

**ANALISA STRATEGI PERTUMBUHAN
PT. YUMMY FOOD UTAMA
DAN IMPLIKASI TERHADAP IMPLEMENTASINYA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

**SUDIRMAN
0606162006**



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
MARET 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : **Sudirman**

NPM : 0606162006.

Tanda Tangan :



Tanggal : 25 Maret 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : **Sudirman**
NPM : 0606162006
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Karya Akhir : **Analisa Strategi Pertumbuhan PT. Yummy Food
Utama dan Implikasi Terhadap
Implementasinya.**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Alberto Daniel H., MBA.** (*Alberto Daniel*)

Penguji : **Biakman Irbansyah, MBA.** (*Biakman Irbansyah*)

Penguji : **Bagio N. Karno, MBA.** (*Bagio N. Karno*)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Maret 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Saya mengucapkan terima kasih setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Rasmin Nurhadi dan Ibu Tuwarsih, kedua orang tua yang telah menjadi pasangan luar biasa dalam hidup saya;
2. Evi Silvia Salsabila dan Afif Aqeela Sudirman, keluarga yang menjadi alasan utama untuk segala hal yang saya lakukan selama ini;
3. Bapak Alberto D. Hanani MBA, dosen pembimbing yang telah mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
4. Bapak Muassis Andang Perdana dan segenap Manajemen PT. Yummy Food Utama, atas bantuan profesionalnya dalam penyusunan tesis ini;
5. Keluarga Besar Jakarta dan Purbalingga, atas dukungan moralnya;
6. Seluruh F-064ers, komunitas terbaik yang pernah saya miliki;
7. PT. Nalco Indonesia dan BPH Migas, institusi tempat saya bekerja yang telah memberikan kesempatan untuk studi pribadi saya ini; dan
8. Semua pihak yang belum saya sebutkan di atas namun telah berkontribusi dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata, saya harapkan Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa keberkahan untuk pencapaian ilmu di dunia dan akhirat.

We are all inventors, each sailing out on a voyage of discovery, guided each by a private chart, of which there is no duplicate. The world is all gates, all opportunities.

Jakarta, 25 Maret 2009

Sudirman

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Sudirman**
NPM : 0606162006
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisa Strategi Pertumbuhan PT. Yummy Food Utama dan Implikasi terhadap Implementasinya

Besert perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 25 Maret 2009

Yang Menyatakan



(Sudirman)

v

ABSTRAK

Nama : **Sudirman**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul : **Analisa Strategi Pertumbuhan PT. Yummy Food Utama dan Implikasi terhadap Implementasinya**

Tesis ini merumuskan strategi pertumbuhan untuk PT. Yummy Food Utama dalam mencapai target pendapatan Rp. 500 miliar per tahun pada tahun 2013 di tengah persaingan yang sangat ketat di industri pengolahan susu dan produk turunannya. Penelitian ini merupakan *qualitative exploratory* berdisain studi kasus perusahaan menengah yang sedang berkembang dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu. Analisa dimulai dengan melakukan analisa eksternal (lingkungan umum, industri, dan pesaing), dilanjutkan analisa internal (sumber daya dan kemampuan). Diperoleh profil kompetensi inti yang berpotensi menjadi keunggulan daya saing, yang jika menggunakan strategi yang tepat dapat melahirkan daya saing strategis yang berkelanjutan di bidang bisnisnya. Hasil ini dikombinasikan dengan pemetaan portofolio produk YFU ke dalam matriks BCG pertumbuhan pasar versus pangsa pasar relatif, sehingga menghasilkan gambaran rencana masa depan untuk masing-masing portofolio produknya. Kemudian dirumuskan pilihan strategi pertumbuhan mana yang sesuai dengan profil YFU secara keseluruhan.

Hasil penelitian memperlihatkan YFU untuk menerapkan strategi pertumbuhan kombinasi antara penetrasi pasar dan pengembangan produk, dengan variasi implementasi pada masing-masing segmen produk (*pasteurized milk*, *soft cheese*, dan yoghurt). Terlihat dengan perhitungan sederhana, pilihan strategi ini diprediksikan mampu mengantarkan YFU memperoleh peningkatan pangsa pasar yang signifikan dan mencapai pendapatan Rp. 500 miliar per tahun pada tahun 2013. Sebagai alternatif dan *backup*, penulis juga merekomendasikan strategi akuisisi pada level korporasinya, hal ini akan memberikan keleluasaan YFU dalam mengantisipasi retaliasi dari para pesaing sebagai konsekuensi dari kedinamisan sebuah industri. Strategi ini memberikan implikasi perubahan pada level taktis seperti struktur organisasi dari pola tradisional (yang belum fokus) menjadi model divisional dengan tiga *Strategic Business Unit* (SBU) untuk masing-masing produknya. Tujuannya agar YFU dapat menjalankan strategi pertumbuhan tersebut sehingga mampu meningkatkan *responsiveness* perusahaan terhadap perubahan yang sangat cepat yang sedang dan akan terjadi di lingkungan bisnisnya. Penulis juga menyarankan perlunya rencana manajemen perubahan dan manajemen inovasi sebagai bagian penting dari implementasi strategi pertumbuhan tersebut.

Kata kunci:

Yummy Food Utama, pengolahan susu dan produk turunannya, *pasteurized milk*, *soft cheese*, yoghurt, matriks BCG pertumbuhan pasar versus pangsa pasar relatif strategi pertumbuhan, penetrasi pasar, pengembangan produk, strategi korporasi, akuisisi, *strategic business unit*, manajemen perubahan, manajemen inovasi