

# 1 PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Globalisasi adalah proses integrasi internasional yang terjadi karena pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran, dan aspek-aspek kebudayaan lainnya (id.wikipedia.org). Pada tahun 2000, Dana Moneter Internasional (IMF) mengidentifikasi empat aspek dasar globalisasi: perdagangan dan transaksi, pergerakan modal dan investasi, migrasi dan perpindahan manusia, dan pembebasan ilmu pengetahuan.

Indonesia merupakan negara yang berpotensi menjadi target pasar global dikarenakan populasinya menduduki peringkat ke-4 sedunia dengan jumlah penduduk 237 juta tahun 2012. Lebih dari 60% total populasi di Indonesia berusia dikisaran 15-64 tahun, dengan *median age* 28 tahun dan jumlah pekerja lebih dari 144 juta jiwa dengan sebagian besar usia dibawah 40 tahun. Data penduduk Indonesia pada tahun 2012/2013 dimana Indonesia merupakan 40% populasi ASEAN terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah penduduk negara Indonesia diantara negara ASEAN 2012/2013

| Negara            | Total       | Jumlah Penduduk |             |            | % Penduduk |          |        |
|-------------------|-------------|-----------------|-------------|------------|------------|----------|--------|
|                   |             | <15 th          | 15-64 th    | >64 th     | <15 th     | 15-64 th | >64 th |
| Indonesia         | 237.641.326 | 68.603.263      | 157.053.112 | 11.984.951 | 28.9       | 66.1     | 5.0    |
| Filipina          | 103.775.002 | 36.321.250      | 63.198.976  | 4.254.775  | 35.0       | 60.9     | 4.1    |
| Vietnam           | 91.519.289  | 24.710.208      | 61.500.962  | 5.308.119  | 27.0       | 67.2     | 5.8    |
| Thailand          | 67.091.089  | 14.760.040      | 46.963.763  | 5.367.286  | 22.0       | 70.0     | 8.0    |
| Myanmar           | 54.584.650  | 14.410.347      | 37.390.485  | 2.783.818  | 26.4       | 68.5     | 5.1    |
| Malaysia          | 29.179.952  | 9.513.540       | 18.295.538  | 1.370.874  | 32.6       | 62.7     | 4.7    |
| Kamboja           | 14.952.665  | 5.323.149       | 9.121.125   | 508.391    | 35.6       | 61.0     | 3.4    |
| Laos              | 6.586.266   | 2.726.714       | 3.655.378   | 204.174    | 41.4       | 55.5     | 3.1    |
| Singapura         | 5.353.494   | 835.145         | 4.074.009   | 444.340    | 15.6       | 76.1     | 8.3    |
| Timor Leste       | 1.201.255   | 436.056         | 727.961     | 37.239     | 36.3       | 60.6     | 3.1    |
| Brunai Darussalam | 408.786     | 114.869         | 281.244     | 12.673     | 28.1       | 68.8     | 3.1    |
| Total             | 612.293.774 | 177.754.58      | 402.262.553 | 32.276.640 |            |          |        |

Sumber: statistic.ptkpt.net, 2012

Indonesia mampu menjaga kestabilan lingkungan makroekonomi dimana tingkat pertumbuhan GDP Indonesia 6.1% pada tahun 2010 dan 6.5% pada tahun 2011. Pada akhir tahun 2012, GDP Indonesia tumbuh 6.23%, dan akhir tahun 2013 sedikit melemah menjadi 5.78% (BPS 2012). Konsumsi dan investasi domestik yang menguat juga mensupport pertumbuhan ekonomi Indonesia. Total GDP Indonesia pada tahun 2011 mencapai US\$ 846.8 milyar dimana sekarang Indonesia menuju pencapaian GDP sebesar US\$ 1 triliun. Gambar 1 menunjukkan bagaimana posisi GDP Indonesia dibandingkan GDP total negara ASEAN.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2015

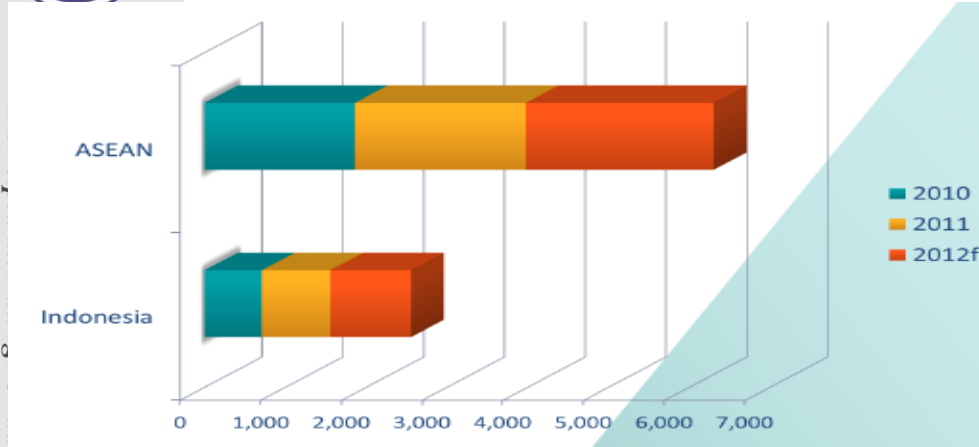
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor  
**SB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

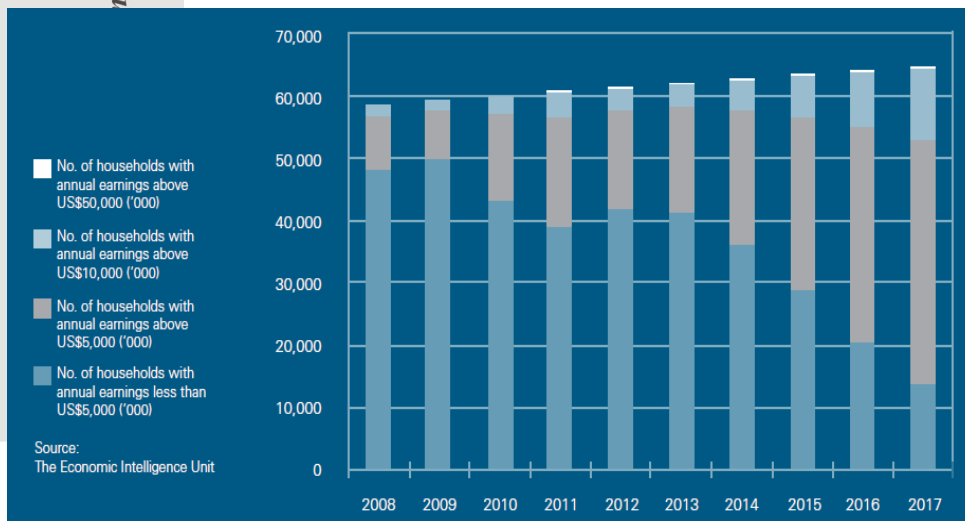
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Sumber: ASEAN Pulse (2013)

Gambar 1 Perbandingan GDP total Indonesia dengan GDP total ASEAN

Potensi lain yang sangat menarik di Indonesia adalah jumlah penduduk kelas menengah yang meningkat tajam. Data yang diperoleh dari *Indonesia Consumer Goods and Retail Report*, EIU menyatakan bahwa pada tahun 2012, jumlah penduduk kelas menengah Indonesia mencapai 45 juta dan ditahun 2030, diestimasikan akan naik 300% menjadi 135 juta orang dimana hampir 80% pendapatan rumah tangga di Indonesia mencapai lebih dari US\$ 5,000 ditahun 2017. Hal ini akan menjadikan Indonesia sebagai negara dengan penduduk kelas menengah ketiga terbanyak di dunia setelah China dan India. Daya beli domestik masyarakat Indonesia akan meningkat dan sudah terlihat dari kenaikan sales retail antara tahun 2008 hingga 2012 yang mencapai 12%. Gambar 2 menunjukkan peningkatan pendapatan rumah tangga di Indonesia hingga forecast tahun 2017.



Sumber: *Indonesia Consumer Goods and Retail Report* (2012)

Gambar 2 Jumlah penduduk Indonesia dengan ragam pendapatan rumah tangga

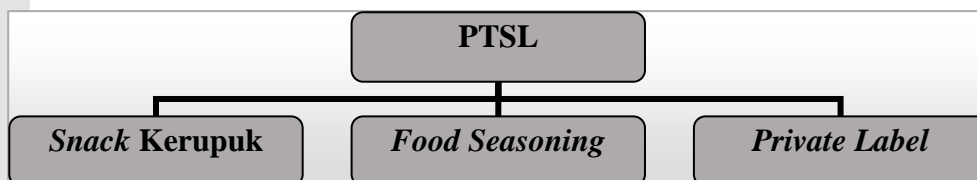
Potensi Indonesia yang menjadi target pasar global menjadikan perusahaan lokal harus meningkatkan potensi perusahaannya agar memiliki



daya saing menghadapi kompetisi dengan perusahaan global. Kurangnya kemampuan memasarkan dan menciptakan merek dan nilai tambah menyebabkan sebagian besar perusahaan lokal sulit berkembang. Hal ini juga sedang dihadapi oleh PT Sekar Laut, Tbk. (PTSL) sebagai salah satu perusahaan lokal Indonesia yang masih tetap *exist* walaupun sudah berdiri sejak tahun 1966 dengan bisnis awal sebagai produsen kerupuk udang. PTSL saat ini mempunyai tiga fokus unit bisnis yaitu kerupuk, *food seasoning* dan *private label*.

1. Unit bisnis kerupuk dengan merek Finna, yang bermula dari usaha rumahan di Sidoarjo, Jawa Timur, sukses sebagai market leader produk kerupuk dengan share lebih dari 75% pasar nasional. Unit bisnis kerupuk memiliki tiga kategori produk utama yaitu kerupuk udang, kerupuk ikan dan kerupuk sayur.
2. Unit bisnis *food seasoning* memiliki dua kategori produk utama yaitu kategori produk bumbu masak siap saji dan kategori produk sambal uleg yang baru dikeluarkan awal tahun 2013.
3. Unit bisnis *private label* dengan kategori produknya yaitu roti burger, dimana PTSL memproduksi roti burger untuk beberapa franchise internasional seperti McDonald, KFC, Burger King, AW.

PTSL memiliki lebih dari 40 produk dengan struktur portofolio unit bisnis utama PTSL tahun 2014 terlihat pada Gambar 3.



Sumber: manajemen PTSL

Gambar 3 Struktur portofolio unit bisnis PTSL 2014

Unit bisnis *snack* kerupuk dan *food seasoning* dipasarkan dengan menggunakan brand Finna sedangkan unit bisnis *private label* tanpa menggunakan brand. Unit bisnis *snack* kerupuk terlihat mengalami tren penurunan pertumbuhan penjualan dimana periode tahun 2010/2011 pertumbuhan penjualan mencapai 40% sedangkan periode tahun 2012/2013 hanya mencapai 22%. Terlihat juga ditahun 2013 unit bisnis *snack* kerupuk hanya berkontribusi 70% padahal sejak 1966 perusahaan ini berdiri, unit bisnis ini selalu merupakan tulang punggung perusahaan dan selalu berkontribusi lebih dari 80%. Kerupuk yang diproduksi PTSL memiliki keunggulan dikarenakan menggunakan udang, ikan asli yang mengandung protein. Tren *healthy snack* internasional termasuk Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan dimana konsumen memilih untuk membeli *snack* bergizi dan tepat, terutama snack tinggi protein (Agri-Food Canada 2011).

Unit bisnis *food seasoning* mengalami peningkatan penjualan dengan *launching* kategori produk baru sambal uleg sejak awal 2013. Unit bisnis *private label* dengan kategori produk roti burger, total penjualan





Hak cipta

meningkat dengan pertumbuhan yang hampir sama seperti tahun sebelumnya. Total penjualan unit bisnis PTSL dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Total penjualan unit bisnis PTSL tahun 2010-2013 (Rp)

| Tahun               | Unit Bisnis PTSL |                |                |                 |
|---------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|
|                     | Kerupuk          | Food Seasoning | Private Label  | Total           |
| 2010                | 98,745,855,204   | 11,232,818,964 | 5,175,736,324  | 115,154,410,492 |
| 2011                | 138,435,987,102  | 7,176,324,138  | 12,924,975,977 | 158,537,287,217 |
| 2012                | 151,909,390,306  | 10,252,517,911 | 17,925,505,005 | 180,087,413,222 |
| 2013                | 184,770,459,853  | 56,480,299,278 | 24,563,249,876 | 265,814,009,007 |
| Kontribusi 2010 (%) | 86               | 10             | 4              | 100             |
| Kontribusi 2011 (%) | 87               | 5              | 8              | 100             |
| Kontribusi 2012 (%) | 84               | 6              | 10             | 100             |
| Kontribusi 2013 (%) | 70               | 21             | 9              | 100             |
| Growth 2011/10 (%)  | 40               | -36            | 150            | 38              |
| Growth 2012/11 (%)  | 10               | 43             | 39             | 14              |
| Growth 2013/12 (%)  | 22               | 451            | 37             | 48              |

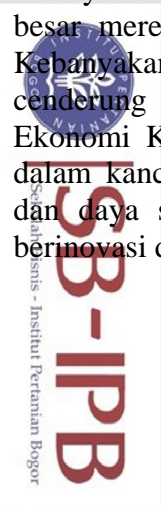
Kontribusi unit bisnis *food seasoning* ditahun 2013 yang meningkat cukup tajam sebesar 21% dibanding tahun 2012 yang hanya sebesar 6%, ditambah dengan pertumbuhan penjualan yang meningkat sangat signifikan, 451% dibanding periode sebelumnya, dikarenakan *launching* kategori produk baru, sambal uleg. Kenaikan yang sangat tinggi ini mengarahkan manajemen PTSL dalam 5 tahun kedepan memfokuskan investasi dalam unit bisnis *food seasoning* dan bukan unit bisnis *snack* kerupuk.

Keputusan manajemen perlu didukung dengan analisis untuk melihat potensi unit bisnis *food seasoning* sebagai prioritas utama alokasi sumber daya serta bagaimana potensi unit bisnis kerupuk sebagai tulang punggung perusahaan, juga potensi unit bisnis *private label*. Perusahaan juga perlu mengetahui bagaimana posisi daya tarik industri serta kekuatan bisnis masing-masing kategori produk dalam unit bisnis utama PTSL.

### Rumusan Masalah

Potensi Indonesia bagi pasar global menjadikan peluang sekaligus ancaman bagi perusahaan lokal dalam menghadapi persaingan. CEO Frontier Consulting Group, Handi Irawan D menyatakan bahwa berdasarkan survey terhadap 2.000 merek top dalam negeri, terungkap hampir sebagian besar merek lokal mengalami penurunan pangsa pasar setiap tahunnya. Kebanyakan merek lokal lebih berfokus pada aspek produksi, transaksi dan cenderung mengabaikan aspek pemasaran. Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Mari Elka Pangestu menyatakan bahwa untuk bersaing dalam kancah global, perusahaan lokal harus meningkatkan nilai tambah dan daya saing dengan mengintensifkan *marketing* dan *branding* serta berinovasi dan berkreasi terus menerus (Koran Sindo 2014).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2015

PTSL perlu menyiapkan strategi alokasi investasi yang optimal untuk meningkatkan daya saing menghadapi globalisasi serta alokasi sumber daya pada unit bisnis yang tepat. Unit bisnis *snack* kerupuk sendiri sebagai tulang punggung perusahaan mengalami tren pertumbuhan penjualan serta kontribusi yang menurun dibanding periode sebelumnya. Unit bisnis *food seasoning* mengalami kenaikan penjualan yang sangat signifikan dengan kategori produk sambal uleg tetapi kategori produk ini masih baru masuk dipasaran. Unit bisnis *private label* dengan kategori produk roti burgernya, mengalami tren penjualan yang meningkat tetapi kategori produk ini dipasarkan tanpa brand.

PTSL ditahun 2014 hingga lima tahun kedepan, akan lebih mengarahkan alokasi investasi pada teknologi mesin, pengembangan pabrik baru, budget marketing dan sumber daya lainnya pada unit bisnis *food seasoning* dengan kategori produk sambal uleg sebagai fokus utama kategori produk. PTSL perlu melakukan analisis apakah keputusan alokasi ini tepat dengan mengetahui posisi unit bisnis *food seasoning* PTSL dibanding *market leader* dan kompetitor utama lainnya. *Market leader* dalam industri *food seasoning* adalah Heinz ABC dimana total penjualan tahun 2013 sebesar Rp 2.401T dengan *market share* 22% (Euromonitor International 2014). PTSL juga perlu mengetahui posisi unit bisnis *snack* kerupuk dengan kompetitor utama dalam industri *snack*. *Market leader* dalam industri *snack* adalah GarudaFood dimana total penjualan tahun 2013 sebesar Rp 2,825T dengan *market share* 22% (Euromonitor International 2014).

PTSL juga perlu mengetahui daya tarik industri dan kekuatan bisnis masing-masing kategori produk sehingga dapat digunakan sebagai rekomendasi dalam pengambilan keputusan alokasi sumber daya, apakah sudah sesuai dengan keputusan manajemen. Berdasarkan hal tersebut, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana posisi relatif portofolio unit bisnis *snack* kerupuk dan unit bisnis *food seasoning* terhadap kompetitor berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar pada industri *snack* dan *food seasoning*?
2. Bagaimana kondisi siklus hidup unit bisnis *snack* kerupuk, *food seasoning* dan *private label*?
3. Bagaimana posisi relatif masing-masing kategori kerupuk pada industri *snack* serta posisi bumbu siap saji dan sambal uleg pada industri *food seasoning*, serta roti burger dalam matriks portofolio?
4. Alternatif strategi apa yang dapat digunakan PTSL untuk pengembangan portofolio kategori produk kerupuk udang, kerupuk ikan, kerupuk sayur, sambal uleg, bumbu siap saji dan roti burger?

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



**SB-IPB**  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. Analisis posisi relatif unit bisnis *snack* kerupuk dan unit bisnis *food seasoning* terhadap kompetitor berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar pada industri *snack* dan *food seasoning*.
2. Analisis kondisi siklus hidup unit bisnis *snack* kerupuk, *food seasoning* dan *private label*.
3. Analisis posisi relatif masing-masing kategori kerupuk pada industri *snack* serta posisi bumbu dapur dan sambal uleg pada industri *food seasoning*, serta roti burger dalam matriks portofolio.
4. Merumuskan alternatif strategi yang dapat digunakan PTSL untuk pengembangan portofolio kategori produk kerupuk udang, kerupuk ikan, kerupuk sayur, sambal uleg, bumbu dapur dan roti burger.

### Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi manajemen PT Sekar Laut, Tbk. dan diharapkan dapat menambah wawasan terutama mengenai strategi pengembangan portofolio bisnis dari sudut pandang akademis.
- b. Sebagai pembelajaran bagi penulis dalam mengimplementasikan teori manajemen strategik kedalam bisnis praktis.
- c. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkeinginan menekuni strategi pengembangan portofolio bisnis.

### Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada analisis posisi relatif unit bisnis *snack* kerupuk dan unit bisnis *food seasoning* dibandingkan *market leader*. Unit bisnis *snack* kerupuk merupakan bagian dari industri *sweet and savoury snack* dikarenakan *snack* kerupuk tercakup dalam *snack* generasi ketiga. Hal ini menempatkan unit bisnis *snack* kerupuk akan dikombinasikan dalam matriks BCG dengan *market leader* industri *sweet and savoury snack* Indonesia yaitu Garuda Food. Unit bisnis *food seasoning* merupakan bagian dari industri *food seasoning* sehingga dalam analisis matriks BCG akan dibandingkan dengan *market leader* industri *food seasoning* Indonesia yaitu Heinz ABC. Unit bisnis *private label* tidak dilakukan analisis posisi relatif terhadap *market leader* dikarenakan unit bisnis ini tidak dijual langsung ke konsumen.

Penelitian ini juga melakukan analisis model *Life Cycle* untuk unit bisnis *snack* kerupuk, unit bisnis *food seasoning* dan unit bisnis *private label*. Analisis portofolio dengan menggunakan matriks GE akan dilakukan pada kategori produk kerupuk udang, kerupuk ikan, kerupuk sayur, bumbu siap saji, sambal uleg dan roti burger. Rekomendasi strategi pengembangan portofolio per kategori produk sesuai prioritas yang direkomendasikan.



IPB-IPB  
Sains, Teknologi, dan Inovasi  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© *Hak Cipta milik IPB, tahun 2015*

**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan SB-IPB**



**SB-IPB**  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.