



## Strategi PT Delfi Limited dalam Mendominasi Pasar Indonesia Tahun 2024

Siva Yunika<sup>1</sup>, Salsabila Aulia Emelda<sup>2</sup>, Fadhillah Putri Sudrajat<sup>3</sup>, Desi Qodriah Syahfitri<sup>4</sup>, Epa Fauziah<sup>5</sup>, Septianis Afipah<sup>6</sup>

Ilmu Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik,  
Universitas Al-Ghfari<sup>1,2,3,4,5,6</sup>

\*Email

[yunikasiva@gmail.com](mailto:yunikasiva@gmail.com)<sup>1</sup> [sb7099942@gmail.com](mailto:sb7099942@gmail.com)<sup>2</sup> [fadhillahsudrajat@gmail.com](mailto:fadhillahsudrajat@gmail.com)<sup>3</sup> [desiqodriahs@gmail.com](mailto:desiqodriahs@gmail.com)<sup>4</sup>  
[fauziaheva174@gmail.com](mailto:fauziaheva174@gmail.com)<sup>5</sup>

Diterima: 03-01-2026 | Disetujui: 14-01-2026 | Diterbitkan: 16-01-2026

### ABSTRACT

*This article examines the strategy of PT Delfi Limited, a subsidiary of Singapore-based Delfi Limited, in dominating the Indonesian market in 2024. This research is based on the significance of the Indonesian market, which accounts for approximately 63% of the Delfi Group's total global revenue in fiscal year 2024, a phenomenon that demonstrates remarkable success in market adaptation and penetration. The main research question posed is: "How did PT Delfi Limited's strategy dominate the market in Indonesia in 2024?" The main theoretical framework used is Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework), combined with the key concepts of Local Responsiveness, Corporate Economic Diplomacy, and Social License to Operate. The research method used is descriptive qualitative, involving document analysis. The results show that PT Delfi Limited's dominance was achieved through a combination of highly responsive product adaptation strategies tailored to local preferences and active corporate economic diplomacy practices. The conclusion emphasises that PT Delfi Limited's dominance in the Indonesian market in 2024 is the synergistic result of a strong local product adaptation strategy, reinforced by corporate economic diplomacy manoeuvres and efforts to obtain a Social License to Operate.*

**Keywords:** Dunning's OLI, local responsiveness, corporate economic diplomacy

### ABSTRAK

Artikel ini mengkaji strategi PT Delfi Limited, anak perusahaan Delfi Limited yang berbasis di Singapura, dalam mendominasi pasar di Indonesia pada tahun 2024. Penelitian ini didasarkan pada signifikansi pasar Indonesia yang menyumbang sekitar 63% dari total pendapatan global Grup Delfi pada tahun fiskal 2024. Rumusan masalah penelitian utama yang diajukan adalah: "Bagaimana strategi PT Delfi Limited mendominasi pasar di Indonesia pada tahun 2024?". Kerangka teori utama yang digunakan adalah Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework), yang dipadukan dengan konsep kunci Local Responsiveness, Corporate Economic Diplomacy, dan Social License to Operate. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, melibatkan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dominasi PT Delfi Limited dicapai melalui kombinasi strategi adaptasi produk yang sangat responsif terhadap preferensi lokal dan praktik diplomasi ekonomi korporasi yang aktif. Kesimpulan penelitian menekankan bahwa dominasi PT Delfi Limited di pasar Indonesia pada tahun 2024 adalah hasil sinergis dari strategi adaptasi produk lokal yang kuat, diperkuat oleh manuver diplomasi ekonomi korporasi dan upaya memperoleh Social License to Operate.

Kata kunci: Dunning's OLI, responsivitas lokal, diplomasi ekonomi korporasi

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Yunika, S., Emelda, S. A., Putri Sudrajat, F., Syahfitri, D. Q., Fauziah, E., & Afipah, S. (2026). Strategi PT Delfi Limited dalam Mendominasi Pasar Indonesia Tahun 2024. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(1), 308-317.  
<https://doi.org/10.63822/6r13p650>

## PENDAHULUAN

Di tengah ketidakpastian ekonomi global dan tantangan biaya komoditas, keberhasilan operasional perusahaan multinasional di pasar negara berkembang menjadi tolok ukur efektivitas strategi. PT Delfi Limited, anak perusahaan Delfi Limited yang berbasis di Singapura, menunjukkan ketahanan dan dominasi yang signifikan di Indonesia. Kontribusi Indonesia terhadap total pendapatan global Grup Delfi mencapai sekitar 63% pada tahun fiskal 2024 (Delfi Limited, 2025).

Angka kontribusi 63% menunjukkan bahwa Indonesia tidak hanya penting, tetapi juga menjadi penopang utama kinerja finansial Grup secara keseluruhan. Dominasi pendapatan yang masif ini terjadi meskipun perusahaan menghadapi kendala global, termasuk penurunan laba bersih sebesar 26,6% di tengah tantangan nilai tukar Rupiah yang melemah sebesar 3,4% terhadap Dolar AS pada paruh pertama 2025 (Singapore Business Review, 2025; Delfi Limited, 2025).

Fenomena dominasi PT Delfi Limited di pasar Indonesia menawarkan studi kasus yang menarik untuk memahami bagaimana MNC dapat berhasil di emerging market yang kompleks dan kompetitif. Meskipun kerangka Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework) telah lama menjadi landasan analisis FDI, penerapannya di emerging markets memerlukan integrasi dengan konsep-konsep strategis kontemporer yang lebih responsif terhadap dinamika lokal dan non-pasar (Meyer & Peng, 2016; Cuervo-Cazurra, 2016).

Dalam konteks PT Delfi Limited, Ownership Advantage (O) tercermin melalui kekuatan merek (SilverQueen, Cha-Cha) dan kapabilitas finansial yang memungkinkan investasi promosi agresif di tengah tekanan makroekonomi. Location Advantage (L) Indonesia tidak hanya dilihat dari ukuran pasar dan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga dari bagaimana perusahaan aktif mengamankan keunggulan lokasi ini melalui Corporate Economic Diplomacy (CED) untuk memitigasi risiko regulasi dan membangun hubungan strategis dengan pemerintah (Narbutaitė & Jučys, 2023). Sementara itu, Internalization Advantage (I) diwujudkan melalui kontrol operasional langsung yang memungkinkan implementasi Local Responsiveness (LR) yang cepat dan efektif dalam bentuk adaptasi produk (rasa, ukuran, harga) dan strategi promosi yang disesuaikan dengan preferensi konsumen Indonesia (Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989).

Yang membedakan kasus PT Delfi Limited adalah integrasi sistematis antara strategi pasar (LR) dan strategi non-pasar (CED dan SLO). Keberhasilan perusahaan dalam memperoleh Social License to Operate (SLO) melalui program CSR yang berfokus pada keberlanjutan dan SDGs tidak hanya memperkuat legitimasi sosial tetapi juga menciptakan barrier to entry bagi kompetitor dengan membangun loyalitas merek yang kuat dan mengurangi risiko sosial-politik (Ho et al., 2024; Wilburn & Wilburn, 2011). Dalam industri FMCG yang sangat kompetitif, di mana differensiasi produk relatif rendah, kemampuan untuk mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan politik menjadi sumber competitive advantage yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan yang peneliti jelaskan, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi secara komprehensif bagaimana PT Delfi Limited mengintegrasikan kerangka OLI tradisional dengan strategi adaptif lokal (LR), manuver diplomasi korporasi (CED), dan legitimasi sosial (SLO) untuk mencapai dan mempertahankan dominasi pasar yang luar biasa—yakni kontribusi 63% terhadap pendapatan global—di Indonesia pada tahun 2024. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis analisis dokumen, penelitian ini berupaya mengungkap mekanisme strategis spesifik yang memungkinkan MNC untuk tidak hanya survive tetapi truly thrive di emerging market yang penuh

tantangan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya pemahaman tentang strategi MNC di emerging markets, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perusahaan multinasional lain yang beroperasi di pasar serupa.

## KAJIAN TEORITIS

### Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework)

Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Framework) merupakan kerangka teoretis fundamental dalam analisis Foreign Direct Investment (FDI) yang digunakan untuk menjelaskan motivasi, pola, dan evolusi produksi internasional oleh perusahaan multinasional (Dunning, 1979). Paradigma ini menyatakan bahwa keputusan suatu perusahaan untuk berinvestasi dan berproduksi di negara lain harus didukung oleh interaksi simultan dari tiga kelompok keunggulan yang saling bergantung: *Ownership Advantages* (keunggulan kepemilikan), *Location Advantages* (keunggulan lokasi), dan *Internalisation Advantages* (keunggulan internalisasi).

Dalam konteks emerging markets seperti Indonesia, penerapan OLI Framework menghadapi kompleksitas tambahan yang perlu dipertimbangkan. Studi bibliometrik komprehensif oleh peneliti yang menganalisis 1.386 artikel tentang FDI dan MNC di emerging economies menunjukkan bahwa faktor institusional memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja MNC (Humanities and Social Sciences Communications, 2025). MNC di emerging markets harus menyesuaikan strategi mereka dengan karakteristik unik pasar, termasuk kekosongan institusional (institutional voids), sistem hukum yang lemah, infrastruktur yang belum berkembang, dan volatilitas ekonomi dan politik (Meyer & Peng, 2016; Cuervo-Cazurra, 2016). Namun, emerging markets juga menawarkan peluang pertumbuhan substansial melalui perkembangan ekonomi yang cepat dan meningkatnya permintaan konsumen (Ramamurti & Singh, 2009).

### Kekuatan Finansial sebagai Ownership Advantage

Kekuatan finansial korporasi adalah komponen krusial dari *Ownership Advantage*. Kinerja finansial, yang diukur melalui indikator likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas, telah terbukti berkorelasi positif dengan nilai perusahaan di mata investor (Damayanti, 2024; Marpaung & Kurniati, 2022). Secara spesifik, profitabilitas yang tinggi berfungsi sebagai *Ownership Advantage* inti karena memampukan perusahaan untuk mendanai inovasi produk, melakukan investasi promosi yang agresif, dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui investasi *Capital Expenditure* (Capex).

Dominasi pasar yang berkelanjutan bagi MNC membutuhkan integrasi strategi yang mencakup dimensi pasar dan non-pasar. Dalam kerangka Integration-Responsiveness (IR) yang dikembangkan oleh Prahalad dan Doz (1987), perusahaan multinasional menghadapi dua tekanan utama yang seringkali bertentangan: tekanan integrasi global (GI) yang mendorong standardisasi untuk efisiensi biaya, dan tekanan responsivitas lokal (LR) yang mengharuskan adaptasi terhadap perbedaan regulasi pemerintah, kebutuhan pelanggan, dan preferensi konsumen di berbagai negara (Prahalad & Doz, 1987). Dalam industri Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) seperti cokelat, tekanan responsivitas lokal cenderung tinggi karena perbedaan signifikan dalam preferensi rasa, ukuran kemasan, dan daya beli konsumen antar negara.

## Strategi Adaptasi Pasar dan Non-Pasar

Dominasi pasar yang berkelanjutan bagi MNC membutuhkan integrasi strategi yang mencakup dimensi pasar dan non-pasar: *Local Responsiveness* (strategi pasar yang mengedepankan penyesuaian tinggi terhadap preferensi lokal), *Corporate Economic Diplomacy* (strategi non-pasar untuk memengaruhi lingkungan regulasi), dan *Social License to Operate* (strategi non-pasar untuk memperoleh penerimaan sosial melalui program keberlanjutan).

Local Responsiveness (LR) merupakan strategi pasar yang mengedepankan penyesuaian tinggi terhadap preferensi lokal. Dalam konteks MNC yang beroperasi di emerging markets, strategi multidomestic atau transnational yang menekankan pada LR terbukti lebih efektif dibandingkan strategi global yang terstandarisasi (Bartlett & Ghoshal, 1989). Penelitian menunjukkan bahwa MNC yang sukses di emerging markets seperti Indonesia adalah yang mampu mengadaptasi produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka untuk memenuhi kebutuhan spesifik pasar lokal (Business-to-You, 2024). Dalam industri makanan dan minuman, customization menjadi inti strategi multidomestic, di mana perusahaan seperti McDonald's dan H.J. Heinz berhasil membangun koneksi kuat dengan konsumen lokal melalui adaptasi menu dan produk sesuai selera lokal.

Corporate Economic Diplomacy (CED) merupakan strategi non-pasar yang melibatkan upaya aktif perusahaan untuk memengaruhi lingkungan regulasi dan membangun hubungan strategis dengan pemerintah dan pemangku kepentingan kunci (Narbutaitė & Jučys, 2023). Di emerging markets, di mana kebijakan pemerintah dapat berubah dengan cepat dan memengaruhi cost of doing business secara signifikan, CED menjadi instrumen vital untuk memastikan stabilitas operasional jangka panjang. Studi terbaru menunjukkan bahwa dialog publik-swasta menghasilkan kerangka kebijakan investasi yang lebih stabil, investasi infrastruktur jangka panjang, dan kebijakan fiskal yang sehat (OECD, 2024). Kolaborasi publik-swasta dalam bidang inovasi, infrastruktur, dan teknologi bersih dapat mempercepat pembangunan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan di emerging markets.

Dalam konteks geopolitik yang semakin kompleks dan meningkatnya proteksionisme global, diplomasi ekonomi menjadi semakin penting bagi MNC untuk mempertahankan akses pasar dan kompetitivitas mereka (Wilson Center, 2024). MNC dari emerging markets juga menghadapi "liabilities of origin" yang mengharuskan mereka membangun relational assets lokal untuk meningkatkan kepercayaan dan memitigasi citra negatif (Nguyen & Pham, 2019).

Social License to Operate (SLO) adalah strategi non-pasar yang bertujuan memperoleh penerimaan sosial melalui program keberlanjutan dan keterlibatan komunitas. SLO mengacu pada persetujuan informal dan penerimaan yang diberikan komunitas dan pemangku kepentingan kepada organisasi atau proyek (Wilburn & Wilburn, 2011). Berbeda dengan lisensi formal yang dikeluarkan pemerintah, SLO bersifat dinamis dan terus berkembang, bergantung pada hubungan organisasi dengan pemangku kepentingannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen MNC terhadap Corporate Social Responsibility (CSR) lokal dan sejauh mana komunitas memberikan SLO (Ho et al., 2024). Namun, hubungan ini dimoderasi oleh berbagai faktor, termasuk polarisasi komunitas dan kualitas rule of law di negara tuan rumah. Dalam konteks negara berkembang, MNC menghadapi tantangan unik dalam mengimplementasikan strategi CSR karena adanya institutional voids, tekanan terbatas dari pemangku kepentingan lokal, dan perbedaan ekspektasi antara kantor pusat, pemangku kepentingan internasional, dan komunitas lokal (Roy & Quazi, 2022; Jamali, 2010).

Pentingnya SLO semakin meningkat dalam konteks globalisasi, di mana perusahaan tidak hanya dinilai dari kinerja finansialnya tetapi juga dari dampak sosial dan lingkungannya. Perusahaan yang berhasil memperoleh SLO dapat menghemat biaya signifikan dari penundaan proyek dan konflik komunitas. Sebagai contoh, Shell dilaporkan menghemat hingga USD 72 juta melalui upaya memperoleh persetujuan komunitas di sebuah proyek di Filipina, yang setara dengan return on investment sebesar 1.200% (Wilburn & Wilburn, 2011).

Dalam industri FMCG di emerging markets, ketiga strategi ini (LR, CED, dan SLO) tidak beroperasi secara independen tetapi saling terkait dan memperkuat. Local Responsiveness memungkinkan perusahaan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan konsumen lokal, sementara Corporate Economic Diplomacy memastikan lingkungan regulasi yang kondusif untuk operasi bisnis. Social License to Operate, di sisi lain, memberikan legitimasi sosial yang diperlukan untuk operasi jangka panjang yang berkelanjutan.

Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan ketiga strategi ini dapat menciptakan competitive advantage yang sulit ditiru oleh kompetitor. Dalam konteks Indonesia, dengan populasi Muslim terbesar di dunia, isu halal certification dan cultural sensitivity menjadi bagian integral dari SLO yang harus dikelola bersamaan dengan product adaptation (LR) dan government relations (CED). Penelitian menunjukkan bahwa MNC yang sukses di emerging markets adalah yang mampu mengadaptasi strategi mereka sesuai dengan konteks lokal sambil mempertahankan efisiensi global (Li et al., 2024).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini dipilih untuk memberikan analisis yang mendalam dan interpretatif terhadap strategi kompleks yang diterapkan oleh PT Delfi Limited di pasar Indonesia. Pengumpulan data difokuskan sepenuhnya pada studi dokumen (data sekunder) yang berasal dari berbagai sumber kredibel. Data yang digunakan meliputi dokumen resmi perusahaan (*Annual Report Delfi Limited 2024*), riset akademik dan jurnal terkait MNC dan strategi global, serta dokumen institusional yang menyediakan konteks iklim bisnis dan regulasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan triangulasi temuan berdasarkan kerangka konseptual OLI, *Corporate Economic Diplomacy*, dan *Social License to Operate*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dominasi PT Delfi Limited di pasar Indonesia pada tahun 2024 dicapai melalui kombinasi strategi adaptasi produk yang sangat responsif terhadap preferensi lokal (Local Responsiveness), melakukan diplomasi ekonomi perusahaan yang aktif, dan upaya memperoleh Social License to Operate (SLO). Dalam kerangka OLI, keunggulan kepemilikan (O) tercermin dalam kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi produk, seperti komponen otomotif yang disesuaikan dengan standar lokal dan kebutuhan konsumen Indonesia, yang meningkatkan pangsa pasar hingga 63% dari pendapatan global.

Diplomasi ekonomi korporasi melibatkan strategi hubungan pembangunan dengan pemerintah, pemasok, dan distributor, yang memfasilitasi akses ke insentif fiskal dan regulasi yang mendukung. Sementara itu, SLO diperoleh melalui program penghentian, seperti inisiatif lingkungan dan keterlibatan masyarakat, yang memperkuat legitimasi sosial perusahaan.

## Pembahasan

Pembahasan hasil ini mengintegrasikan temuan dengan teori OLI, menunjukkan bahwa strategi ini tidak hanya memanfaatkan keunggulan lokasi (L) di Indonesia tetapi juga internalisasi (I) melalui operasi lokal yang efisien.

Namun, pembahasan juga mengidentifikasi tantangan, seperti tekanan regulasi pemerintah dan persaingan dengan pemain lokal, yang memerlukan adaptasi berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya tentang MNC di pasar emerging market, tetapi tekanan peran SLO sebagai diferensiasi unik PT Delfi Limited.

### a) Penguatan Ownership Advantage melalui Disiplin Finansial dan Operasional

Keberhasilan dominasi PT Delfi Limited bermula dari fondasi internal yang kuat, yang menjadi Ownership Advantage (O) mereka. Kontribusi pendapatan 63% dari Indonesia menunjukkan bahwa profitabilitas di pasar ini sangat tinggi, yang memungkinkan perusahaan mengalokasikan modal untuk investasi. Stabilitas ini didukung oleh upaya menjaga likuiditas dan solvabilitas yang baik, yang penting bagi Nilai Perusahaan di mata investor (Damayanti, 2024).

Laporan perusahaan (Delfi Limited, 2025) menekankan core strength mereka, yaitu manajemen yang berpengalaman, manufaktur yang kuat, dan budaya inovasi. Keunggulan ini diwujudkan melalui investasi Capex untuk efisiensi produksi, yang sangat krusial dalam melawan tekanan inflasi biaya bahan baku.

### b) Implementasi Local Responsiveness yang Agresif

Strategi Local Responsiveness (LR) Delfi adalah kunci penetrasi. LR di Indonesia diwujudkan melalui promosi agresif dan pangsa pasar, pada paruh kedua (H2) 2024, Delfi secara strategis meningkatkan pengeluaran promosi untuk merek, unggulannya (SilverQueen dan Cha Cha). Peningkatan investasi promosi ini berhasil menaikkan pangsa pasar di Indonesia, mengalahkan kompetitor dan menanggulangi dampak penurunan penjualan bersih di tengah pelemahan Rupiah (Singapore Business Review, 2025). Delfi mengedepankan produk yang sesuai dengan preferensi lokal, baik dari segi rasa, ukuran (porsi yang terjangkau), maupun harga, memastikan produk dapat dijangkau oleh semua kelas ekonomi.

### c) CSR sebagai Pilar Keberlanjutan dan Loyalitas Merek

PT Delfi Limited mengimplementasikan berbagai program CSR (Corporate Social Responsibility) yang berfokus pada keberlanjutan dan peningkatan taraf hidup masyarakat. Salah satu program utama yang dijalankan adalah inisiatif yang berkontribusi pada pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), yang tidak hanya bertujuan untuk memberikan manfaat sosial tetapi juga menciptakan nilai bersama antara perusahaan dan masyarakat (Sari, 2025). Program ini mencakup pemberdayaan komunitas, pendidikan, peningkatan kesehatan, serta dukungan lingkungan, yang semuanya dirancang untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan dan komunitas lokal.

Melalui program-program CSR tersebut, PT Delfi Limited tidak hanya membangun citra positif tetapi juga memperkuat loyalitas merek di kalangan konsumennya. Brand loyalty sangat penting dalam sektor FMCG yang sangat kompetitif. Ketika perusahaan berkomitmen untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat dan lingkungan, hal ini berdampak pada peningkatan persepsi positif terhadap merek dalam pikiran konsumen. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang secara konsisten berpartisipasi dalam inisiatif keberlanjutan dapat menarik dan mempertahankan pelanggan yang lebih setia, serta bersedia membayar lebih untuk produk yang dianggap etis dan berkelanjutan (Simanungkalit et al., 2024).

#### d) Mengamankan Lokasi Pasar Melalui Diplomasi dan Izin Sosial

Selain membangun loyalitas konsumen, penerapan CSR yang efektif berfungsi sebagai strategi mitigasi risiko politik dan sosial. Dalam konteks Indonesia, di mana dinamika sosial dan politik dapat berubah dengan cepat, program CSR dapat membantu perusahaan seperti PT Delfi untuk meredakan potensi ketegangan yang mungkin timbul antara perusahaan dan komunitas lokal. Dengan menjalin hubungan yang baik dan memiliki reputasi sebagai kontributor positif dalam masyarakat, perusahaan dapat mengamankan posisinya untuk jangka panjang dan mengurangi risiko yang terkait dengan konflik sosial atau kebijakan pemerintah yang tidak mendukung (Ma, 2023).

Dominasi pasar tidak akan berkelanjutan tanpa Location Advantage (L) yang stabil, yang dijamin melalui strategi non-pasar:

- Corporate Economic Diplomacy (CED): Delfi aktif membangun hubungan strategis, khususnya di tingkat regulasi dan industri. Di Indonesia, di mana kebijakan dapat memengaruhi cost of doing business, CED memastikan bahwa operasi Delfi berjalan dalam iklim yang kondusif, memitigasi risiko regulasi (Narbutaitė & Jučys, 2023).
- Social License to Operate (SLO): Upaya keberlanjutan Grup Delfi ditekankan untuk memastikan penerimaan sosial. SLO menjadi benteng terhadap potensi konflik komunitas atau penolakan sosial, sehingga menjaga operasi perusahaan tetap mulus dan terintegrasi dengan masyarakat (Delfi Limited, 2025)

#### e) Sintesis Strategi: OLI-LR-CED-SLO

Dominasi PT Delfi Limited di pasar Indonesia, yang berkontribusi 63% dari pendapatan globalnya, adalah hasil integrasi strategi yang terperinci. Strategi ini melampaui kerangka OLI (Ownership, Location, Internalization) tradisional dan melibatkan adaptasi lokal yang mendalam:

- (O) Ownership Advantage: Kekuatan merek yang kuat dan kekuatan finansial (profitabilitas) yang mendanai strategi
- (LR) Local Responsiveness: Adaptasi produk dan promosi yang agresif.
- (L) Location Advantage yang Stabil: Pasar Indonesia yang besar dan stabil, yang dijaga melalui:
- (CED) Diplomasi Korporat: Memitigasi risiko regulasi.
- (SLO) Izin Sosial: Mempertahankan penerimaan dan dukungan komunitas melalui program CSR.

Kombinasi ini menghasilkan Internalization Advantage (I) yang sangat efisien, yang memungkinkan Delfi menghasilkan 63% pendapatan global dari pasar Indonesia. Dengan demikian, CSR dan strategi non-pasar bukan hanya tambahan, tetapi merupakan elemen inti yang menjamin stabilitas dan keberlanjutan keunggulan kompetitif PT Delfi Limited di pasar FMCG yang dinamis di Indonesia.

### KESIMPULAN

Dominasi PT Delfi Limited di pasar Indonesia pada tahun 2024 didorong oleh kombinasi strategi yang terintegrasi, yang berakar pada keunggulan internal (Ownership Advantage/O) yang kuat, seperti disiplin finansial dan manajemen yang berpengalaman. Keberhasilan perusahaan sebagian besar bergantung pada implementasi Local Responsiveness (LR) yang agresif, di mana investasi promosi yang strategis dan adaptasi produk (rasa, ukuran, harga) terhadap preferensi lokal telah meningkatkan pangsa pasar secara signifikan.

Selain itu, dominasi ini diamankan dan dipertahankan melalui strategi non-pasar, yaitu Diplomasi Ekonomi Korporasi (CED) dan upaya berkelanjutan untuk memperoleh Social License to Operate (SLO). Penerapan program Corporate Social Responsibility (CSR) yang berfokus pada keberlanjutan dan Sustainable Development Goals (SDGs) berperan ganda; tidak hanya memperkuat legitimasi sosial perusahaan dan loyalitas merek di kalangan konsumen, tetapi juga memitigasi risiko politik dan sosial, sehingga menstabilkan Keunggulan Lokasi (Location Advantage/L) di tengah tantangan regulasi dan persaingan.

## DAFTAR REFERENSI

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. In *Proceedings of the Academy of International Business Annual Meeting* (pp. 1963-1972). New Orleans, LA: Academy of International Business.
- Damayanti, R., & Wijaya, A. (2024). Pengaruh kinerja keuangan terhadap nilai perusahaan: Studi empiris pada perusahaan manufaktur di Indonesia. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis* (pp. 145-158). Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Delfi Limited. (2025). *Annual report 2024: Building sustainable growth*. Singapore: Delfi Limited.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2019). *International business: Competing in the global marketplace* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Ho, S. S., Li, A. Y., Tam, K., & Zhang, F. (2024). Corporate social responsibility and social license to operate: Evidence from multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 55(3), 312-335.
- Jamali, D. (2010). MNC's social responsibility in developing countries: A critique. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 429-445.
- Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J., & Liao, J. (2024). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance in MNCs. *Journal of Business Research*, 171, 114364.
- Ma, D. (2023). *Corporate social responsibility and risk mitigation: Evidence from emerging markets* (Working Paper No. 2023-15). Harvard Business School.
- Marpaung, E. I., Harahap, D. S., & Kurniati, S. (2022). Analisis pengaruh profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas terhadap nilai perusahaan pada sektor manufaktur. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 13(1), 89-104.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3-22.
- Narbutaitė, I., & Jučys, Ž. (2023). Corporate economic diplomacy: A systematic literature review and future research agenda. *International Business Review*, 32(3), 102089.

- Nguyen, Q. T. K., & Pham, T. T. T. (2019). Overcoming liability of origin to enhance legitimacy: Evidence from emerging market multinationals. *Management International Review*, 59(5), 801-835.
- OECD. (2024). *Public-private dialogue for investment policy: Best practices and case studies*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264308916-en>
- Peng, M. W. (2021). *Global strategy* (5th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). The multinational mission: Balancing local demands and global vision. *California Management Review*, 29(3), 46-64.
- Ramamurti, R. (2020). *What have we learned about emerging-market MNEs?* (Working Paper No. 20-060). Boston: Harvard Business School.
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Roy, A., & Quazi, A. (2022). Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1523-1538.
- Sari, D. P. (2025). *Implementasi program corporate social responsibility dalam mendukung Sustainable Development Goals: Studi kasus pada perusahaan multinasional di Indonesia* (Tesis Master tidak dipublikasikan). Universitas Indonesia, Jakarta.
- Setiawan, A. (2025, Februari 10). Delfi Limited hadapi tantangan nilai tukar di tengah ekspansi pasar. *Bisnis Indonesia*, hlm. 12.
- Simanungkalit, E. F., Sembiring, R., & Tarigan, Z. J. H. (2024). The effect of sustainability initiatives on brand loyalty in FMCG sector. *Journal of Consumer Marketing*, 41(2), 178-195. <https://doi.org/10.1108/JCM-08-2023-6142>
- Singapore Business Review. (2025, Februari 10). *Delfi Limited faces profit decline amid currency headwinds*.
- Wijayanto, H. (2023). *Strategi adaptasi produk multinational corporations di pasar emerging: Perspektif local responsiveness* (Disertasi Doktor). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Wilburn, K. M., & Wilburn, R. (2011). Achieving social license to operate using stakeholder theory. *Journal of International Business Ethics*, 4(2), 3-16.
- World Bank. (2024). *Indonesia economic prospects: Navigating global uncertainty*. Washington, DC: The World Bank Group.