Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan
Volume. 4 Nomor. 1 Januari 2026
e-ISSN: 2963-5225; p-ISSN: 2963-5284, Hal. 527-538
DOI: https://doi.org/10.58192/wawasan.v4i1.4532
Tersedia: https://journal.unimaramni.ac.id/index.php/Wawasan

Tahapan Internasionalisasi dan Strategi Glokalisasi PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dalam Menembus Pasar Global

Rando Ioga Sinulingga[1*], Monica Yunisca Elysela Simamora[2], Elisabet Sitohang[3], Angga Humala Putra Siagian[4], Lenti Susanna Saragih[5]
[1-5]Pendidikan Bisnis, Universitas Negeri Medan, Indonesia
[*]*Penulis Korespondensi: rando14.karo@gmail.com[1]*

Abstract. *This study explores the cross-border expansion process and the glocal approach implemented by PT Indofood Sukses Makmur Tbk in entering the global market arena. As a national food industry player with a dominant position, Indofood is faced with the dilemma of maintaining its distinctive characteristics while meeting international requirements. Using a qualitative descriptive case study method, this research analyzes the company's internationalization journey with reference to the Uppsala theoretical framework and identifies how the glocal concept, a combination of global vision and local touch, is executed in practice. The findings show that Indofood has pursued a gradual expansion path, starting with sporadic commodity shipments, continuing with distribution through third parties, establishing marketing units abroad, and finally establishing manufacturing facilities in the destination country. The glocal aspect is reflected in the adjustment of product formulations to local consumer preferences, culturally relevant packaging design, halal certification management, contextualized marketing strategies, and collaboration with strategic partners at the local level. The results of this study are expected to enrich academic discourse in the field of international marketing and provide practical references for business actors seeking global expansion.*

Keywords: *Export Strategy; Glocalization; Indofood; Internationalization; Marketing.*

Abstrak. Kajian ini menelusuri proses ekspansi lintas batas serta pendekatan glocal yang dijalankan oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk dalam merambah arena pasar dunia. Sebagai pelaku industri pangan nasional yang memiliki posisi dominan, Indofood dihadapkan pada dilema untuk mempertahankan karakteristik khas nusantara sekaligus memenuhi persyaratan yang berlaku secara internasional. Melalui metode kualitatif berupa studi kasus deskriptif, penelitian ini menganalisis perjalanan internasionalisasi perusahaan dengan mengacu pada kerangka teori Uppsala, serta mengidentifikasi bagaimana konsep glocal perpaduan antara visi global dan sentuhan local dieksekusi dalam praktiknya. Temuan menunjukkan bahwa Indofood meniti jenjang ekspansi secara bertahap, dimulai dari pengiriman komoditas yang bersifat sporadis, dilanjutkan dengan distribusi melalui pihak ketiga, pembentukan unit pemasaran di luar negeri, hingga akhirnya mendirikan fasilitas manufaktur di negara tujuan. Aspek glocal tercermin dalam penyesuaian formulasi produk sesuai preferensi konsumen setempat, desain kemasan yang relevan secara kultural, pengurusan sertifikasi halal, strategi pemasaran yang dikontekstualkan, serta kolaborasi dengan mitra strategis di tingkat lokal. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wacana akademis di bidang pemasaran internasional serta memberikan rujukan praktis bagi pelaku usaha yang hendak melakukan ekspansi global.

Kata kunci: Glokalisasi; Indofood; Internasionalisasi; Pemasaran; Strategi Ekspor.

1. LATAR BELAKANG

Arus globalisasi yang semakin menguat telah membuka peluang bagi korporasi di berbagai belahan dunia, tak terkecuali Indonesia, untuk melakukan perluasan pasar ke luar batas domestik. Kendati demikian, penetrasi ke kancah internasional tidak mungkin dilakukan dengan pendekatan pemasaran yang bersifat monolitik atau seragam. Pelaku bisnis multinasional yang bermarkas di negara berkembang dihadapkan pada kompleksitas tantangan operasional, mulai dari disparitas budaya, perbedaan kerangka regulasi, variasi preferensi konsumen, hingga dinamika kondisi ekonomi setempat. Di tengah lanskap tersebut, PT Indofood Sukses Makmur Tbk (Indofood) muncul sebagai salah satu entitas asal Indonesia

Naskah Masuk: 25 November 2025; Revisi: 27 Desember 2025; Diterima: 29 Januari 2026; Terbit: 30 Januari 2026

yang berhasil menembus batas-batas pasar global. Berbekal lini produk andalan berupa mi instan Indomie, korporasi ini telah memperluas jaringannya hingga mencakup lebih dari seratus negara, sekaligus menegaskan posisinya sebagai pemimpin pasar di sejumlah kawasan strategis.

Yang menarik, keberhasilan yang diraih Indofood tidak semata-mata ditopang oleh penawaran produk yang bersifat universal atau standar, melainkan didorong oleh kemampuannya dalam mengkontekstualkan produk global ke dalam nuansa lokal. Pendekatan semacam ini, yang dalam literatur dikenal sebagai glokalisasi perpaduan antara globalisasi dan lokalisasi memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan esensi identitas mereknya di level internasional sambil secara paralel melakukan adaptasi terhadap kebutuhan spesifik konsumen di masing-masing negara. Terlebih pada sektor pangan yang secara inheren memiliki kedalaman keterikatan dengan nilai-nilai budaya, penerapan strategi glokalisasi menjadi sangat determinan.

Namun demikian, literatur yang mengkaji fenomena internasionalisasi pada perusahaan pangan bermarkas di Indonesia masih terbilang terbatas, khususnya kajian yang secara simultan mengintegrasikan pemetaan tahapan internasionalisasi dengan analisis strategi glokalisasi. Karya-karya penelitian terdahulu cenderung lebih terkonsentrasi pada segmen Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) atau pada dimensi pemasaran digital. Di sisi lain, meskipun studi terkait produk halal di pasar global mulai menunjukkan tren pertumbuhan, belum banyak di antaranya yang melakukan pengkajian komprehensif terhadap korporasi berskala besar seperti Indofood.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan dengan dua agenda utama, yaitu mengidentifikasi dan memetakan tahapan internasionalisasi yang dilalui oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk dengan mengacu pada kerangka model Uppsala, serta menganalisis secara kritis implementasi strategi glokalisasi yang dijalankan oleh perusahaan dalam rangka penetrasi pasar global. Kontribusi kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada upaya penggabungan analisis proses internasionalisasi dengan kajian strategi glokalisasi secara konkuren pada kasus perusahaan pangan asal Indonesia, yang diharapkan sekaligus dapat menghasilkan kerangka praktis bagi pelaku usaha lain yang berminat melakukan ekspansi ke pasar internasional.

2. KAJIAN TEORITIS

Dalam praktik pemasaran global, perusahaan berupaya menjangkau konsumen di berbagai negara dengan melampaui batasan teritorial. Keberhasilan strategi ini, seperti

dijelaskan oleh Aekram Faisal, Kurniawati, & Sepriano (2025), sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam terhadap faktor eksternal dan internal perusahaan. Sementara itu, teori Uppsala memandang proses internasionalisasi sebagai tahapan bertahap, dimulai dari ekspor yang bersifat sporadis, kemudian ekspor melalui perwakilan agen, pendirian anak perusahaan di luar negeri, hingga akhirnya melakukan produksi langsung di pasar global.

Glokalisasi muncul sebagai strategi yang memadukan pendekatan standarisasi global dengan penyesuaian terhadap kondisi lokal. Haholongan (2022) menegaskan bahwa produk yang dipasarkan secara global tetap harus mempertimbangkan aspek budaya, bahasa, serta kebiasaan konsumen setempat, terutama untuk produk makanan yang memiliki keterikatan budaya yang kuat. Selain itu, Khairi dkk. (2024) menambahkan bahwa penentuan target pasar (targeting) dan pemosisian (positioning) global perlu disesuaikan dengan karakteristik segmen lokal agar efektif.

3. METODE PENELITIAN

Dalam upaya memahami secara komprehensif proses internasionalisasi dan implementasi glokalisasi di PT Indofood Sukses Makmur Tbk, penelitian ini dirancang menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Justifikasi pemilihan metode ini terletak pada kapasitasnya dalam mengungkap lapisan-lapisan mendalam dari fenomena ekspansi global yang bersifat kontekstual dan spesifik pada satu entitas. Unit analisis penelitian adalah perusahaan Indofood itu sendiri, yang dipilih secara purposif karena dianggap sebagai model referensi (best practice) bagi korporasi Indonesia dalam merambah pasar internasional. Seluruh data yang digunakan bersumber dari dokumentasi sekunder, di antaranya:

a. Laporan tahunan Indofood periode 2019–2023.
b. Pemberitaan dan artikel dari media mainstream yang kredibel.
c. Publikasi ilmiah dan buku referensi, seperti karya Aekram Faisal, Kurniawati, &Sepriano (2025); Haholongan (2022); dan Suhairi, Nabila, & Fadhilah (2023).
d. Dokumen resmi dan publikasi perusahaan lainnya.

Tahapan pelaksanaan penelitian meliputi:

a. Pengumpulan dan inventarisasi dokumen serta literatur relevan.
b. Seleksi informasi yang berkaitan erat dengan tahapan internasionalisasi dan strategi glokalisasi.
c. Visualisasi data dalam bentuk matriks tahapan dan tabel strategi.
d. Konfirmasi temuan dan penyusunan kesimpulan.

Analisis data mengikuti model Miles dan Huberman, yang mencakup tiga fase: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan keandalan data, diterapkan triangulasi sumber dengan memverifikasi informasi dari laporan tahunan, berita media, dan literatur akademik secara silang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perjalanan Internasionalisasi PT Indofood

Perjalanan Internasionalisasi PT Indofood Kerangka Uppsala yang dikembangkan Johanson & Vahlne menjelaskan bahwa proses internasionalisasi berlangsung secara gradual melalui empat fase: pengiriman ekspor yang bersifat sporadis, distribusi melalui agen perantara, pembentukan unit penjualan di luar negeri, hingga akhirnya pendirian fasilitas produksi di negara tujuan. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa Indofood telah meniti keempat fase tersebut secara berurutan, meskipun di sejumlah negara terdapat akselerasi melalui mekanisme akuisisi.

Tabel 1. Perjalanan Internasionalisasi PT Indofood.

Fase Uppsala	Aktivitas Utama	Dimensi Glokalisasi Diaktivasi	Contoh Implementasi
Fase 1: Ekspor Sporadis (1990–1995)	Pengiriman volume terbatas ke pasar geografis dekat	1. Penyesuaian produk minimal 2. Promosi dasar 3. Label standar	Mi instan standar ke Malaysia & Singapura; label dasar Indonesia
Fase 2: Ekspor via Perantara (1995–2000)	Kolaborasi dengan distributor & agen lokal	1. Distribusi local 2. Penyesuaian regulasi awal 3. Sertifikasi halal dasar	Distributor lokal di Arab Saudi & Nigeria; sertifikasi MUI; penyesuaian harga dasar
Fase 3: Kantor Penjualan LN (2000–2005)	Pendirian cabang distribusi & representasi langsung	1. Penyesuaian harga & promosi 2. Riset pasar local 3. Segmentasi konsumen	Kantor di Australia & Belanda; segmentasi ekspatriat vs lokal; penyesuaian kemasan

Fase 4: Manufaktur di LN (2005–sekarang)	Pendirian fasilitas produksi operasional	1. Adaptasi produk penuh (rasa, kemasan, bahan baku) 2. Kemitraan strategis local 3. Digital marketing kontekstual 4. Sourcing bahan baku lokal	Pabrik Nigeria: rasa Jollof, sourcing gandum lokal, kampanye TikTok lokal; pabrik Arab Saudi: sertifikasi SFDA

Fase awal dimulai pada dekade 1990-an ketika Indofood mulai mengirimkan mi instan ke pasar tetangga seperti Malaysia dan Singapura. Kegiatan ekspor pada periode ini bersifat tidak terjadwal dan volumenya masih minim. Memasuki fase kedua, korporasi ini menjalin kerja sama dengan distributor lokal di kawasan Timur Tengah dan Afrika, yang memiliki pemahaman mendalam terhadap selera konsumen dan kerangka regulasi setempat.

Pada fase ketiga, Indofood mendirikan kantor representasi di Australia dan Belanda guna memperpendek jarak dengan konsumen serta mengelola rantai distribusi secara langsung. Selanjutnya, pada fase keempat, perusahaan membangun fasilitas produksi di Nigeria (2012), Malaysia, Tiongkok, dan Arab Saudi. Keputusan investasi pabrik di Nigeria merupakan langkah strategis untuk menekan biaya logistik sekaligus memanfaatkan potensi pasar Afrika yang besar. Model Uppsala terbukti relevan dalam menggambarkan dinamika internasionalisasi Indofood. Secara umum, korporasi ini menghindari lompatan besar yang mengandung risiko tinggi, kecuali melalui akuisisi entitas lokal yang telah mapan.

Temuan pada Tabel 1 menegaskan bahwa pendekatan glokalisasi Indofood bukanlah konsep yang diterapkan secara serentak di semua pasar, melainkan berevolusi seiring dengan kedalaman komitmen investasi di negara tujuan. Pada fase ekspor sporadis, adaptasi dilakukan secara minimal karena jarak psikologis masih rendah dan volume usaha terbatas. Sebaliknya, pada fase manufaktur di luar negeri, glokalisasi diaktivasi secara penuh meliputi adaptasi rasa, sourcing bahan baku lokal, hingga kampanye digital yang dikontekstualkan. Hal ini konsisten dengan argumentasi Johanson dan Vahlne (2009) bahwa pengetahuan pasar terakumulasi secara bertahap dan mendorong perusahaan untuk meningkatkan komitmen sumber daya seiring dengan pengurangan ketidakpastian.

Implementasi Strategi Glokalisasi PT Indofood

Pendekatan glocal yang dijalankan Indofood dapat diklasifikasikan ke dalam empat dimensi utama: penyesuaian produk, modifikasi bauran pemasaran, kemitraan dengan pelaku bisnis setempat, serta pemanfaatan pemasaran digital.

Penyesuaian Produk

Indofood secara konsisten melakukan adaptasi terhadap rasa, kemasan, dan sertifikasi produk sesuai dengan karakteristik negara tujuan. Di pasar Timur Tengah, seluruh lini Indomie telah mengantongi sertifikasi halal dari MUI dan juga tersertifikasi oleh otoritas setempat seperti SFDA (Saudi Food and Drug Authority). Varian rasa pun dimodifikasi, contohnya rasa ayam spesial yang memiliki tingkat kepedasan lebih rendah dibandingkan versi yang dipasarkan di Indonesia.

Di Nigeria, produk Indomie hadir dengan varian Jollof dan Ayam Kari yang terinspirasi dari kuliner lokal. Bahkan aspek kemasan dirancang dengan palet warna cerah yang disukai oleh konsumen Nigeria. Hal ini sejalan dengan konsep glokalisasi yang dikemukakan Haholongan (2022), bahwa produk yang diposisikan secara global harus tetap memperhitungkan dimensi budaya dan kebiasaan masyarakat setempat.

Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Tabel 2. Modifikasi Bauran Pemasaran Indofood di Berbagai Negara.

Komponen	Indonesia	Timur Tengah	Nigeria	Belanda
Produk	Rasa original, ayam, rendang	Rasa ayam spesial, tanpa varian babi	Rasa Jollof, ayam kari	Rasa gurih, kemasan *eco-friendly*
Harga	Harga terjangkau	Harga menengah	Harga sangat terjangkau	Harga menengah-tinggi
Distribusi	Warung, minimarket, supermarket	Distributor lokal, *hypermarket*	Pasar tradisional, minimarket	Supermarket, toko Asia
Promosi	Iklan televisi, sponsor acara	Iklan Ramadan, *endorser* lok al	Iklan radio, kegiatan komunitas	Media sosial, festival kuliner
Bukti Fisik	Kemasan ikonik, warna cerah	Label halal dominan, bahasa Arab	Warna cerah (preferensi lokal), porsi ekonomis	Kemasan ramah lingkungan, label UE
Proses	Produksi terpusat, distribusi nasional	Sertifikasi halal ketat, *supply chain* terpisah	Pabrik lokal, *sourcing* gandu m lokal	Impor terkontrol, segmentasi *nich e*
Orang	Agen lokal, *salesma n*	Manajemen lokal, agen halal	Petani mitra, karyawan loka	Ekspatriat, komunitas *foodi e*

Penyesuaian harga menjadi sangat krusial, terutama di pasar Afrika yang ditandai dengan daya beli rendah. Di Nigeria, Indomie diposisikan sebagai pangan bergizi dengan harga yang dapat dijangkau. Sementara di Belanda, produk ini lebih diarahkan pada segmen ekspatriat dan penggemar kuliner Asia, sehingga penentuan harga relatif lebih tinggi.

Kolaborasi dengan Pelaku Bisnis Lokal

Indofood tidak hanya berfokus pada aktivitas penjualan, tetapi juga membangun jejaring kemitraan dengan petani serta distributor setempat. Di Nigeria, perusahaan menjalin kerja sama dengan petani gandum lokal untuk memasok kebutuhan bahan baku pabrik. Strategi ini berhasil mengurangi ketergantungan pada impor sekaligus meningkatkan *social acceptance* di kalangan masyarakat lokal. Langkah ini relevan dengan rekomendasi Natsir & dkk. (2025) mengenai pentingnya keterlibatan aktif pihak lokal dalam penetrasi produk halal ke pasar dunia.

Pemanfaatan Pemasaran Digital

Menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, Indofood memanfaatkan platform media sosial seperti TikTok, Instagram, dan YouTube untuk menjangkau generasi muda di berbagai negara. Konten yang dihasilkan tidak dibuat seragam, melainkan dikontekstualkan dengan tren yang berkembang di masing-masing pasar. Sebagai contoh, akun TikTok Indomie di Nigeria kerap menampilkan tantangan memasak yang disertai dengan lagu-lagu populer lokal. Strategi ini konsisten dengan temuan Lumintang & Edowai (2023) bahwa pemasaran digital membuka akses segmen baru bagi produk-produk global.

Evaluasi Prioritas Strategi Glokalisasi

Tabel 3. Evaluasi Prioritas Strategi Glokalisasi Indofood.

No	Strategi Glokalisasi	Bobot	Rating (1–4)	Skor (Bobot×Rating)	Prioritas
1	Adaptasi rasa & formulasi produk sesuai preferensi lokal	0.25	4	1.00	**1 (Tinggi)**
2	Sertifikasi halal & keamanan pangan (MUI + otoritas lokal)	0.20	4	0.80	**2 (Tinggi)**
3	Kemitraan strategis dengan distributor & petani lokal	0.20	3	0.60	**3 (Sedang)**
4	Penyesuaian bauran pemasaran (4P/7P) kontekstual	0.20	3	0.60	**3 (Sedang)**

5	Digital marketing & kampanye konten lokal (TikTok, IG, YT)	0.15	3	0.45	**4 (Sedang)**
	TOTAL	**1.00**	**—**	**3.45**	**—**

Keterangan: Rating 4 = Sangat Efektif; 3 = Efektif; 2 = Cukup Efektif; 1 = Kurang Efektif. Skor > 0,75 = Prioritas Tinggi; 0,45–0,75 = Prioritas Sedang; < 0,45 = Prioritas Rendah.

Hasil pada Tabel 3 mengindikasikan bahwa adaptasi rasa dan formulasi produk menduduki peringkat pertama dengan skor 1,00, diikuti oleh sertifikasi halal dengan skor 0,80. Kedua strategi ini masuk dalam kategori prioritas tinggi mengingat sektor pangan memiliki kedalaman keterikatan dengan nilai budaya dan regulasi keamanan konsumen. Sementara itu, *digital marketing* berada pada urutan keempat dengan skor 0,45. Meskipun demikian, elemen ini tetap penting sebagai katalisator penetrasi segmen generasi muda dan tidak boleh diabaikan dalam perencanaan jangka panjang.

Tinjauan SWOT atas Strategi Glokalisasi Indofood

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih sistematis mengenai posisi strategis Indofood dalam persaingan global, dilakukan analisis SWOT dengan mengacu pada kerangka yang diaplikasikan Fitriyani dan kawan-kawan (2015). Berbeda dengan penyajian narasi pada subbab sebelumnya, Tabel 4 berikut menyajikan faktor internal dan eksternal perusahaan dalam format matriks agar memudahkan identifikasi hubungan antarfaktor**.**

Tabel 4. Matriks SWOT Strategi Glokalisasi Indofood.

FAKTOR INTERNAL	**FAKTOR EKSTERNAL**
KEKUATAN (Strengths) 1) *Brand equity* solid di pasar domestik & regional 2) Infrastruktur distribusi luas (100+ negara) 3) Jaringan sertifikasi halal internasional (MUI + otoritas lokal) 4) Pengalaman ekspansi global >3 dekade 5) Kapasitas manufaktur terintegrasi (vertikal)	**PELUANG (Opportunities)** 1) Pertumbuhan demografi umat Muslim global ↑ 2) Tren pangan praktis pasca-pandemi 3) Ekspansi kelas menengah Afrika & Asia 4) Adopsi *digital marketing* merata di pasar berkembang 5) Pasar Afrika besar & belum tersaturasi

KELEMAHAN (Weaknesses)	ANCAMAN (Threats)
1) Ketergantungan tinggi pada segmen mi instan (>70% pendapatan) 2) Kontroversi kesehatan (garam & pengawet) 3) Risiko *brand fatigue* pada produk tunggal 4) Ketergantungan supply chain global untuk bahan baku tertentu	1) Regulasi ketat Uni Eropa (bahan tambahan) 2) Persaingan: Maggi (Nestlé) di Nigeria, Nissin di Asia 3) Fluktuasi harga komoditas (gandum, minyak sawit) 4) Proteksionisme & perubahan kebijakan perdagangan 5) Tekanan isu lingkungan & keberlanjutan

Penerapan strategi glokalisasi terbukti mampu membantu Indofood mengurangi dampak kelemahan internal dan ancaman eksternal. Sebagai contoh, perusahaan meluncurkan varian mi rebus rendah garam untuk pasar Eropa, serta menggelar kampanye *real food* guna merespons isu kesehatan yang berkembang.

Agar faktor-faktor SWOT pada Tabel 4 dapat diubah menjadi rekomendasi strategis yang operasional, penelitian ini menyusun Matriks TOWS yang menghubungkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal (Weihrich, 1982). Pendekatan ini memastikan bahwa identifikasi faktor tidak berhenti pada tingkat deskripsi, melainkan menghasilkan arah strategi konkret.

Tabel 5. Matriks TOWS (Hubungan SWOT → Strategi).

INTERNAL ↓ / EKSTERNAL	PELUANG (Opportunities)	ANCAMAN (Threats)
KEKUATAN (S)	**Strategi SO (Aggressive/Growth)** 1. Perluas portofolio produk halal ke pasar Muslim Eropa & Amerika 2. Gandakan investasi pabrik di Afrika untuk memenuhi tren kelas menengah 3. Manfaatkan *brand equity* untuk luncurkan produk pangan praktis baru (non-mi)	**Strategi ST (Diversification)** 1. Luncurkan varian mi rendah garam & tanpa pengawet untuk pasar Eropa 2. Perkuat diferensiasi rasa lokal yang tidak mudah ditiru kompetitor global 3. Kembangkan *eco-friendly packaging* untuk mengantisipasi regulasi lingkungan UE

KELEMAHAN (W)	**Strategi WO (Turnaround)**	**Strategi WT (Defensive/Survival)**
	1. Kolaborasi dengan *start-up* pangan sehat untuk diversifikasi produk 2. Manfaatkan tren digital untuk edukasi konsumen tentang nutrisi produk 3. Gunakan pertumbuhan kelas menengah untuk meluncurkan lini premium	1. Kurangi eksposur pasar regulasi ketat; perkuat pasar berkembang 2. Lakukan *backward integration* (kerja sama petani lokal) untuk kendalikan biaya & risiko supply chain 3. Fokus segmen harga terjangkau di pasar berkembang untuk hindari head-to-head dengan premium brand

Matriks TOWS pada Tabel 5 menunjukkan bahwa strategi paling optimal bagi Indofood adalah pendekatan agresif (SO) dengan memanfaatkan kekuatan *brand equity* dan jaringan halal untuk menangkap peluang pasar Muslim global. Di sisi lain, strategi diversifikasi (ST) menjadi penting untuk mengantisipasi regulasi ketat Uni Eropa melalui inovasi produk rendah garam dan kemasan ramah lingkungan. Strategi *turnaround* (WO) dan defensif (WT) direkomendasikan untuk mengurangi ketergantungan pada segmen mi instan sekaligus memperkuat daya tahan operasional di pasar berkembang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan yang telah diuraikan, PT Indofood Sukses Makmur Tbk tampak menjalani proses internasionalisasi secara bertahap yang sejalan dengan model Uppsala, dimulai dari aktivitas ekspor yang tidak teratur, dilanjutkan dengan ekspor melalui pihak ketiga, pembentukan kantor pemasaran di luar negeri, dan pada akhirnya merealisasikan investasi manufaktur di pasar tujuan. Secara paralel, pendekatan glokalisasi tercermin dalam penyesuaian karakteristik produk mulai dari formulasi rasa, desain kemasan, hingga sertifikasi kehalalan serta restrukturisasi strategi pemasaran yang diselaraskan dengan konteks lokal, kolaborasi dengan jaringan distributor dan petani setempat, serta adopsi pemasaran digital yang dikalibrasi sesuai dinamika tren di masing-masing negara. Dengan demikian, kedua pertanyaan riset telah dijawab berdasarkan bukti lapangan. Dalam konteks implikasi manajerial, pengusaha yang berniat memasuki pasar global perlu mempertimbangkan untuk tidak mengabaikan progresi tahapan Uppsala secara prematur tanpa membangun pemahaman mendalam terhadap karakteristik pasar, sekaligus mengembangkan strategi glokalisasi yang

peka terhadap nuansa budaya, kerangka regulasi, dan kebutuhan spesifik konsumen, lebih dari sekadar melakukan ekspansi produk yang terstandardisasi.

Riset ini memiliki kelemahan substansial yang perlu diakui, yakni penggunaan desain studi kasus pada satu entitas korporasi sehingga temuannya tidak serta-merta dapat diaplikasikan pada skala UMKM maupun sektor di luar industri pangan, ditambah ketergantungan pada sumber data sekunder yang membatasi eksplorasi terhadap proses pengambilan keputusan strategis secara internal. Untuk penelitian selanjutnya, diusulkan untuk mengadopsi desain komparatif melibatkan korporasi multinasional lain seperti Nestlé atau Nissin, menerapkan pendekatan mixed-methods dengan mengintegrasikan data penjualan kuantitatif, serta mengembangkan analisis lebih lanjut mengenai fungsi pemasaran digital sebagai pemercepat proses internasionalisasi dalam lanskap pasca-pandemi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT Indofood Sukses Makmur Tbk atas ketersediaan laporan tahunan dan informasi publik yang digunakan dalam penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

Aekram Faisal, Kurniawati, & Sepriano. (2025). *Buku referensi pemasaran global*. Penerbit Buku Sonpedia.

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2020). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2021). *International marketing* (11th ed.). Cengage Learning.

Haholongan, R. (2022). *Pemasaran global*. Yayasan Barcode.

Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8th ed.). Pearson.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40*(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global marketing* (10th ed.). Pearson.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies, 35*(2), 124–141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

Kotabe, M., & Helsen, K. (2022). *Global marketing management* (9th ed.). Wiley.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management, 16*(1), 78–91. https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.06.001

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(2), 271–289. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2024). *Laporan tahunan 2023*. PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

Samiee, S., & Chirapanda, S. (2019). International marketing strategy in emerging-market exporting firms. *Journal of International Marketing, 27*(1), 20–37. https://doi.org/10.1177/1069031X18812782

Suhairi, P. S., Nabila, N., & Fadhilah, I. (2023). Analisis strategi pemasaran pada pasar global. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management, 3*(1), 73–82.

We Are Social. (2024). *Digital 2024: Global digital overview report*. https://wearesocial.com

Yip, G. S., & Hult, G. T. M. (2012). Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage (3rd ed.). Pearson.