



STRATEGI MEMPERKUAT RESILIENSI BISNIS MILKY WAY YOGURT & KEFIR

YEDIKA



**PROGRAM STUDI BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Strategi Memperkuat Resiliensi Bisnis Milky Way Yogurt & Kefir” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2025

Yedika
K1401201051

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
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 University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



ABSTRAK

YEDIKA. Strategi Memperkuat Resiliensi Bisnis Milky Way Yogurt & Kefir. Dibimbing oleh LIEN HERLINA dan RADEN ISMA ANGGRAINI.

MilkyWay Yogurt & Kefir merupakan UMKM yang bergerak di industri yogurt dan susu fermentasi sejak tahun 2012. Meskipun industri ini menunjukkan tren pertumbuhan positif, perusahaan mengalami penurunan penjualan dan kesulitan bersaing sejak akhir 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab MilkyWay kurang kompetitif, menggali keunggulan kompetitif internal, dan merumuskan strategi resiliensi bisnis MilkyWay Yogurt & Kefir. Penelitian dilakukan pada Oktober 2023 hingga Agustus 2024 dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan kuesioner, sementara data sekunder diperoleh dari literatur dan publikasi industri. Analisis data menggunakan metode STP, VCA, VRIO, dan ACED. Hasil penelitian menunjukkan enam faktor utama penyebab MilkyWay kurang kompetitif, serta 30 dari 39 sumber daya dan kapabilitas internal yang layak dianalisis lebih lanjut. Melalui VRIO, teridentifikasi empat keunggulan utama yang dapat dijadikan fondasi strategi resiliensi. Rumusan strategi yang diusulkan mengacu pada ACED meliputi tidak terlambat dalam berinovasi, diversifikasi saluran penjualan ke pasar B2B (*catering* sehat, tempat gym), penyesuaian strategi harga dan *value proposition*, dan pengembangan program loyalitas konsumen.

Kata kunci: ACED, industri yogurt & kefir, strategi resiliensi bisnis, STP, VRIO

ABSTRACT

YEDIKA. Formulating Strategic Approaches to Enhance the Business Resilience of MilkyWay Yogurt & Kefir in a Competitive Market. Supervised by LIEN HERLINA and RADEN ISMA ANGGRAINI.

MilkyWay Yogurt & Kefir is a micro, small, and medium enterprise (MSME) operating in the yogurt and fermented milk industry since 2012. Despite the positive growth trend in the industry, the company has experienced declining sales and increasing competitive pressure since late 2022. This study aims to identify the factors contributing to MilkyWay's weak competitiveness, explore its internal competitive advantages, and formulate a capability-based resilience strategy. The research was conducted from October 2023 to August 2024 using a qualitative descriptive approach. Primary data were collected through in-depth interviews, observations, and questionnaires, while secondary data were obtained from academic literature and industry publications. Data were analyzed using STP, VCA, VRIO framework, and ACED model. The findings reveal six key factors behind MilkyWay's weak market position, along with 30 out of 39 internal resources and capabilities considered suitable for further analysis. The VRIO framework identified four core strengths that serve as the foundation for resilience strategies. The proposed strategies, based on the ACED model, include timely innovation, diversification into B2B channels (healthy catering, gyms), price and value proposition adjustments, and the development of a customer loyalty program.

Keywords: ACED, business resilience strategy, STP, VRIO, yogurt & kefir industry



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI MEMPERKUAT RESILIENSI BISNIS MILKY WAY YOGURT & KEFIR

YEDIKA

Skripsi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana
pada
Program Studi Bisnis

**PROGRAM STUDI BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Tim Penguji pada Ujian Skripsi:
1. Fithriyyah Shalihati, S.E., M.M.
2. Ir. Retnaningsih, M.Si.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Skripsi : Strategi Memperkuat Resiliensi Bisnis Milky Way Yogurt & Kefir

Nama : Yedika

NIM : K1401201051

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Ir. Lien Herlina M.Sc.



Pembimbing 2:

Raden Isma Anggraini, S.P., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:

Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.

NIP 197711262008122001



Tanggal Ujian: 11 Juli 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala karunia-Nya sehingga penelitian dengan judul Strategi Memperkuat Resiliensi Bisnis MilkyWay Yogurt & Kefir ini berhasil diselesaikan. Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Ir. Lien Herlina, M.Sc. dan Raden Isma Anggraini, S.P., M.M. yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Fithriyyah Shalihati, S.E., M.M. selaku moderator seminar dan dosen penguji satu serta kepada Ir. Retnaningsih, M.Si. selaku dosen penguji kedua saya.

Selanjutnya, penghargaan penulis sampaikan kepada Renita Marianty, S.P.P., MP. selaku pihak PT MilkyWay Yogurt & Kefir yang telah memberikan izin penelitian dan telah membantu selama pengumpulan data. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada orang tua serta seluruh kerabat dekat saya yang telah memberikan dukungan dan doa. Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2025

Yedika

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Industri Yogurt dan Kefir	6
2.2 Strategi Bisnis	6
2.3 <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i> (STP)	7
2.4 <i>Value Chain Analysis</i>	8
2.5 <i>VRIO Analysis</i>	8
2.6 Resiliensi Bisnis	9
2.7 Atribut Resiliensi Bisnis	10
2.8 Penelitian Terdahulu	11
2.9 Kerangka Pemikiran Penelitian	12
III METODE PENELITIAN	14
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	14
3.2 Jenis, Sumber Data, dan Metode Pengumpulan Data	14
3.3 Metode Penentuan Responden	14
3.4 Metode Analisis Data	15
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	20
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	20
4.2 Faktor Penyebab MilkyWay Yogurt & Kefir Kurang Kompetitif dalam Menghadapi Tantangan Persaingan	22
4.3 Identifikasi Keunggulan yang dimiliki oleh MilkyWay Yogurt & Kefir	36
4.4 Rumusan Strategi Memperkuat Resiliensi berdasarkan Keunggulan MilkyWay Yogurt & Kefir	44
V SIMPULAN DAN SARAN	50
5.1 Simpulan	50
5.2 Saran	50
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN	57
RIWAYAT HIDUP	64

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1	Prospek pasar olahan susu di Indonesia	1
2	Empat atribut ACED	10
3	Penelitian terdahulu	11
4	Jenis data, sumber data dan metode pengumpulan data	14
5	Tahapan analisis STP	15
6	Kategori skala likert	16
7	Kerangka analisis VRIO	18
8	Empat atribut utama resiliensi	18
9	Harga produk MilkyWay Yogurt & Kefir	20
10	Struktur organisasi MilkyWay Yogurt & Kefir	21
11	Analisis STP MilkyWay Yogurt & Kefir dengan perusahaan pesaing	23
12	Faktor penyebab MilkyWay Yogurt & Kefir kurang kompetitif	36
13	Daftar sumber daya dan kapabilitas	37
14	Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas MilkyWay Yogurt & Kefir	39
15	Hasil evaluasi sumber daya dan kapabilitas MilkyWay Yogurt & Kefir	41
16	Keunggulan berkelanjutan MilkyWay Yogurt & Kefir	42
17	Rumusan strategi memperkuat resiliensi berdasarkan keunggulan MilkyWay Yogurt & Kefir	45

DAFTAR GAMBAR

1	Report penjualan MilkyWay Yogurt & Kefir tahun 2022-2024	2
2	Data penjualan produk MilkyWay Yogurt & Kefir tahun 2022-2024	2
3	VRIO <i>framework</i>	9
4	Kerangka pemikiran penelitian	13
5	Produk MilkyWay Yogurt & Kefir	21

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuisisioner penelitian	58
2	Angket penelitian	62