terus berinovasi dan memenuhi kebutuhan konsumen dalam berbagai kategori produk. Indofood semakin mengukuhkan posisinya sebagai 209 perusahaan yang mampu menghadirkan produk-produk berkualitas dalam berbagai sektor 209 usaha pangan dan minuman. Tidak berhenti di situ, pada tahun 2020, Indofood kembali melakukan langkah ekspansi internasional dengan mengakuisisi Pinehill Company Limited, produsen mi instan yang memiliki operasi di Afrika, Timur Tengah, dan Eropa Tenggara. Langkah ini memungkinkan Indofood untuk menguasai pangsa pasar yang lebih luas di kawasan internasional dan memperkenalkan merek-merek unggulannya seperti Indomie ke pasar global. Seiring dengan perkembangan tersebut, pada tahun 2021, Indofood CBP (*Consumer Branded Products*) Group memperoleh kepemilikan penuh atas anak 209 perusahaan makanan ringan mereka, yang semakin memperkuat dominasi Indofood di pasar makanan dan minuman, khususnya dalam kategori makanan ringan yang telah lama menjadi produk unggulan mereka. Semua langkah ini menunjukkan bahwa Indofood terus berupaya untuk beradaptasi dengan dinamika

pasar global dan menjaga daya saing yang kuat melalui berbagai strategi ekspansi yang terencana dengan baik (IndofoodCBP, 2025b)

Indofood memiliki visi untuk menjadi 209 perusahaan 209 usaha pangan total yang mampu memberikan kontribusi positif bagi kebutuhan pangan masyarakat Indonesia dan dunia. Visi ini tercermin dalam berbagai langkah yang diambil oleh 209 perusahaan untuk memperluas portofolio produk, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan memperkenalkan teknologi terbaru dalam setiap aspek bisnis mereka. Misi 209 perusahaan adalah menyediakan 209 usaha yang berkelanjutan untuk kebutuhan pangan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, proses, dan teknologi secara berkesinambungan, berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan secara berkelanjutan, serta terus meningkatkan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan (IndofoodCBP, 2025d). Komitmen terhadap keberlanjutan juga tercermin dalam 209 usaha Indofood untuk terus meningkatkan efisiensi produksi, mengurangi dampak lingkungan dari kegiatan operasionalnya, serta memastikan bahwa produk-produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang tinggi dan aman untuk dikonsumsi.

Indofood menjalankan bisnis dengan nilai-nilai yang menjunjung tinggi integritas, disiplin, dan rasa hormat terhadap pemangku kepentingan. Dalam setiap perusahaan bisnis, perusahaan mengedepankan prinsip keberlanjutan yang tidak hanya mencakup keberlanjutan bisnis, tetapi juga dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Dengan integritas sebagai dasar cara hidup, Indofood berupaya menjalankan setiap lini bisnis dengan transparansi dan kejujuran, memastikan bahwa segala kegiatan yang dilakukan tidak hanya menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan yang terlibat. Hal ini mencakup karyawan, konsumen, mitra bisnis, serta masyarakat luas. Indofood juga berkomitmen untuk terus berinovasi dalam setiap produk dan layanan yang ditawarkan, sehingga dapat menghadirkan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan berkontribusi pada kesejahteraan mereka (IndofoodCBP, 2025b).

Indofood juga menerima berbagai penghargaan bergengsi pada tahun 2023 yang mencerminkan komitmennya terhadap keunggulan dalam berbagai aspek. Penghargaan-penghargaan tersebut antara lain adalah *Entrepreneurial Marketing*

Award 2023 sebagai Perusahaan Publik Premium Indonesia oleh Markplus Inc., *Marketeer of The Year 2023* untuk Axton Salim sebagai Juara Pemasaran Industri FMCG Terbaik oleh Markplus Inc., serta Top CEO Indonesia 2023 untuk Anthoni Salim sebagai CEO Terbaik dalam Industri Makanan Olahan oleh Tempo & IDN Financials. Selain itu, Indofood juga dianugerahi *The Best Investortrust Companies Award 2023* sebagai Perusahaan Sektor Barang Konsumsi Utama oleh Investortrust.id, serta *Katadata Green Initiative Award 2023* sebagai Perusahaan Barang Konsumsi oleh Katadata. Semua penghargaan ini mengakui keberhasilan Indofood dalam menciptakan produk berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan konsumen serta keberhasilannya dalam mengelola bisnis dengan cara yang berkelanjutan (IndofoodCBP, 2025a). Keberhasilan ini tidak hanya mencerminkan pencapaian bisnis Indofood, tetapi juga menunjukkan betapa pentingnya komitmen terhadap keberlanjutan dan inovasi dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

Indofood memperoleh berbagai sertifikasi internasional dan nasional yang mencerminkan komitmennya terhadap kualitas dan keberlanjutan. Sertifikasi

tersebut termasuk ISO 22000 untuk sistem manajemen keamanan pangan, ISO 9001 untuk manajemen mutu, ISO 14001 untuk manajemen lingkungan, ISO 45001 untuk sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja, serta ISO 50001 untuk manajemen energi. Selain itu, Indofood juga memperoleh sertifikasi *Halal Assurance System* dari LPPOM MUI, yang memastikan bahwa produk-produk yang dihasilkan memenuhi standar halal yang berlaku di Indonesia. Indofood juga memegang sertifikasi ISPO (*Indonesian Sustainable Palm Oil*) yang berlaku hingga 2025, sebagai komitmen 211 perusahaan dalam mendukung keberlanjutan di sektor 211 perusahaan kelapa sawit. Sertifikasi ini menunjukkan bahwa Indofood tidak hanya fokus pada pencapaian bisnis, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan dalam operasionalnya, yang penting untuk menciptakan masa depan yang berkelanjutan bagi 211 perusahaan dan masyarakat (IndofoodCBP, 2025b)

Pertumbuhan Indofood di Afrika

Indofood, yang telah berkembang pesat di Indonesia, juga berhasil memperluas jangkauannya ke pasar internasional, terutama di Afrika. Ekspansi dimulai pada tahun 1998 dengan memperkenalkan produk mi instan Indomie di Nigeria, yang menjadi

pasar utama pertama Indofood di Afrika. Keberhasilan ini kemudian diikuti dengan ekspansi ke berbagai negara Afrika lainnya, termasuk Mesir, Ethiopia, Kenya, dan Maroko. Di Nigeria, Indofood mendirikan pabrik pertama melalui Dufil Prima Foods, sebuah *joint venture* dengan Tolaram Group dari Singapura. Keberhasilan Indomie di Nigeria menjadikannya pemimpin pasar mi instan di Afrika Barat, dengan pabrik yang tersebar di beberapa negara bagian Nigeria. Di Mesir, Indofood memperkenalkan produk mi instan pada tahun 2005, dengan mendirikan pabrik melalui kerja sama dengan 211 perusahaan lokal, Salim Wazaran Abu Alata Co. Ltd. Pada tahun 2009, produk Indofood mulai dikenal luas di Mesir, didorong oleh harga yang terjangkau, sehingga meningkatkan popularitasnya. Pabrik ini mampu memproduksi 1,2 juta bungkus mi instan per hari (KOMPAS, 2015). Pada tahun 2013, Indofood merencanakan 211 perusahaan 211 pabrik di Ethiopia, yang mulai beroperasi pada tahun 2015 dan ditujukan untuk mendistribusikan produk ke negara-negara tetangga seperti Somalia, Djibouti, dan Sudan, dengan kemitraan lokal di Ethiopia (Jakarta Post, 2015). Di Kenya, Indofood membangun pabrik pada tahun 2015 yang mendukung distribusi produk ke negara-negara sekitar

seperti Tanzania, Uganda, Rwanda, dan Burundi. Pabrik ini merupakan bagian dari strategi ekspansi agresif Indofood di Afrika (Jakarta Post, 2015). Pada tahun yang sama, Indofood juga merencanakan 212 perusahaan 212 pabrik keenam di Afrika, di Maroko, untuk memenuhi tingginya permintaan pasar di wilayah tersebut. Pabrik ini diharapkan dapat memperkuat distribusi produk di kawasan Afrika Utara. Melalui strategi ekspansi internasional yang mencakup *joint ventures*, akuisisi 212 perusahaan lokal, dan penyesuaian produk untuk pasar lokal, Indofood berhasil mendominasi pasar mi instan di banyak negara Afrika (Alvina et al., 2023).

Keunggulan Kepemilikan Sebagai Bentuk Mengetahui Musuh dan Mengetahui Diri Sendiri

Ekspansi Indofood di Afrika, khususnya melalui produk mi instan Indomie, dapat dianalisis dalam konteks keunggulan kepemilikan (*ownership advantage*) dan penerapan strategi "Mengetahui Musuh dan Mengetahui Diri Sendiri" yang diadaptasi dari konsep Sun Tzu dalam *The Art of War*. Strategi ini menggarisbawahi pentingnya memahami kekuatan internal perusahaan sekaligus

mengenali tantangan eksternal, seperti kondisi pasar, pesaing, dan kebutuhan konsumen. Dalam teori OLI Dunning, keunggulan kepemilikan mengacu pada aset spesifik perusahaan yang mencakup teknologi, inovasi produk, merek yang kuat, dan keahlian manajemen yang dapat memberikan keunggulan kompetitif di pasar global.

Indofood memanfaatkan keunggulan ini secara optimal. Indofood secara cermat mengenali keunggulan internal yang dimilikinya, termasuk teknologi modern, inovasi produk, dan kapasitas produksi yang besar. Pabrik-pabriknya di Nigeria, Kenya, Mesir, Ethiopia, dan Maroko didukung oleh mesin berteknologi tinggi yang memungkinkan proses produksi yang higienis dan efisien sesuai standar internasional. Contohnya, kapasitas produksi di Mesir mencapai 1,2 juta bungkus per hari, sementara pabrik di Kenya mampu memproduksi hingga 115 juta paket per tahun (Berita Satu, 2017). Kualitas bahan makanan yang disajikan dalam varian premium produk indomie tetap terjaga dan awet karena menggunakan teknologi *retort*, yakni teknologi pengemasan secara kedap dan pemanasan dengan suhu tinggi. Teknologi ini memungkinkan bahan makanan

menjadi aman, kualitasnya tetap terjaga, awet dan tidak rusak, selama kemasan dalam kondisi baik (Tribunnews, 2017). Keberhasilan Indofood di Nigeria, dengan Indomie menguasai hingga 70 persen pangsa pasar mi instan, adalah bukti konkret bagaimana perusahaan memahami "diri mereka sendiri". Dengan membangun pabrik lokal pada tahun 1995, Indofood tidak hanya mengurangi ketergantungan pada impor tetapi juga meningkatkan efisiensi distribusi dan penguasaan pasar. Langkah ini menunjukkan bahwa Indofood mampu mengenali kelemahan mereka dalam logistik internasional dan mengubahnya menjadi keunggulan melalui produksi lokal.

Prinsip "kenali musuhmu" tercermin dalam kemampuan Indofood untuk memahami pasar lokal secara mendalam. Di Mesir, misalnya, Indofood menghadapi tantangan besar saat pertama kali memasuki pasar pada tahun 1990-an, karena mi instan adalah produk baru yang asing bagi konsumen lokal. Namun, dengan membangun pabrik di Badr City pada tahun 2009 dan berkolaborasi dengan pengusaha lokal, Indofood mampu menyesuaikan produknya dengan selera dan preferensi konsumen Mesir. Seperti yang dikatakan Sun Tzu, "Rencana yang sukses adalah yang disesuaikan dengan kondisi lawan." Dalam

konteks ini, "lawan" adalah tantangan budaya dan kebiasaan konsumsi lokal yang berhasil diatasi Indofood melalui inovasi dan adaptasi. Selain itu, akuisisi Pinehill Company Limited pada tahun 2020 senilai 2,99 miliar dolar AS adalah wujud lain dari strategi mengenali potensi diri dan "mengggunakan medan perang untuk keuntungan sendiri." Dengan memanfaatkan jaringan Pinehill yang tersebar di Arab Saudi, Nigeria, Turki, Mesir, Kenya, Maroko, dan Serbia, Indofood memperluas jejak globalnya secara signifikan. Sun Tzu menulis, "Kuasai wilayah musuh sebelum mereka sempat memperkuat pertahanannya." Akuisisi ini memungkinkan Indofood mengamankan posisi strategis di pasar global dengan memanfaatkan infrastruktur dan merek yang sudah mapan di berbagai negara (Alvina et al., 2023)

Keberadaan organisasi seperti *Indomie Fans Club (IFC)* di Nigeria juga menunjukkan pemahaman Indofood terhadap pentingnya membangun loyalitas konsumen. Menurut Sun Tzu, "Kemenangan terbaik adalah yang diraih tanpa pertempuran." Loyalitas yang tinggi dari konsumen lokal membuat Indomie tidak hanya menjadi produk konsumsi, tetapi juga bagian dari identitas budaya masyarakat Nigeria. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif yang

sulit ditandingi oleh pesaing. Pada akhirnya, kesuksesan Indofood di Afrika dan pasar global lainnya adalah bukti nyata dari penerapan strategi Sun Tzu. Dengan mengenali kekuatan internal mereka, seperti inovasi produk, efisiensi produksi, dan skala ekonomi, serta memahami tantangan eksternal, Indofood mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Di sisi lain, Indofood juga memiliki pemahaman yang baik terhadap "musuh" atau kondisi eksternal di pasar Afrika. Sebagai langkah awal, Indofood memilih Nigeria, negara dengan pertumbuhan populasi yang pesat pada 1990-an, sebagai pintu masuk ke pasar Afrika. Strategi pemasaran difokuskan pada peningkatan kesadaran masyarakat terhadap manfaat mi instan sebagai makanan yang murah, bergizi, dan cepat saji untuk anak-anak. Di Nigeria, Indofood bekerja sama dengan Tolaram Group melalui perusahaan *joint venture* Dufil Prima Foods, yang kini menjadi produsen mi instan terbesar di Afrika Barat. Kemitraan ini memadukan keunggulan Indofood dalam pembiayaan dan manufaktur dengan kemampuan Tolaram dalam penelitian pasar dan implementasi strategi pemasaran yang efektif (Surya et al., n.d.)

Selain itu, Indofood menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi ekspansinya berdasarkan kebutuhan pasar lokal. Di Mesir, misalnya, perusahaan memanfaatkan ajang internasional seperti *Cairo International Fair* untuk mempromosikan produk secara langsung kepada konsumen. Di Ethiopia, Indofood membangun pabrik seluas 12.000-meter persegi yang mempekerjakan warga lokal dan memproduksi hingga 80 juta bungkus mi instan per tahun. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kemitraan strategis dengan PT Salim Wazaran Yahya Plc, yang berperan penting dalam memahami dinamika pasar lokal (Kompas, 2015).

Strategi Indofood juga mencakup investasi besar-besaran untuk mendukung distribusi produk ke wilayah lain di Afrika. Pendirian pabrik di Kenya dengan nilai investasi 7,3 juta dolar AS memungkinkan distribusi produk ke negara-negara tetangga seperti Tanzania, Uganda, dan Rwanda. Selain itu, langkah ekspansi ke Maroko pada tahun 2015 memperkuat kehadiran Indofood di Afrika Utara. Indofood bahkan mendirikan anak perusahaan di Singapura untuk mengurangi risiko fluktuasi mata uang asing, sebuah langkah yang mencerminkan kemampuannya dalam mengelola risiko

global (Jakarta Post, 2015). Kombinasi antara penguasaan teknologi, inovasi produk, dan adaptasi terhadap kondisi pasar lokal menunjukkan bagaimana Indofood mengharmonisasikan pemahaman terhadap kekuatan internal dan tantangan eksternal. Pendekatan ini tidak hanya memungkinkan Indofood untuk mendominasi pasar Afrika, tetapi juga menjadikannya salah satu perusahaan FMCG terkemuka di dunia, dengan pangsa pasar hingga 75 persen di Nigeria. Keberhasilan ini menegaskan pentingnya penerapan prinsip "Menenal Musuh dan Menenal Diri Sendiri" dalam ekspansi global, sebagaimana tercermin dalam strategi Indofood yang agresif dan efisien.

Keunggulan Lokasi Sebagai Bentuk Adaptasi dan Fleksibilitas

Keunggulan lokasi dalam teori OLI Dunning, yang mencakup faktor-faktor seperti infrastruktur, biaya tenaga kerja, kebijakan pemerintah, dan stabilitas politik, mencerminkan adaptasi dan fleksibilitas tinggi dalam ekspansi Indofood ke Afrika. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip yang diajarkan oleh Sun Tzu dalam *The Art of War*, seperti pentingnya mengenali dan menyesuaikan diri dengan kondisi lokal (seperti memilih lokasi dengan biaya tenaga

kerja rendah dan pasar aksesibel), fleksibilitas dalam mengubah strategi sesuai situasi, serta memanfaatkan kelemahan pesaing dengan memanfaatkan keunggulan lokasi untuk mengisi celah pasar yang ada. Selain itu, prinsip penggunaan sumber daya yang efisien tercermin dalam strategi Indofood untuk menekan biaya produksi melalui lokasi yang tepat, sementara kecepatan dan reaksi cepat terhadap perubahan pasar dan kebijakan menunjukkan adaptasi yang gesit dalam menghadapi tantangan pasar Afrika, sejalan dengan prinsip Sun Tzu.

Perkembangan negara-negara Sub-Sahara Afrika yang mengalami transformasi besar mulai dekade 1990-an, terutama setelah tumbangannya apartheid di Afrika Selatan, diikuti oleh demokratisasi, penanggulangan kemiskinan, dan pertumbuhan ekonomi yang signifikan, menjadikan kawasan ini menarik bagi perusahaan global. Afrika yang dahulu dianggap sebagai wilayah penuh konflik, kelaparan, dan penyakit, kini telah bertransformasi menjadi pasar potensial dengan perkembangan ekonomi yang pesat (Novita, 2019). Sejak 1990-an, Indofood secara strategis memilih Nigeria sebagai pintu gerbang untuk memasuki pasar Afrika, mengingat potensi pertumbuhan populasi yang pesat. Nigeria merupakan negara

dengan populasi terbesar di Afrika, yang mencapai 223,8 juta jiwa pada 2023. Selain itu, Nigeria memiliki perekonomian terbesar kedua di Afrika, yang menyediakan peluang besar bagi penetrasi pasar produk makanan cepat saji seperti mi instan.

Indofood, melalui kerja sama dengan Tolaram Group dalam joint venture *Dufil Prima Foods*, berhasil membangun pabrik mi instan pertama di Nigeria pada akhir 1980-an. Seiring waktu, *Dufil Prima Foods* menjadi produsen mi instan terbesar di Afrika, dan Indomie menguasai sekitar 74 persen pangsa pasar mie instan di Nigeria (Kompas, 2015). Bahkan, survei Kantar Worldpanel mencatat bahwa pendapatan Indofood mencapai 600 juta dolar AS per tahun, menjadikannya merek kedelapan yang paling banyak dibeli konsumen di dunia. Popularitas Indomie di Nigeria begitu besar sehingga kata "Indomie" digunakan untuk merujuk pada mi instan secara umum di negara tersebut (Tribunnews, 2018). Keberhasilan ini bukan tanpa tantangan. Pada awalnya, masyarakat Nigeria belum terbiasa mengonsumsi mi instan. Namun, Indofood bersama Tolaram Group menerapkan strategi edukasi pasar yang efektif. Mohan Vaswani, direktur Tolaram Group, membawa Indomie ke Nigeria dengan membagikan produk secara gratis

untuk memperkenalkannya kepada masyarakat.

Selain di Nigeria, Indofood juga menunjukkan fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan strategi ekspansinya berdasarkan kebutuhan pasar lokal di berbagai negara Afrika. Di Mesir, perusahaan memanfaatkan ajang internasional seperti *Cairo International Fair* untuk mempromosikan produknya langsung kepada konsumen. Sementara itu, di Ethiopia, Indofood membangun pabrik seluas 12.000-meter persegi yang mempekerjakan warga lokal dan memproduksi hingga 80 juta bungkus mi instan per tahun. Keberhasilan ini didukung oleh kemitraan strategis dengan PT Salim Wazaran Yahya Plc, yang memberikan pemahaman mendalam terhadap dinamika pasar lokal (Jakarta Post, 2015). Di Kenya, Indofood menginvestasikan 7,3 juta dolar AS untuk mendirikan pabrik yang memungkinkan distribusi produk ke negara-negara tetangga seperti Tanzania, Uganda, dan Rwanda. Langkah ini memperkuat keberadaan Indofood di wilayah Afrika Timur. Pada 2015, Indofood juga membuka pasar di Maroko untuk memperluas jaringan distribusi di Afrika Utara. Untuk memitigasi risiko fluktuasi mata uang asing, Indofood mendirikan anak perusahaan di Singapura

yang mendukung kelancaran operasional dan mengurangi risiko dalam distribusi global (Jakarta Post, 2015).

Indomie di Nigeria memiliki berbagai varian yang sangat disesuaikan dengan selera lokal dan tradisi kuliner setempat, sehingga semakin mengukuhkan posisinya sebagai makanan yang dianggap khas negara tersebut. Beberapa varian Indomie yang populer di Nigeria antara lain: Indomie Relish Seafood Delight, yang dilengkapi dengan bumbu sari ikan, potongan daging ikan, bubuk cabe, bumbu bubuk, dan minyak bumbu untuk memberikan rasa seafood yang khas; Indomie Relish Chicken Extravaganza, yang menawarkan potongan daging ayam asli, sosis ayam, saus spesial Mama, dan potongan cabai kering untuk menciptakan rasa ayam yang kaya dan pedas; Indomie Belle Full Rasa Ayam, yang mirip dengan Indomie goreng Indonesia, namun tanpa kecap dan saus, serta kemasan porsi jumbo untuk memenuhi preferensi konsumen Nigeria yang menyukai porsi lebih besar; Indomie Chicken Pepper Soup, varian mie instan rebus dengan kuah yang kaya rasa rempah dari cabai, paprika, merica pedas, dan kaldu ayam yang kuat; dan Indomie Oriental Fried Noodles, mie goreng dengan rasa khas Asia yang dilengkapi dengan sayuran kering ((Tribunnews, 2018).

Indomie di Nigeria tidak hanya disukai sebagai makanan sehari-hari, tetapi juga memiliki peran penting dalam berbagai aspek sosial dan budaya. Politisi Nigeria, seperti Babagana Kingibe, bahkan memanfaatkan kekuatan Indomie dalam kampanye pemilihan presiden pada 2019, mencerminkan betapa besar pengaruh Indomie di kalangan masyarakat Nigeria. Di sektor kuliner, pedagang yang menjual Indomie bahkan dapat meraih omzet hingga Rp1 juta per hari, menunjukkan betapa populernya produk ini. Selain itu, pada November 2018, Indomie digunakan sebagai insentif dalam program vaksinasi polio di Nigeria, yakni setiap anak yang divaksin diberi bonus Indomie. Inisiatif ini terbukti efektif, meningkatkan angka vaksinasi polio dengan menarik minat banyak orang tua untuk membawa anak-anak mereka ke pusat vaksinasi. Keberhasilan Indomie di Nigeria menunjukkan betapa adaptasi produk dan pemahaman budaya lokal dapat berperan penting dalam kesuksesan ekspansi pasar global. Selain di Nigeria, Indomie juga sangat populer di negara-negara Afrika lainnya, seperti Tunisia. Mi instan ini dijual dengan rasa yang lebih ringan dibandingkan varian di Indonesia, seperti rasa daging, sayuran, kari ayam, dan mi cup Pop Mie. Varian-varian ini diproduksi di Mesir, dan

rasa penyedapnya disesuaikan dengan selera lokal. Meskipun harganya lebih mahal di Tunisia (sekitar Rp5.000 per bungkus), Indomie tetap menjadi camilan populer di kalangan Masyarakat (Indozone, 2022)

Di Afrika, Indomie tidak hanya menjadi makanan sehari-hari, tetapi juga merupakan bagian dari budaya kuliner di negara-negara seperti Nigeria, yang menjadikannya sebagai makanan khas. Keberhasilan Indomie di berbagai negara di Afrika menggambarkan bagaimana Indofood berhasil mengadaptasi produk mereka dengan cerdas, mencerminkan prinsip-prinsip dalam *Art of War* oleh Sun Tzu, yang menekankan pentingnya fleksibilitas dan pemahaman mendalam tentang pasar lokal dalam menghadapi persaingan dan meraih sukses dalam ekspansi global. Sun Tzu, dalam *The Art of War*, menekankan pentingnya adaptasi dan fleksibilitas dalam meraih kemenangan. Salah satu prinsip paling terkenal yang berkaitan dengan hal ini adalah: "*All warfare is based on deception*". Prinsip ini menggarisbawahi bahwa dalam menghadapi tantangan, setiap manusia harus mampu beradaptasi dan menggunakan taktik yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada. Fleksibilitas adalah kunci untuk memenangkan "pertempuran" di pasar global

yang penuh dengan dinamika yang terus berubah.

Dalam konteks ekspansi Indomie ke pasar Afrika, Indofood dengan cermat mengikuti prinsip Sun Tzu ini dengan mengadaptasi produk dan strategi pemasaran mereka untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi lokal di setiap negara. Sun Tzu menyarankan agar manusia tidak terjebak dalam pola pikir yang kaku, tetapi justru harus mampu memanfaatkan kekuatan dan kelemahan pasar serta menggunakan strategi yang tepat untuk menanggapi perubahan situasi. Hal ini tercermin dalam cara Indomie disesuaikan dengan cita rasa di Nigeria, Tunisia, dan negara-negara Afrika lainnya, menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam menghadapi situasi baru sangat penting. Selain itu, Sun Tzu juga mengajarkan *bahwa "The supreme art of war is to subdue the enemy without fighting."* Dalam hal ini, Indofood menunjukkan fleksibilitas dengan memenangkan hati konsumen tanpa harus terlibat dalam persaingan sengit di pasar yang penuh dengan merek lain. Sebaliknya, Indofood memilih untuk menciptakan nilai melalui adaptasi produk, pemahaman budaya lokal, dan menghubungkan produk mereka dengan elemen sosial yang relevan, seperti kampanye vaksinasi polio di Nigeria. Prinsip

ini mengajarkan bahwa keberhasilan dalam ekspansi pasar bukan hanya tentang bertarung dengan kompetitor, tetapi tentang memanfaatkan peluang yang ada dengan cara yang paling adaptif dan efektif. Dengan memahami pasar dan menciptakan produk yang relevan serta beradaptasi dengan kebutuhan lokal, Indofood berhasil memperluas pengaruh Indomie di pasar Afrika, menjadikan produk ini lebih dari sekadar mi instan, melainkan sebuah bagian dari budaya kuliner lokal.

Keunggulan Internalisasi Sebagai Bentuk Aliansi Strategis dan Diplomasi

Dalam konteks teori OLI, Internalisasi merujuk pada keputusan perusahaan untuk mengelola operasinya sendiri di luar negeri daripada mengandalkan pihak ketiga atau mitra lokal. Keputusan untuk menginternalisasi operasi internasional berfokus pada peningkatan kontrol terhadap aset dan risiko, serta memaksimalkan efisiensi dalam produksi, distribusi, atau pemasaran produk. Dalam *The Art of War*, Sun Tzu menekankan pentingnya strategi, aliansi, dan diplomasi dalam memenangkan konflik. Menurut Sun Tzu, hubungan antara pihak yang terlibat dalam perang atau persaingan dapat memengaruhi hasilnya secara signifikan. Sun Tzu mengajarkan

bahwa dalam beberapa situasi, lebih baik bersekutu dengan pihak lain daripada bertindak sendiri. Salah satu kutipan terkenal dari Sun Tzu adalah "*The supreme art of war is to subdue the enemy without fighting.*" Ini mengarah pada prinsip bahwa aliansi strategis dengan mitra bisnis atau negara lain bisa mengurangi risiko dan biaya kompetisi, serta membuka peluang baru tanpa perlu berperang (atau berkompetisi langsung). Aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan sumber daya, keterampilan, dan keahlian yang saling melengkapi, sehingga lebih mudah untuk mengatasi tantangan bersama, mengembangkan produk baru, atau memasuki pasar yang lebih luas. Diplomasi menurut Sun Tzu adalah seni membangun hubungan yang baik dengan pihak luar untuk menghindari konfrontasi langsung yang tidak menguntungkan. Sun Tzu mengatakan "*Build your opponent a golden bridge to retreat across.*" Dalam konteks bisnis internasional, ini berarti membangun hubungan dengan mitra atau bahkan pesaing untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, tanpa perlu persaingan atau pertikaian yang dapat merugikan kedua belah pihak. Diplomasi berfokus pada negosiasi, pengertian, dan kompromi yang menghasilkan solusi win-win. Dalam hal ini,

perusahaan bisa menggunakan diplomasi untuk memperkuat aliansi dengan negara atau perusahaan lain, memitigasi potensi risiko, dan menciptakan iklim yang kondusif untuk pertumbuhan bisnis.

Internalization dalam teori OLI merujuk pada strategi perusahaan untuk mengelola dan mengontrol proses produksi dan distribusi secara langsung, tanpa mengandalkan perjanjian lisensi atau kemitraan dengan pihak ketiga. Dalam kasus Indofood, perusahaan memilih untuk menginternalisasi sejumlah aspek penting dalam ekspansinya dengan mendirikan pabrik lokal di berbagai negara. Keputusan ini memungkinkan Indofood untuk mengontrol kualitas produk, meningkatkan efisiensi produksi, dan mengurangi risiko yang terkait dengan fluktuasi mata uang dan ketergantungan pada pasokan luar negeri. Strategi internalisasi yang diterapkan Indofood dalam ekspansinya ke pasar global, khususnya di Afrika, melibatkan beberapa langkah penting yang mencerminkan pengelolaan operasional dan adaptasi terhadap kebutuhan pasar lokal. Langkah pertama yang dilakukan adalah pendirian pabrik-pabrik lokal di negara-negara target untuk mengurangi ketergantungan pada impor dan meningkatkan efisiensi distribusi.

Sebagai contoh, pada tahun 1995, Indofood membangun pabrik di Nigeria melalui *joint venture* dengan Tolaram Group. Langkah ini tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya impor dan menghindari risiko fluktuasi mata uang, tetapi juga memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam merespons permintaan pasar yang dinamis. Sebagai hasil dari ekspansi ini, Indomie kini menguasai sekitar 70 persen pangsa pasar mi instan di Nigeria, menjadikan pabrik Indofood di negara tersebut salah satu yang terbesar di Afrika Barat (Berita Satu, 2017). Di Mesir, Indofood juga mengambil langkah serupa dengan membangun pabrik di Badr City pada tahun 2009. Pendirian pabrik ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada pasokan luar negeri serta memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pasar lokal. Di samping itu, Indofood menggunakan teknologi pengemasan canggih seperti teknologi *retort* yang tidak hanya menjamin kualitas mi instan tetap terjaga, tetapi juga membuat produk lebih tahan lama dan aman selama pengiriman jarak jauh (Tribunnews, 2017)

Dengan menginternalisasi produksi, Indofood tidak hanya dapat mengontrol kualitas produk secara lebih efektif, tetapi

juga menjaga standar yang konsisten di seluruh pasar global. Teknologi canggih yang diterapkan di pabrik-pabrik lokalnya, seperti teknologi *retort*, memungkinkan Indofood untuk mempertahankan inovasi produk sesuai dengan preferensi konsumen lokal. Misalnya, di Mesir, Indofood mengubah rasa mie instan untuk menyesuaikan dengan selera konsumen setempat. Keunggulan ini tidak hanya meningkatkan daya saing produk di pasar internasional, tetapi juga membangun reputasi Indofood sebagai produsen yang mampu beradaptasi dengan selera lokal tanpa mengorbankan kualitas. Selain itu, internalisasi juga membantu Indofood untuk mengelola risiko yang terkait dengan fluktuasi mata uang asing. Sebagai bagian dari strategi mitigasi risiko, Indofood mendirikan anak perusahaan di Singapura yang bertujuan untuk mengurangi dampak ketidakstabilan ekonomi dan fluktuasi nilai tukar yang dapat memengaruhi operasi internasional perusahaan. Langkah ini menunjukkan bagaimana Indofood memanfaatkan internalisasi untuk mendukung distribusi produk secara lebih efisien dan mengelola risiko yang berkaitan dengan ketidakstabilan ekonomi global (Jakarta Post, 2015). Selain pendirian pabrik lokal, Indofood juga memperkuat strategi internalisasi dengan melakukan akuisisi

perusahaan. Salah satu langkah penting adalah akuisisi Pinehill Company Limited pada tahun 2020 senilai 2,99 miliar dolar AS. Akuisisi ini memperkuat jaringan distribusi Indofood di negara-negara seperti Nigeria, Mesir, Turki, Arab Saudi, dan Maroko, yang memungkinkan perusahaan untuk mempercepat ekspansi ke pasar internasional. Melalui akuisisi ini, Indofood dapat mengontrol lebih banyak aspek dari rantai pasokan, memanfaatkan infrastruktur yang sudah ada di negara-negara tersebut, dan memperkuat posisi strategis di pasar global (Abdurrahman Abdurrahman et al., 2024). Ini adalah contoh bagaimana Indofood memanfaatkan akuisisi sebagai bagian dari strategi internalisasi untuk menguatkan kehadirannya di pasar internasional dan mempercepat ekspansi.

Selain itu, adaptasi terhadap kondisi pasar lokal juga menjadi aspek penting dalam strategi internalisasi Indofood. Sebagai contoh, di Nigeria, Indofood memperkenalkan Indomie melalui strategi edukasi pasar yang efektif, termasuk dengan membagikan produk secara gratis untuk memperkenalkan mi instan kepada konsumen lokal. Strategi ini berhasil mengubah persepsi masyarakat Nigeria terhadap mi instan, menjadikannya sebagai alternatif makanan pokok yang terjangkau,

cepat saji, dan bergizi. Keberhasilan ini tidak hanya bergantung pada kualitas produk, tetapi juga pada kemampuan Indofood untuk menyesuaikan produk dan strategi pemasaran dengan kebutuhan pasar lokal. Hal ini tercermin pula dalam ekspansi Indofood ke negara-negara lain di Afrika. Di Ethiopia, Indofood membangun pabrik seluas 12.000-meter persegi yang memproduksi hingga 80 juta bungkus mi instan per tahun. Di Kenya, Indofood menginvestasikan 7,3 juta dolar AS untuk mendirikan pabrik yang memungkinkan distribusi produk ke negara-negara tetangga seperti Tanzania, Uganda, dan Rwanda, memperkuat keberadaan Indofood di wilayah Afrika Timur (Kompas, 2015). Pendekatan yang sama juga diterapkan di Maroko pada tahun 2015, Indofood memperluas jangkauan distribusinya di Afrika Utara. Langkah-langkah ini menunjukkan bagaimana Indofood memanfaatkan internalisasi untuk mengadaptasi dan mengelola operasionalnya di berbagai negara dengan lebih baik, serta memaksimalkan potensi pasar lokal yang ada. Secara keseluruhan, strategi internalisasi yang diterapkan Indofood tidak hanya mencakup pendirian pabrik lokal dan akuisisi perusahaan, tetapi juga penyesuaian produk dan pemasaran dengan kondisi pasar lokal.

Dengan memanfaatkan teknologi produksi canggih, meningkatkan kualitas produk, serta memperluas jangkauan distribusi melalui akuisisi dan pendirian pabrik di berbagai negara, Indofood berhasil menguasai pangsa pasar yang signifikan di pasar internasional. Keberhasilan ini tidak lepas dari kemampuan perusahaan untuk memahami pasar lokal dan merespons kebutuhan konsumen secara efektif, menjadikan Indofood sebagai salah satu perusahaan FMCG terkemuka di dunia.

Strategi internalisasi yang diterapkan Indofood dalam ekspansi global mencerminkan penerapan prinsip-prinsip Sun Tzu tentang aliansi strategis dan diplomasi. Dengan menginternalisasi operasional melalui pendirian pabrik lokal dan akuisisi perusahaan, seperti akuisisi Pinehill Company Limited pada 2020, Indofood membangun aliansi strategis yang memperkuat kontrol atas rantai pasokan, mengurangi risiko fluktuasi ekonomi, dan mempercepat ekspansi ke pasar internasional. Sun Tzu mengajarkan untuk menghindari konflik langsung dengan membangun hubungan yang saling menguntungkan, yang tercermin dalam kolaborasi Indofood dengan mitra lokal dan pemerintah, serta adaptasi produk sesuai preferensi konsumen di setiap pasar. Dengan

strategi ini, Indofood tidak hanya menghindari persaingan sengit tetapi juga membangun diplomasi yang kuat dengan mitra dan konsumen, menciptakan iklim bisnis yang kondusif bagi pertumbuhan dan memperkuat posisinya di pasar internasional. Keberhasilan ini menunjukkan bagaimana aliansi strategis dan diplomasi menjadi kunci dalam mengelola operasional dan ekspansi global Indofood, sejalan dengan ajaran Sun Tzu yang menekankan pentingnya hubungan yang harmonis dan strategi yang cerdas dalam meraih kemenangan.

SIMPULAN

Integrasi antara *The Art of War* karya Sun Tzu dan Model Internasionalisasi OLI dari Dunning memberikan wawasan yang utuh mengenai strategi ekspansi internasional sebuah Perusahaan. Kedua teori ini dapat dijadikan landasan dan pisau analisis bersamaan karena saling melengkapi dalam memberikan pemahaman yang komprehensif tentang dinamika internasionalisasi Perusahaan.

Dalam kasus PT Indofood CBP, penerapan keunggulan kepemilikan terlihat dari keunggulan teknologi, merek, dan efisiensi produksi yang mereka miliki. Hal ini sejalan dengan Strategi "*Mengenal Musuh dan Mengenal Diri Sendiri*" ala Sun Tzu

diterapkan melalui adaptasi produk, akuisisi Pinehill, dan kemitraan lokal, sementara komunitas Indomie Fans Club membangun loyalitas konsumen.

Dari sisi keunggulan lokasi, Indofood memilih negara-negara Afrika yang memiliki permintaan tinggi terhadap makanan instan, akses distribusi yang strategis, serta stabilitas ekonomi yang cukup mendukung investasi. Sun Tzu menekankan pentingnya "mengetahui medan perang" sebelum bertindak, dan dalam konteks ini, pemilihan lokasi yang tepat memastikan bahwa Indofood tidak hanya memasuki pasar yang menguntungkan, tetapi juga mampu memanfaatkan faktor lokal untuk memperkuat kehadirannya.

Dari sisi Internalisasi, Indofood mengendalikan produksi dan distribusi melalui pabrik di Nigeria, Mesir, dan negara lain, meningkatkan efisiensi serta menyesuaikan produk dengan selera lokal. Sejalan dengan Sun Tzu, Indofood membangun aliansi strategis dan diplomasi bisnis untuk menghindari persaingan langsung, seperti melalui akuisisi Pinehill dan kerja sama dengan mitra lokal agar kesempatan dan peluang untuk menang menjadi lebih tinggi.

REFERENSI

- Abdurrahman Abdurrahman, Dwi Nur Zahara, Aryo Seno Khusnul R, Titi Salma, & Naerul Edwin Kiky Aprianto. (2024). Strategi dan Analisis PT indofood dalam Menghadapi Persaingan Industri. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, Dan Pajak*, 1(4), 232–241.
<https://doi.org/10.61132/jieap.v1i4.677>
- Alvina, J., Neka Fatyandri, A., & Ng, S. (2023). Analisis Penerapan Strategi Internasional Oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 7(1), 111–122.
- Ames, R. (1993). *Sun-Tzu Art of Warfare*. Ballantine Books, New York, NY.
- Berita Satu. (2017). Indomie pekerjaan 1000 karyawan Mesir. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/260602/Indomie-Pekerjakan-1000-Karyawan-Mesir>.
- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2006). Interdependent behavior in foreign direct investment: The multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 687–698.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400216>
- Chang, S.-J., & Rosenzweig, P. M. (2001). *The choice of entry mode in sequential foreign direct investment*.
- Daffa Quthbir Robani, Dhafa Herlambang Wisanggeni, Yoga Aditiya Pratama, & Mohamad Zein Saleh. (2024). Strategi Pemasaran Global pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk : A Literature Review. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1), 219–230.
<https://doi.org/10.30640/inisiatif.v4i1.3499>
- Delios, A., & enisz, W. J. (2003). Policy uncertainty and the sequence of entry by Japanese firms, 1980–1998. *Journal of International Business Studies*.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*.
- Dunning, J. H. ., & Lundan, S. M. . (2014). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar.
- Fortune. (2024). Fortune Global 500. <https://fortune.com/Ranking/Global500/>.
- IndofoodCBP. (2025a). Awards & Recognition. <https://www.Indofood.Com/Company/Award>.
- IndofoodCBP. (2025b). Company Profile. <https://www.Indofood.Com/Company/Profile>.
- IndofoodCBP. (2025c). History. <https://www.Indofood.Com/Company/History>.
- Indofood CBP. (2025d). Vision, Mission, Values.

- Ttps://Www.Indofood.Com/Company/Vision-Mision-Values.*
- Indozone. (2022). Ternyata Indomie di Afrika rasanya beda dengan di Indonesia, berapa harganya?. *Https://Food.Indozone.Id/Resep/941257501/Ternyata-Indomie-Di-Afrika-Rasanya-Beda-Dengan-Di-Indonesia-Berapa-Harganya.*
- Jakarta Post. (2015). Indofood to open noodle factory in Morocco, sixth in Africa. *Jakarta: The Jakarta Post.*
- Kompas. (2015). Pabrik Indomie di Mesir Produksi 1,2 Juta Bungkus Per Hari. *Https://Money.Kompas.Com/Read/2015/03/27/145531026/Pabrik.Indomie.Di.Mesir.Produksi.1.2.Juta.Bungkus.Per.Hari.*
- Lee, S., & Ko, A. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies. *Managerial Auditing Journal.*
- Lo, V. H. Y., Ho, C. O., & Sculli, D. (1998). The strategic insights of Sun Tzu and quality management. *The TQM Magazine, Vol. 10 No. 3.*
- Low, S. P., & Tan, M. C. S. (1995). A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking. *Marketing Intelligence & Planning, 36–46.*
- McNeilly, M. (1996). *Sun Tzu and the Art of Business: Six Strategic Principles for Managers.* Oxford University Press.
- Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies, 32(2), 357–367.* <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490957>
- Meyer, K. E., & Nguyen, H. V. (2005). *Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam.*
- Novita. (2019). Afrika Sebagai Negara Tujuan Perdagangan dan Investasi. *Binus Business School.*
- Rombe, E., Parinsi, W. K., Program, S., Manajemen, F., Ekonomi, D., Bisnis, S., & Bongaya, I. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Internasional Pada Pt Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP). *Sibatik Journal, 2(6).* <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i6.1013>
- Surya, W., Dewi, K., & Marina, A. (n.d.). *Analisis Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Analysis of Management Control in Increasing Competitiveness at PT Indofood Sukses Makmur Tbk.*
- Tribunnews. (2017). Ini teknologi yang bikin produk Indomie real meat lebih awet, aman, dan berkualitas. *Https://Www.Tribunnews.Com/Bisnis/2017/03/31/Ini-Teknologi-Yang-Bikin-Produk-Indomie-Real-Meat-Lebih-Awet-Aman-Dan-Berkualitas.*
- Tribunnews. (2018). Dianggap makanan khas Nigeria, ini 5 rasa Indomie di

Benua Afrika yang tidak ada di Indonesia. *Tribunnews*.

Wee, C. H., Lee K.S, & Hidajat, B. W. (1991). Sun Tzu War and Management. *Addison-Wesley, New York, NY*.