

# **INTERNASIONALISASI PERUSAHAAN JAMU (Studi Kasus Pada PT. Sido Muncul Tbk)**

**Kezia Giovanni Rusli<sup>1</sup>, dan Roos Kities Andadari<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Prodi Manajemen, FEB – Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga

*Email: roos.kities@staff.uksw.edu*

## **ABSTRAK**

*Internasionalisasi adalah proses peningkatan keterlibatan dan adaptasi perusahaan dalam aktivitas operasi internasional. Proses internasionalisasi ditentukan oleh banyak hal termasuk produk yang dijual. Produk yang memiliki ikatan budaya yang tinggi seperti jamu tentu memiliki proses adaptasi yang berbeda dari pada produk yang sifatnya universal seperti komputer. Penelitian ini bertujuan mengetahui proses internasionalisasi perusahaan jamu, motivasi perusahaan terlibat aktivitas internasional, dan hambatan internasionalisasi. Penelitian ini mengangkat kasus PT. Sido Muncul Tbk. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan beberapa pihak internal PT Sido Muncul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Sido Muncul saat ini berada pada tahap pre-export, keterlibatan dalam aktivitas internasional terjadi secara tidak disengaja melalui export tidak langsung. Keinginan perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar luar negeri, keinginan meningkatkan pendapatan, ambisi menjadi perusahaan obat herbal yang mendunia, serta respon perusahaan terhadap pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN menjadi motif perusahaan terlibat dalam aktivitas internasional. Seperti halnya pada usaha kecil dan menengah, internasionalisasi tetap tidak mudah dilakukan oleh perusahaan jamu skala besar seperti PT Sido Muncul. Keterbatasan perusahaan mengetahui kondisi pasar luar negeri, kesulitan memenuhi persyaratan pendaftaran dan perizinan produk di luar negeri yang berbeda di setiap negara, serta banyaknya negara yang tidak memiliki regulasi untuk kategorisasi produk jamu menjadi hambatan perusahaan untuk bergeser menjadi eksporter penuh.*

**Kata kunci :** *proses internasionalisasi, motivasi internasionalisasi, perusahaan jamu.*

## **PENDAHULUAN**

Globalisasi, perkembangan teknologi, kompetisi yang semakin ketat, permintaan konsumen yang terus berubah, serta perubahan ekonomi dan politik mempengaruhi keputusan perusahaan untuk mengambil resiko yang lebih besar dengan memperluas aktivitas ke

luar negeri (Westhead et al., 2001; Krosakiene, 2014). Aktivitas tersebut bias dalam bentuk ekspor, *licensing*, *joint ventures*, dan *foreign direct investment* (FDI). Menurut Westhead et al. (2001) perluasan aktivitas perusahaan ke luar negeri atau internasionalisasi dapat digunakan sebagai salah satu tolok ukur untuk menunjukkan pertumbuhan dan *competitive performance* perusahaan. Manolova et al. (2010) dan Krosakiene (2014) membuktikan internasionalisasi diakui berkontribusi pada pertumbuhan pendapatan perusahaan, karena memungkinkan untuk mencapai skala dan lingkup ekonomis, memudahkan memperoleh akses menuju teknologi asing, melakukan aktivitas manufaktur dengan lebih efektif, serta dapat melakukan pemasaran dan manajemen pengetahuan dengan lebih baik. Secara nasional, adanya devisa yang diperoleh negara menjadikan pelaksanaan internasionalisasi perusahaan juga sangat diharapkan oleh pemerintah.

Dalam internasionalisasi, perbedaan budaya merupakan tantangan utama perusahaan (Fan & Tan, 2015). Keegan dan Green (2013) menjelaskan budaya memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku konsumsi masyarakat, menjadikan produk yang laris di negara tertentu belum tentu dapat diterima di negara lain. Oleh karena itu ada produk yang perlu mengalami penyesuaian atau adaptasi sebelum dijual di pasar internasional. Sensitivitas lingkungan (*environmental sensitivity*) menunjukkan sejauh mana produk harus disesuaikan dengan kebutuhan budaya yang spesifik suatu pasar (Keegan & Green, 2013). Semakin besar sensitivitas lingkungan semakin besar usaha perusahaan untuk mengatasi hambatan budaya. Dibandingkan dengan produk industri, barang konsumsi seperti makanan dan minuman, cenderung lebih sensitif ketika berada pada budaya yang berbeda.

Jamu merupakan salah satu produk yang lekat dengan budaya dan memiliki ciri khas tersendiri. Jamu sebagai obat tradisional Indonesia telah digunakan secara luas oleh masyarakat Indonesia untuk menjaga kesehatan dan mengatasi berbagai penyakit (Dewoto, 2007). Keberadaan jamu sebagai obat tradisional menjadikan jamu sebagai produk yang *high culture specific* (Fan & Tan, 2015).

Di Indonesia terdapat perusahaan jamu skala besar salah satunya PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. Oleh karena itu fenomena ini menjadi menarik untuk diteliti. Berkaitan dengan hal tersebut beberapa persoalan penelitian yang akan diangkat adalah: (1) Bagaimana proses internasionalisasi dari perusahaan jamu? (2) Apa motif yang mendorong perusahaan jamu melakukan internasionalisasi? (3) Hambatan apa yang dihadapi perusahaan untuk meningkatkan keterlibatannya dalam pasar internasional.

## **Kajian Pustaka**

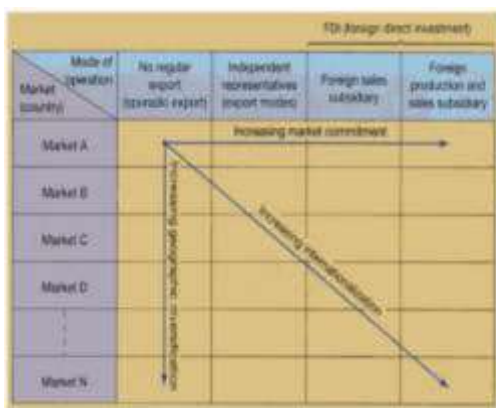
### *Proses Internasionalisasi*

Teori internasionalisasi dapat dikelompokkan menjadi *stage theories* dan *non-stage theories*. *Stage theories* memandang internasionalisasi sebagai suatu proses berkesinambungan yang terjadi secara perlahan, bertahap, dan berurutan, meningkat aktivitasnya ke lingkup internasional (Andadari, 2008). Model internasionalisasi Uppsala (Welch & Paavilaninen, 2014) dan Cavusgil et al (2008) merupakan contoh *stage theories*. Sedangkan *non-stage*

*theories* memandang internasionalisasi bukan sebagai proses yang terjadi secara bertahap. Teori *eclectic modeling* merupakan bagian dari *non-stage theories* (Cavusgil et al, 2008).

Model internasionalisasi Uppsala berasumsi bahwa perusahaan memiliki *bounded rationality* (keterbatasan rasional dan informasi) terhadap bisnis internasional dan melakukan *trade-off* antara pertumbuhan dan resiko. Langkah untuk memperkecil resiko dilakukan dengan cara memasuki pasar asing selangkah demi selangkah, mulai dari *mode of entry* yang paling kecil jarak kulturnya (*low psychic distance*), kemudian meningkatkannya secara bertahap ke *mode of entry* yang lebih beresiko dan lebih jauh jarak kulturnya (Welch & Paavilainen, 2014). *Psychic distance* didefinisikan sebagai perbedaan dalam hal bahasa, budaya, sistem politik, tingkat pendidikan dan lain sebagainya yang dapat menghambat arus internasionalisasi. Pengetahuan perusahaan mengenai *psychic distance* akan memungkinkan perusahaan untuk melihat peluang dengan lebih baik dan tidak perlu terlalu khawatir terhadap ketidakpastian pasar internasional.

Model internasionalisasi Uppsala dibagi ke dalam 4 tahapan: 1) *irregular export activities (sporadic export)*, pada tahap ini perusahaan melakukan ekspor ke negara-negara yang dekat dari *home market* dan ekspor masih bersifat *sporadic* (tidak rutin dan frekuensinya berubah-ubah); 2) *exporting by independent representative (export mode)*, tahap ini dilakukan melalui kerja sama dengan perusahaan/pihak independen di luar negeri untuk membantu melakukan penjualan dan meluaskan jaringan pemasaran luar negeri. Perusahaan hanya melakukan ekspor, sedangkan pihak independen diperbolehkan mengelola aktivitas penjualan sendiri; 3) *establishment of a foreign sales subsidiary*, tahap ini dilakukan dengan mendirikan perusahaan cabang di luar negeri untuk mendukung aktivitas penjualan dan pemasaran perusahaan di pasar asing; dan 4) *installation of foreign production facilities*, pada tahap ini perusahaan mulai melaksanakan seluruh aktifitas produksi maupun penjualan di pasar luar negeri (*foreign direct investment*). Proses ini berevolusi (lihat gambar 1) menyesuaikan perkembangan pengetahuan serta pengalaman perusahaan dan peningkatan komitmen operasi perusahaan di pasar internasional (Andadari, 2008).



Gambar 1. Model Uppsala  
 Sumber: Zohari (2012)



Gambar 2. Model Cavusgil et al  
 Sumber: Cavusgil et al (2008)

Cavusgil et al (2008) menyampaikan proses internasionalisasi dalam tahapan yang berbeda. Pertama, fase *domestic focus*. Pada fase ini perusahaan masih belum mampu dan belum mau untuk terlibat dalam bisnis internasional karena perusahaan belum siap dan belum mampu mengatasi hambatan di pasar internasional. Oleh karena itu, perusahaan mengawali dengan fokus pada pengembangan pasar domestik untuk mendapatkan posisi strategis di dalam negeri (*home market*). Kedua, fase *pre-export stage*, perusahaan mengalami perkembangan dan mendapatkan pesanan dari luar negeri. Perusahaan mulai menganalisis kelayakan usahanya untuk dapat terlibat dan melaksanakan aktivitas internasional. Ketiga, fase *experimental involvement*, aktivitas internasionalisasi perusahaan di luar negeri masih sangat terbatas. Aktivitas internasionalisasi perusahaan masih berupa *basic export*. Keempat, fase *active involvement*, perusahaan mulai menarget pasar asing dan melakukan peningkatan aktivitas di luar negeri melalui eksploitasi yang sistematis dari pilihan internasionalisasi dan komitmen dari manajemen puncak serta sumber daya untuk mencapai kesuksesan internasional. Dalam tahap ini biasanya *mode of entry* yang digunakan berupa *licensing* atau *joint ventures*. Terakhir fase *committed involvement*, perusahaan yang telah berada pada fase ini memiliki niatan tulus dan komitmen dari sumber daya untuk membuat bisnis internasional sebagai kunci utama bagi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan aktivitas rantai nilai. *Entry mode* dalam fase ini menggunakan *foreign direct investment* (FDI).

Sementara itu, teori *eclectic modeling* berfokus pada frekuensi transaksi, ketidakpastian dan *asset specificity* (aset yang harus diinvestasikan dalam suatu transaksi) yang timbul dari pertukaran sumber daya antara pihak pembeli dan penjual. Teori ini melihat hubungan yang positif antara *asset specificity* dan keinginan perusahaan untuk menggunakan *high-control entry market*. Jadi, semakin besar investasi yang dilakukan untuk suatu transaksi bisnis, maka semakin besar pula kecenderungan pasar untuk memilih bentuk *mode of entry* dimana perusahaan memiliki kendali yang lebih besar atas transaksi tersebut (Welch & Paavilaninen, 2014). Cavusgil et al. (2008) menjelaskan, dalam teori ini terdapat 3 kondisi yang menentukan perusahaan akan melakukan internasionalisasi melalui *foreign direct investment* (FDI), yaitu *ownership-specific advantages*, *location-specific advantages* dan *internalization Advantages*.

#### *Motivasi Melakukan Internasionalisasi*

Jane (2012) menyatakan bahwa internasionalisasi dapat terjadi karena adanya faktor pendorong yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal terdiri dari, ukuran perusahaan, usia perusahaan, pengalaman dan *performance* perusahaan di pasar internasional, serta karakteristik manajemen dan organisasi perusahaan (Zaiem & Zghidi, 2011). Contohnya: 1) Adanya komitmen perusahaan untuk terjun ke arena pasar global; 2) Upaya perusahaan untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan sebagai pemain global; 3) Keinginan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar; 4) Upaya perusahaan dalam memperoleh faktor-faktor produksi yang lebih murah, seperti misalnya tenaga kerja dan bahan baku untuk meningkatkan daya saing, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal meliputi pesaing, ekonomi, teknologi, politik dan hukum, sosial, serta budaya (Zaiem & Zghidi, 2011). Contohnya: 1) Tindakan perusahaan

dalam mengatasi penurunan penjualan akibat pengaruh perubahan variabel demografis di dalam negeri, seperti pertumbuhan penduduk yang melambat; 2) Upaya perusahaan menghindari resesi ekonomi di pasar domestik; 3) Memanfaatkan kemudahan regulasi ekspor yang diberikan oleh pemerintah untuk mendorong ekspor; 4) Upaya perusahaan memperpanjang daur hidup produk perusahaan yang telah memasuki fase jenuh di pasar domestik, dan lain sebagainya.

#### *Adaptasi Internasional*

Keegan & Green (2013) menjelaskan, sensitivitas lingkungan (*environmental sensitivity*) menunjukkan sejauh mana suatu produk harus diadaptasi sesuai dengan *culture-specific needs* dari pasar nasional yang berbeda. Semakin besar *environmental sensitivity* dari suatu produk, maka semakin besar pula usaha yang diperlukan oleh perusahaan untuk mengatasi ekonomi, peraturan, teknologi, sosial dan kondisi lingkungan budaya yang spesifik dari suatu negara.

Makanan dan minuman merupakan *consumer products* dengan sensitivitas lingkungan yang tinggi (*high environmental sensitivity*) (Schaninger et al 1989; Keegan & Green, 2013). Hal ini terjadi karena produk makanan dan minuman sensitif terhadap adanya perbedaan iklim dan budaya. Dalam hierarki Maslow (Keegan & Green, 2013), lapar dan haus adalah kebutuhan fisiologis dasar, semua orang perlu makan dan minum tetapi apa yang ingin dimakan dan diminum dapat sangat dipengaruhi oleh budaya. Begitu pula dengan produk obat-obatan, obat-obatan termasuk kedalam produk yang *culturally sensitive*. Budaya menjadikan preferensi masyarakat dalam menggunakan obat dan mengkonsumsi obat dapat berbeda-beda.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan adaptasi dari produk di negara target pemasaran. Strategi adaptasi meliputi adanya perubahan elemen produk seperti, design, fungsi, atau kemasan, serta cara perusahaan dalam melakukan pemasaran, sebagai respon perusahaan dalam memenuhi kebutuhan atau kondisi dari pasar negara tujuan internasionalisasi. Adaptasi yang dilakukan dapat menjadikan produk lebih menarik dan diterima oleh target pasar.

#### *Hambatan Internasionalisasi*

Direktorat Jendral Pengembangan Ekspor Nasional Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (2014) menyebutkan beberapa kendala yang dialami oleh pelaku usaha industri jamu Indonesia untuk dapat melakukan ekspansi ke luar negeri: 1) Masih sangat terbatas dalam menciptakan produk berkualitas, berdaya saing tinggi dan berorientasi pasar, 2) kemampuan untuk melakukan R&D rendah, 3) terbatas dalam akses permodalan, pengembangan tanaman obat bahan baku jamu dan proses pengolahan yang efisien, 3) terbatas dalam memenuhi peraturan dan prosedur pengujian laboratorium, 4) Kurangnya kerjasama industri jamu dengan para pemangku kepentingan yang meliputi pemerintah, swasta dan akademisi yang sesungguhnya dapat membantu mengembangkan usaha jamu di Indonesia, seperti mengembangkan teknologi, inovasi proses, pembuatan regulasi dan kebijakan industri jamu, dan saintifikasi jamu untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan obyek PT Sido Muncul yang salah satu bidangnya ramuan herbal (jamu). Produk-produk PT Sido Muncul dijual secara luas di Indonesia dan telah berhasil dijual ke manca negara. Untuk mendapatkan data yang diperlukan, penulis melakukan wawancara secara mendalam beberapa narasumber, yaitu *Chief Executive Officer (CEO)*, *staff export* dan *Senior Public Relation Manager*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### *Profil PT Sido Muncul*

Pada tahun 2015 PT Sido Muncul Tbk memiliki 273 jenis produk yang terdiri dari produk obat, makanan dan minuman berbentuk serbuk, instan, mix komplet (serbuk dan instan), cair, kapsul, tablet atau pil, dan permen. Memiliki 3.841 tenaga kerja, perusahaan mampu memproduksi 85 juta kemasan setiap bulannya. Pada mulanya produk PT Sido Muncul hanya dijual di Indonesia, namun pada tahun 2000 secara tidak sengaja memperoleh pesanan dari luar negeri dan sejak saat itu mulai melakukan aktivitas penjualan ke luar negeri hingga sekarang. Perkembangan penjualan dan ekspor dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 1. Perkembangan Penjualan Bersih dan Ekspor PT Sido Muncul Tahun 2011 – 2014

Tahun	Penjualan Bersih (Dalam Juta Rupiah)	Penjualan Ekspor* (Dalam Juta Rupiah)
2011	2.198.273	76.939,55
2012	2.391.667	83.708,34
2013	2.372.364	83.032,74
2014	2.197.907	76.926,74

Sumber: sidomuncul.com; Data Primer, 2015

\*) Nilai penjualan ekspor diperoleh dari 3,5% (2-5% proposi penjualan ekspor) nilai penjualan bersih

Untuk menjamin pasokan bahan baku pada tahun 2010 didirikan PT. Semarang Herbal Indo Plant (SHIP). Perusahaan ini diharapkan dapat meningkatkan kapasitas produksi, memperpendek mata rantai produksi, efisiensi, standarisasi dan membantu petani menampung hasil panen mereka pada saat harga turun. Hadirnya PT.SHIP menjamin ketersediaan dan keberlangsungan spesies bahan baku produksi jamu di Indonesia, menjadikan mutu bahan baku dan kualitas obat-obatan bahan alam semakin maju sehingga produk-produk yang dihasilkan PT. Sido Muncul dapat bersaing di pasar domestik maupun internasional dengan kualitas yang baik dan terstandar.

Dilihat dari proses produksi, sejak tahun 2000 PT Sido Muncul telah memiliki sertifikat Cara Pembuatan Obat Tradisional yang Baik (CPOTB), Cara Pembuatan Obat yang Baik

(CPOB) dan sertifikat *Good Manufacturing Practices* (GMP). Dalam upaya meningkatkan kualitas produk dan aktivitas *research and development* PT Sido Muncul telah memiliki Akreditasi Nasional (KAN) dan menggunakan ISO (*International Standart Organization*) yaitu sebuah standar yang diakui secara internasional dan pengakuan formal mengenai kompetensi laboratorium pengujian dan laboratorium kalibrasi melalui akreditasi, digunakan secara luas sebagai persyaratan diterimanya hasil pengujian dan hasil kalibrasi yang diperlukan oleh berbagai pihak di dunia (bikasolusi.co.id).

#### *Proses internasionalisasi*

Pada tahun 2000, PT Sido Muncul secara tidak disengaja memperoleh pesanan produk dari luar negeri melalui aktivitas *handcarry* dari WNI yang pergi ke luar negeri (seperti TKI) dan wisatawan asing yang datang berkunjung ke Indonesia. Negara pemesan adalah Hong Kong, Amerika, dan Arab Saudi. Pesanan produk berasal dari distributor lokal (*buyer*) di masing-masing negara. Distributor tersebut mengetahui produk Sido Muncul dari WNI atau wisatawan asing yang gemar mengkonsumsi produk Sido Muncul sehingga distributor melakukan pendekatan. Jadi, bentuk ekspor yang dilakukan PT Sido Muncul adalah ekspor tidak langsung. Pada awal perusahaan terlibat dalam aktivitas internasionalisasi, seluruh kegiatan ekspor ditangani oleh divisi pemasaran.

Awalnya target pasar PT Sido Muncul di negara tujuan ekspor adalah WNI dan wisatawan asing yang pernah ke Indonesia, namun dalam perkembangannya produk PT Sido Muncul banyak diminati oleh masyarakat lokal di negara tujuan ekspor. Saat ini, ada lebih dari dua puluh negara yang telah melakukan kerja sama dan dalam satu negara PT Sido Muncul bisa menjalin kerja sama dengan lebih dari 2 distributor lokal. Untuk meningkatkan pelayanan, sejak tahun 2006 penjualan ke luar negeri ditangani oleh divisi pemasaran ekspor. Dari keseluruhan negara ini (lihat tabel 2), pendapatan ekspor paling besar diperoleh dari Hongkong dan Afrika. Tabel 2 menunjukkan negara-negara tujuan ekspor PT Sido Muncul.

*Tabel 2. Negara/kota Tujuan Ekspor*

<b>Asia Timur</b>	<b>Asia Tenggara</b>	<b>Asia Selatan</b>	<b>Asia Barat Daya</b>
Hongkong	Malaysia	Jeddah	Qatar
Taiwan	Brunei Darussalam	Dubai	
Korea Selatan	Singapura	Afganistan	
Mongolia	Thailand		
<b>Afrika</b>	<b>Amerika</b>	<b>Australia</b>	<b>Eropa</b>
Nigeria	Suriname	Sidney	Rusia
Mauritius	Amerika Serikat	Melbourne	Inggris/London
Algeria		Australia Lainnya	Jerman
Togo			Belanda
Ghana			
Jordan			
Afrika Lainnya			

Sumber: Data Primer, 2015

Total penjualan ekspor diperkirakan mencapai 2-5% dari total produksi perusahaan. Kecilnya ekspor PT Sido Muncul akibat hubungan bisnis dengan distributor di luar negeri adalah sistem beli putus menyebabkan aktivitas ekspor tidak terjadi secara rutin. Sistem beli putus mengakibatkan perusahaan bergantung pada pesanan distributor luar negeri. Selain itu fokus perusahaan pada pasar domestic membuat permintaan ekspor bisa dikatakan terbengkalai.

Dalam perkembangannya, tidak sedikit perusahaan farmasi asing yang menyatakan minat untuk memiliki lisensi salah satu produk PT Sido Muncul, yaitu Tolak Angin. Dari sejumlah negara itu, perusahaan farmasi Singapore, Jepang, Taiwan, dan Jerman, merupakan negara yang paling aktif dalam bernegosiasi harga. Perusahaan berkeinginan membentuk *joint venture* dengan kepemilikan saham berimbang dimana lisensi dan bahan baku dari PT Sido Muncul sedangkan pengolahannya dilakukan di negara yang melakukan *joint venture*. Kerja sama ini masih terus dirancang dan menjadi salah satu rencana jangka panjang PT Sido Muncul sebagai salah satu strategi meningkatkan penetrasi produk di pasar internasional.

#### *Motif internasionalisasi*

Pada tahun 1996, Bapak Irwan Hidayat, *Chief Executive Officer*, yang juga pemilik, mulai memiliki keinginan agar produk Sido Muncul dapat dijual di luar negeri. Pengalaman yang diperoleh PT Sido Muncul di pasar internasional mengubah motivasi perusahaan dari hanya sekedar memenuhi permintaan pasar luar negeri menjadi ambisi untuk menjadi perusahaan obat herbal yang mendunia. Ambisi ini dinyatakan perusahaan dengan tidak mengandalkan permintaan dari luar negeri saja atau menunggu datangnya permintaan secara pasif. Namun, dikembangkan menjadi usaha aktif untuk membuka pasar baru (meluaskan jangkauan pasar) dan memperoleh pelanggan baru, salah satunya dengan memanfaatkan peluang besar yang muncul dari pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). MEA memacu perusahaan untuk survive dan berkembang di pasar ASEAN serta terus menjadi lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Adanya gambaran perusahaan mengenai hilangnya batas-batas untuk masuk ke suatu negara sejak 25 tahun yang lalu dan kondisi perusahaan yang sudah kuat di dalam negeri membuat perusahaan lebih siap dalam merespon pemberlakuan MEA. Oleh karena itu, MEA dimanfaatkan perusahaan dengan mentarget negara-negara baru di Asia Tenggara seperti Filipina, Myanmar dan Vietnam.

Pentargetan negara-negara baru ini didasarkan pada analisis dan pertimbangan perusahaan mengenai kondisi penduduk yang cenderung sama dengan Indonesia, jumlah penduduk yang banyak dan potensial, adanya banyak Warga Negara Indonesia yang bermukim di negara tersebut, serta adanya kesamaan budaya yang mendukung untuk produk Sido Muncul dapat masuk. Pengalaman yang ada ternyata masih belum cukup untuk memungkinkan perusahaan melakukan ekspor langsung ke negara-negara tersebut. Perusahaan masih terbatas dalam mengetahui kondisi pasar di luar negeri (karakteristik budaya, sosial, ekonomi, politik, produk yang diminati) dan memenuhipersyaratan pendaftaran dan perizinan produk di masing-masing Negara tujuan ekspor sehingga perusahaan memutuskan untuk menggunakan *mode of entry* yang sama seperti yang sudah dijalankan di banyak negara yaitu



melakukan ekspor tidak langsung dan menjalin kerja sama dengan distributor lokal (*foreign distributor*) di masing-masing negara.

Distributor lokal memiliki peluang yang lebih besar untuk dapat memasukkan produk Sido Muncul ke berbagai toko dan tempat-tempat penjualan yang baik di luar negeri. Jaringan distribusi dari distributor lokal di negara tujuan ekspor memudahkan PT Sido Muncul dalam melakukan penjualan dan distribusi produk. Distributor lokal memampukan PT Sido Muncul untuk memasukkan barang dengan jumlah yang lebih banyak dan merata di negara tujuan ekspor. Distributor lokal membantu mempercepat dan memenuhi syarat pendaftaran dan perizinan produk, memberikan informasi mengenai kondisi pasar (seperti produk yang diminati), membantu proses promosi dan pemasaran produk. Secara tidak langsung distributor lokal merupakan pihak yang membantu perusahaan untuk memasuki negara tujuan ekspor, membantu mengatasi perbedaan budaya, dan keterbatasan informasi mengenai kondisi luar negeri. Distributor lokal membuat cara masuk PT Sido Muncul menjadi lebih terarah sehingga memampukan perusahaan untuk mengontrol resiko akibat perbedaan budaya serta melakukan analisis terhadap kondisi pasar luar negeri. Oleh karena itu, prinsip kejujuran, kehati-hatian, transparan, saling percaya, mengutamakan kualitas, tidak merugikan *partner* diterapkan dan dijaga PT Sido Muncul dalam menjalin hubungan dengan distributor (*buyer*) di setiap negara.

#### *Hambatan Internasionalisasi*

Salah satu hambatan yang dihadapi PT Sido Muncul dalam melakukan aktivitas internasionalisasi adalah tidak adanya regulasi untuk kategorisasi produk jamu di banyak negara. Regulasi mengenai produk jamu baru ada di Indonesia, India, dan Hong Kong. Oleh karena itu, perusahaan mengenalkan produk PT Sido Muncul bukan sebagai produk jamu atau obat herbal melainkan sebagai *food supplement*. Tidak adanya regulasi mengenai produk jamu di negara pembeli sehingga sulit bagi perusahaan untuk memasukkan produk ke negara tersebut.

Adaptasi juga dilakukan perusahaan agar produk menjadi sesuai dengan kebutuhan konsumen dan sukses untuk dipasarkan di luar negeri. Aktivitas internasionalisasi perusahaan masih berupa ekspor sehingga adaptasi yang dilakukan sedikit dan berlaku untuk semua negara tujuan ekspor. Adaptasi dilakukan pada *brand*, kemasan dan komposisi bahan pendukung. Contoh, produk Tolak Angin yang dijual ke Thailand mengalami perubahan nama dengan menggunakan bahasa Thailand, namun perusahaan tetap mencantumkan nama produk Tolak Angin kecil di bagian sudut kemasan. Hal ini bertujuan untuk tetap menjagabrand Tolak Angin dikenal di pasar internasional. Informasi pada kemasan mengenai komposisi, cara penggunaan produk, dan lain sebagainya dicetak menyesuaikan bahasa yang digunakan di masing-masing negara tujuan ekspor. Kemudian konten pada *design* kemasan, seperti gambar dan lain sebagainya juga disesuaikan dengan regulasi yang berlaku di masing-masing negara. Adaptasi juga diterapkan pada komposisi bahan pendukung produk seperti jumlah kandungan kafein, perasa mint dan lain sebagainya agar sesuai dengan selera pasar dan regulasi yang berlaku di masing-masing negara tujuan ekspor.

## PEMBAHASAN

Meskipun perusahaan ini sudah tergolong skala besar, namun proses internasionalisasi yang dilalui menyerupai proses internasionalisasi yang terjadi pada usaha kecil dan menengah. Dengan menggunakan model Cavusgil et al (2008) PT Sido Muncul yang telah berhasil menguasai pasar domestik (*domestic focus*) kemudian memasuki tahap *pre export*. Keterlibatan dalam penjualan di luar negeri terjadi secara tidak sengaja karena tingginya loyalitas konsumennya. Masuknya produk yang bermula dari aktivitas *handcarry* para konsumen kemudian menciptakan permintaan pasar dari luar negeri. Distributor lokal yang peka terhadap kebutuhan *niche market* tersebut memperantarai kebutuhan dari konsumen ini dengan melakukan pemesanan langsung ke perusahaan.

Penjualan sudah menyebar di semua benua dan meliputi 28 negara, bahkan di suatu Negara jumlah distributor bisa lebih dari satu. Namun demikian, ketergantungan perusahaan pada distributor sangat tinggi karena bentuk pesanan beli putus dan dalam jumlah kecil. Informasi pasar sangat tergantung pada distributor. Pesanan terjadi tidak secara rutin. Proses penyebaran wilayah penjualan mungkin dapat dijelaskan dengan teorinya Upsala. Beberapa Negara yang secara rutin atau relatif rutin pesannya adalah Hongkong, Malaysia, Thailand yaitu Negara-negara yang banyak terdapat TKI atau memiliki kedekatan budaya. Nampaknya produk yang memiliki sensitivitas budaya yang tinggi akan menyebar ke berbagai Negara mengikuti orang yang memiliki ikatan budaya yang sama atau yang jarak budayanya dekat.

## KESIMPULAN

1. Proses Internasionalisasi PT Sido Muncul dengan menggunakan model Cavusgil (Cavusgil et al. 2008) berada pada tahap *pre-export*. Perusahaan ini telah memiliki posisi yang kuat di pasar domestik dan telah melakukan penjualan ke luar negeri. Namun penjualan tersebut terjadi secara tidak sengaja, yang kemudian direspon oleh buyer di luar negeri yang menindak lanjuti permintaan dengan pemesanan beli putus.
2. Selain memenuhi permintaan konsumen yang loyal di luar negeri, motivasi perusahaan melakukan internasionalisasi adalah meningkatkan pendapatan, ambisi untuk menjadi perusahaan obat herbal yang mendunia. Pemberlakuan MEA pada tahun 2016 mendorong perusahaan untuk merespon situasi ini.
3. Proses Internasionalisasi menghadapkan perusahaan dengan berbagai hambatan. Keterbatasan perusahaan mengetahui kondisi pasar luar negeri, kesulitan memenuhi persyaratan pendaftaran dan perizinan produk di luar negeri yang berbeda di setiap negara, serta banyaknya negara yang tidak memiliki regulasi untuk kategorisasi produk jamu sehingga produk-produk Sido Muncul didaftarkan sebagai bagian dari *food supplement* menjadi hambatan perusahaan untuk bergeser menjadi eksporter penuh.

## Implikasi Terapan

Selama ini seluruh aktivitas internasionalisasi PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk di luar negeri bergantung pada distributor yang mengakibatkan terhambatnya

pergerakan aktivitas internasionalisasi perusahaan di luar negeri dan mengakibatkan pendapatan perusahaan dari ekspor menjadi kurang maksimal, untuk mengatasi permasalahan tersebut sebaiknya perusahaan mulai mempertimbangkan untuk memiliki perwakilan perusahaan di luar negeri yang dapat membantu pergerakan perusahaan di negara-negara *existing* maupun baru.

### **Keterbatasan Penelitian**

Pertama, penelitian ini hanya meneliti perusahaan jamu skala besar sehingga kurang bisa mewakili internasionalisasi perusahaan jamu di Indonesia yang kebanyakan didominasi oleh perusahaan berskala menengah dan kecil. Kedua, 3 narasumber, *Chief Executive Officer*, *Senior Public Relation Manager* dan *Staff Export* PT Sido Muncul memiliki pengalaman yang berbeda dalam proses internasionalisasi sehingga proses triangulasi tidak dapat dilakukan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andadari, R. K. 2008. *Local Clusters in Global Value Chains A case study of wood furniture clusters in Central Java (Indonesia)*. Amsterdam: Timbergen Institute Research.
- Calof, J., & Beamish, P. 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 31-115
- Cavusgil, S., Knight, G., & John, R. R. 2008. *International Business: Strategy, Management, and The New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Fan, T. P.-C., & Tan, A. T. 2015. How Product Attributes Influence Internationalization: A Framework of Domain- and Culture-Specificity. *Management International Review*, 55, 53-76. doi:10.1007/s11575-014-0229-0
- Jane, O. 2012. *Proses Internasionalisasi Perusahaan: Desain Strategi & Organisasi (Studi Kasus UKM di Kota Bandung)*.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. 2013. *Global Marketing (7 ed.)*. United Kingdom: Pearson Higher Education.
- Korsakiene, R. 2014. Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of Barriers and Motives. *Economics and Business*, 54-60. doi:10.7250/eb.2014.020
- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. 2010. In good company: The role of personal and inter-firm network for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257-265. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.004
- Schaninger, C. M., Bourgeois, J. C., & Buss, C. W. 1989. French-English Canadian Subcultural Consumption Differences. *Journal of Marketing*, 49, 82-92.
- Zohari, T. 2012. *The Uppsala Internationalization Model and Its Limitation in The New Era*. Stockholm University School of Business. Diambil kembali dari digitpro.: <http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/>