

***Growth Strategy* untuk Meningkatkan Daya Saing Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan**

Wulan Sari Dewi, Salsabila Hafizhah, Vika Aprianti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia
Email: wulan.sd20@student.unibi.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing pada Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan, dengan serangkaian perangkat yang digunakan untuk menganalisis lingkungan perusahaan, formulasi strategi, dan pemilihan strategi terbaik. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis kondisi, mengetahui fenomena lingkungan internal dan eksternal, perumusan alternatif strategi menggunakan Analisa SWOT dengan pemetaan BCG *Matrix* (Modifikasi), GE *Matrix* (Orisinal), dan TOWS matriks. Hasil penelitian mengungkapkan nilai skor IFAS sebesar 4,9 dan EFAS 5,52 (keduanya diatas 2,5 (titik tengah)). Hal ini menyatakan PT. KPBS Pangalengan mampu mengatasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya, Alternatif Strategi diperoleh bahwa strategi prioritas yang diusulkan bagi PT. Susu KPBS Pangalengan yaitu *Growth Strategy*, strategi yang fokus pada pertumbuhan yang cepat, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar dan meningkatkan pangsa pasar dengan memperluas wilayah geografis atau menambah lini produk.

Kata Kunci: *Growth strategy*, KPBS Pangalengan, Daya Saing Perusahaan, BCG *Matrix*, GE *Matrix*, TOWS *analysis*.

Abstract

This study aims to provide business strategy proposals to increase competitiveness in the South Bandung Animal Husbandry Cooperative (Koperasi Peternakan Bandung Selatan/KPBS) Pangalengan, with a series of tools used to analyze the company's environment, strategy formulation, and selection of the best strategy. The research method uses a quantitative approach to analyze conditions, determine internal and external environmental phenomena, formulate alternative strategies using SWOT analysis with BCG Matrix (Modified), GE Matrix (Original) and TOWS matrix mapping. The results of the study revealed an IFAS score of 4.9 and an EFAS of 5.52 (both above 2.5 (midpoint)). This states PT. KPBS Pangalengan is able to overcome strengths, weaknesses, opportunities and threats. Furthermore, the Alternative Strategy obtained that the priority strategy proposed for PT. Susu KPBS Pangalengan namely Growth Strategy, a strategy that focuses on fast growth, the company can strengthen its position in the market and increase market share by expanding geographical area or adding product lines.

Keywords: *Growth strategy*, KPBS Pangalengan, Company Competitiveness, BCG *Matrix*, GE *Matrix*, TOWS *analysis*.

1 PENDAHULUAN

Peternakan berperan strategis dalam memenuhi kebutuhan pangan, meningkatkan

kesempatan kerja dan meningkatkan pendapatan. Saat ini peternakan sapi perah di Indonesia cenderung masih dalam usaha kecil, pemberian pakan sapi perah dalam bentuk

hijauan dan konsentrat oleh peternak belum mendapat perhatian khusus dalam hal kecukupan nutrisi. Hal itu disebabkan karena kurangnya pengetahuan serta keterampilan peternak untuk mengevaluasi kecukupan nutrisi pada ternaknya. Populasi sapi perah Indonesia sebagian besar berada di pulau Jawa yang terkonsentrasi di dataran tinggi dengan daya dukung sumber daya alamnya sehingga banyak peternak di daerah tersebut.

Sebagai wadah pengembangan peternak maka berdirilah koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan peternak dan memperkuat ekonomi daerah. Koperasi diharapkan dapat menjadi wadah bagi perkembangan perekonomian Indonesia, itu berarti bahwa kegiatan ekonomi koperasi pada umumnya harus bertujuan memajukan kesejahteraan bagi rakyat Indonesia.

Peran koperasi menjadi sangat penting dalam memberikan kontribusi terhadap pemerataan ekonomi serta pemberdayaan masyarakat. Koperasi harus bisa menjadi soko guru perekonomian yang artinya adalah sebagai penyangga dalam mewujudkan pembangunan ekonomi nasional.

Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) sebagai suatu lembaga koperasi memiliki peran untuk memberikan pelayanan bagi peternak anggotanya. Salah satu bentuk pelayanannya yaitu dalam pengadaan kebutuhan pakan ternak yang ditujukan untuk anggotanya di wilayah Pangalengan dan sekitarnya.

Dengan adanya koperasi yang didirikan maka diharapkan dapat memaksimalkan keuntungan yang diperoleh melalui strategi yang telah dijalankan koperasi. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, badan usaha harus dapat mempertahankan pangsa pasar, bahkan meningkatkannya dalam jangka panjang sehingga profit yang tinggi bisa dicapai. Ilmu manajemen hadir agar pengelola dapat mengoptimalkan segala sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam perkembangannya, ilmu manajemen berkembang hingga memiliki berbagai cabang dan beberapa di antaranya ada yang bersifat khusus seperti manajemen

pemasaran, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen operasional, dan muncul kajian khusus lainnya, yaitu manajemen strategis.

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Akdon (2011:6) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategis, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi.



Sumber <https://www.bps.go.id/>

Gambar 1. Grafik Produksi Susu Segar Provinsi Jawa Barat Tahun 2020-2022

Berdasarkan Gambar 1, menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun Jawa Barat mengalami peningkatan produksi susu segar. Dengan peningkatan tersebut, maka peternak diharapkan dapat mendukung pengembangan agribisnis peternakan dan mengadopsi sistem manajemen yang lebih efisien agar dapat bersaing di pasar internasional (Kementerian Pertanian (Kementan) melalui Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (Ditjen PKH)).

Dari pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penulis ingin memberikan strategi manajemen dengan tujuan memaksimalkan keuntungan yang diperoleh melalui strategi yang akan dijalankan koperasi.

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategis

Manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan

formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Pearce II & Robinson, 2008).

Menurut Wheelen (2000), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis S.W.O.T.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis mengidentifikasi tujuan organisasi dan sumber dayanya, dan menentukan bagaimana sumber daya ini dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan strategis. Manajemen strategis saat ini harus memberikan dasar atau orientasi untuk keputusan organisasi. Ini adalah proses yang berkelanjutan dan berkelanjutan. Rencana strategis organisasi adalah dokumen hidup yang terus ditinjau dan direvisi. Bahkan mungkin sampai pada titik di mana, pada dasarnya, ia harus dianggap sebagai cairan yang harus terus diubah. Ketika informasi baru tersedia, harus dimungkinkan untuk menggunakannya untuk penyesuaian dan koreksi

2.2 Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan menurut para ahli dalam Irfani (2020:11) manajemen keuangan dapat didefinisikan sebagai aktivitas pengelolaan keuangan perusahaan yang berbubungan dengan upaya mencari dan menggunakan dana secara efisien dan efektif untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Sudana (2011:1) mendefinisikan manajemen keuangan sebagai salah satu bidang manajemen fungsional yang menerapkan prinsip-prinsip keuangan dalam pengambilan keputusan investasi jangka panjang hingga pengelolaan modal kerja perusahaan dalam investasi maupun pendanaan jangka pendek.

2.3 Manajemen Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2017:6), manajemen pemasaran merupakan

pasar sasaran untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan konsumen dengan menciptakan dan memberikan kualitas penjualan yang baik. Menurut Tjiptono (2016:63), manajemen pemasaran secara keseluruhan yaitu cara perusahaan melakukan bisnis yang mempersiapkan, menentukan, dan mendistribusikan produk, jasa, dan gagasan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar sasaran.

2.4 Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Suparyadi (2015:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut Gary Dessler pengertian manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

2.5 Manajemen Operasional

Menurut Heizer dan Rander (2009:4) menyatakan bahwa manajemen operasional ialah sebuah serangkaian kegiatan yang menghasilkan sebuah nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah suatu input menjadi output.

2.6 SWOT

Menurut Freddy (2013), analisis SWOT adalah analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

2.7 BCG Matriks

Boston Consulting Group Matrix yang biasa dikenal dengan singkatan BCG Matrix adalah alat bantu untuk menganalisis sebuah bisnis. Analisis ini dapat membantu perusahaan menilai masing-masing produk atau unit yang dimiliki, sehingga bisa menentukan strategi kedepannya untuk masing-masing produk tersebut.

2.8 Matriks GE-McKinsey

Matriks sembilan kotak GE-McKinsey adalah alat strategi yang menawarkan pendekatan sistematis bagi perusahaan multi-bisnis untuk memprioritaskan investasinya di antara unit-unit bisnisnya.

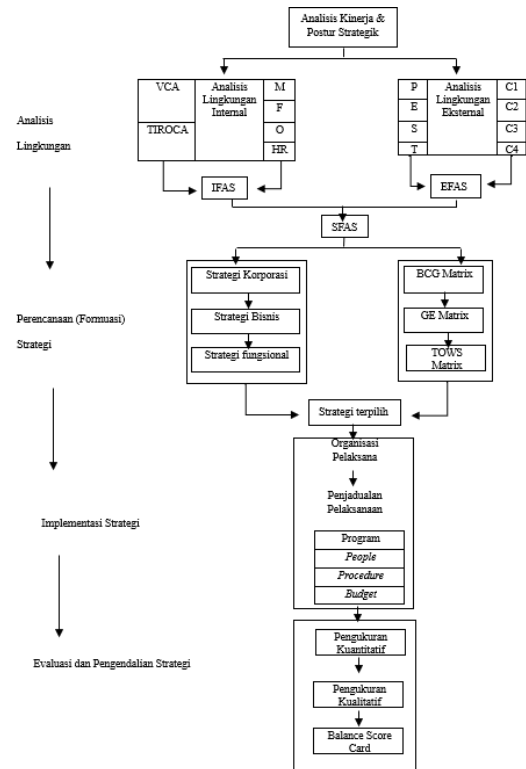
GE-McKinsey adalah kerangka kerja yang mengevaluasi portofolio bisnis, memberikan implikasi strategis lebih lanjut dan membantu memprioritaskan investasi yang dibutuhkan untuk setiap unit bisnis (BU).

3 METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Kerangka penelitian dimulai dengan analisis informasi mengetahui fenomena lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan merumuskan pengembangan strategi manajemen dari PT. Susu KPBS Pangalengan. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara dengan manajemen perusahaan, juga pengumpulan data sekunder sebagai bahan analisis.

Metode analisis deskriptif dilakukan untuk merumuskan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT. sedangkan penelitian kuantitatif dilakukan untuk mengkuantifikasi aspek-aspek internal, eksternal dan kombinasinya sebagai koordinat serta alat untuk menentukan skala prioritas dari alternatif strategi yang telah dirumuskan dengan matriks *BCG Matrix* (Modifikasi) dan *GE Matrix* (Orisinal).

Pada Gambar 2 diberikan slur kerangka pemikiran yang dipakai dalam meningkatkan daya saing PT. Susu KPBS Pangalengan.



Sumber: Popy Rufaidah (2012)
 Gambar 2. Alur Kerangka Pemikiran Penelitian

Adapun data kuantitatif dianalisis dengan teknik Analisis Perhitungan Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Kedua matriks tersebut digunakan untuk mengkalkulasikan pengaruh dari faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal terhadap perkembangan PT. Susu KPBS Pangalengan. Selanjutnya, menggunakan matriks *BCG Matrix* (Modifikasi) dan *GE Matrix* (Orisinal) digunakan sebagai penentu posisi dari Perusahaan kedalam pilihan strategi. Selanjutnya, penelitian ini juga menggunakan matriks SWOT yang mencakup empat sel kemungkinan strategi: SO, WO, ST, dan WT.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Matriks IFAS dan EFAS

Untuk menganalisis faktor Internal dan eksternal dari PT. Susu KPBS Pangalengan serta mengetahui kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman yang dihadapi maka peneliti menggunakan matriks IFAS dan EFAS berdasarkan wawancara dan menggunakan hasil analisis dari penelitian

terdahulu, maka diperoleh matriks IFAS dan EFAS pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Matriks IFAS

Faktor Internal	Rating	Bobot	Skor
Kekuatan (S)			
Brand image KPBS yang sudah terbentuk	0,1	2	0,2
KPBS memiliki MC dan MCP sebagai tempat penanganan susu segar	0,15	3	0,45
Susu KPBS sudah berstandar SNI	0,15	3	0,45
KPBS memiliki lahan pakan sendiri	0,15	3	0,45
Memiliki unit pengolahan susu sebagai tempat pengolahan susu segar menjadi susu pasteurisasi dan produk turunan susu	0,13	2,5	0,32
Pelayanan unit BPR Bandung Kidul	0,15	3	0,45
KPBS menjual konsentrat untuk peternak	0,13	2,5	0,32
	1		2,64
Kelemahan (W)			
Produk tidak tahan lama dan harus selalu disimpan di lemari es	0,24	2,50	0,6
Keterbatasan pakan hijauan ternak sebagai bahan baku konsentrat	0,24	2,50	0,6
Design kemasan susu yang kurang menarik	0,28	3,00	0,84
Produksi susu segar yang belum memenuhi pasar	0,14	1,50	0,21
Adanya kompetitor yang lebih modern dan maju	0,09	1,00	0,09
	1		2,34
Total IFAS			4,98

Tabel 2. Matriks EFAS

Faktor Internal	Rating	Bobot	Skor
Peluang (O)			
Kompetitor yang masih sedikit, sehingga produk lebih mudah untuk dikenal oleh masyarakat	0,11	2	0,22
Terbukanya marketplace untuk produk KPBS	0,16	3	0,48
Dikalangan tertentu Susu Pangalengan sudah mulai disukai meski belum banyak yang mengkonsumsinya.	0,08	1,5	0,12
Sumber pinjaman	0,22	4	0,9
Teknologi informasi	0,16	3	0,48
Keputusan menteri koperasi	0,08	1,5	0,12
Penurunan tingkat suku bunga	0,16	3	0,48
	1		2,8
Ancaman (T)			
Pelanggan memilih produk yang tahan lama	0,1	2	0,2
Semakin banyak produk minuman non susu yang dikonsumsi setiap harinya Seperti teh, kopi, jus, minuman bersoda, minuman energi, dan minuman lainnya	0,16	3	0,48
Penjualan produk masih tergantung dengan cuaca	0,16	3	0,48
Adanya home industry susu baru yang menjadi kompetitor.	0,08	1,5	0,12
Pesaing memiliki varian rasa lebih banyak	0,16	3	0,48
Pesaing melakukan distribusi produk yang lebih luas	0,16	3	0,48
Tingkat Inflasi yang Tinggi	0,16	3	0,48
	1		2,72
Total EFAS			5,52

Berdasarkan Tabel 1 dan 2 diketahui informasi sebagai berikut:

1. Total nilai Matriks IFAS PT. Susu KPBS Pangalengan sebesar 4,98 yang berarti bahwa PT. Susu KPBS Pangalengan sangat baik dalam menghadapi kekuatan dan kelemahan yang ada pada industry olahan susu. Sedangkan, total nilai matriks EFAS menunjukkan nilai sebesar 5,52 yang berarti PT. Susu KPBS sangat baik menghadapi peluang dan ancaman yang ada pada industry olahan susu.
2. Dilihat dari nilai tertinggi dan menurut narasumber faktor utama yang mejadi kekuatan PT. Susu KPBS Pangalengan adalah KPBS memiliki lahan pakan sendiri, faktor utama kelemahan adalah produk tidak tahan lama dan harus selalu disimpan di lemari es, factor utama peluang adalah kompetitor yang masih sedikit, sehingga produk lebih mudah untuk dikenal oleh masyarakat, dan factor utama ancaman adalah Pesaing memiliki varian rasa lebih banyak.

4.2 BCG Matrix (Modifikasi), GE Matrix (Orisinal), dan TOWS Matrix

Setelah diperoleh Total nilai IFAS dan EFAS, Tahap selanjutnya yaitu penentuan alternatif strategy dengan cara memerakan perusahaan PT. Susu KPBS Pangalengan kedalam BCG Matrix, GE Matrix, dan TOWS Matrix. Hasil pemetaan menjelaskan posisi bersaing perusahaan serta perumusan strategi yang direkomendasikan dalam menghadapi persaingan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

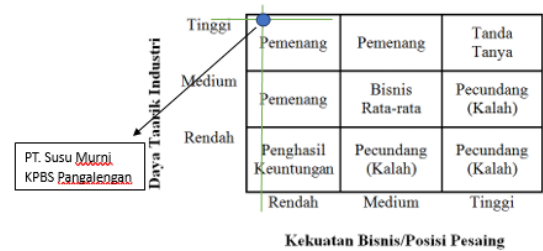
- a. BCG Matrix (Modifikasi)



Gambar 3. BCG Matrix (Modifikasi)

Berdasarkan Gambar 3, hasil pemetaan berada pada Stars Strategi Pertumbuhan yang berarti perusahaan memiliki produk atau bisnis yang memiliki pangsa pasar yang besar dan mengalami pertumbuhan yang cepat. Produk atau bisnis ini sering kali membutuhkan investasi yang tinggi untuk mempertahankan atau meningkatkan pertumbuhan.

- b. GE Matrix (Orisinal)



Gambar 4. GE Matrix (Orisinal)

Berdasarkan Gambar 4, hasil pemetaan berada di posisi pemenang yang berarti perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang tinggi dan berada di industri yang menarik. Hal ini berarti perusahaan memiliki keunggulan yang kompetitif yang kuat dalam industri tersebut dan dianggap sebagai pemimpin pasar.

- c. TOWS Matriks

Terdapat 4 strategi pencocokan antara lain: Strategi Kekuatan-Peluang (SO), Strategi Kelemahan-Peluang (WO), Strategi Kekuatan-Ancaman (ST), dan Strategi Kelemahan-Ancaman (WT) (lihat Tabel 3).

- d. Alternatif strategi yang diusulkan

Berdasarkan pemetaan BCG Matrix (Modifikasi), GE Matrix (Orisinal), dan TOWS matrix tersebut maka strategi yang harus dilakukan diberikan pada Tabel 4.

Tabel 3. TOWS Matrix

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Kekuatan (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Brand image</i> KPBS yang sudah terbentuk 2. KPBS memiliki MC dan MCP sebagai tempat penanganan susu segar 3. Susu KPBS sudah berstandar SNI 4. KPBS memiliki lahan pakan sendiri 5. Memiliki unit pengolahan susu sebagai tempat pengolahan susu segar menjadi susu pasteurisasi dan produk turunan susu 6. Pelayanan unit BPR Bandung Kidul 7. KPBS menjual konsentrat untuk peternak 	<p>Kelemahan (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk tidak tahan lama dan harus selalu disimpan di lemari es 2. Keterbatasan pakan hijauan ternak sebagai bahan baku konsentrat 3. Desain kemasan susu yang kurang menarik 4. Produksi susu segar yang belum memenuhi pasar 5. Adanya kompetitor yang lebih modern dan maju
<p>Peluang (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetitor yang masih sedikit, sehingga produk lebih mudah untuk dikenal oleh masyarakat 2. Terbukanya marketplace untuk produk KPBS 3. Dikalangan tertentu Susu Pangalengan sudah mulai disukai meski belum banyak yang mengkonsumsinya. 4. Sumber pinjaman 5. Teknologi informasi 6. Keputusan menteri koperasi 7. Penurunan tingkat suku bunga 	<p>Strategi SO:</p> <p>Strategi Kestabilan (<i>stability strategy</i>)</p>	<p>Strategi WO:</p> <p>Strategi Ekspansi (<i>expansion</i>)</p>
<p>Ancaman (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan memilih produk yang tahan lama 2. Semakin banyak produk minuman non susu yang dikonsumsi setiap harinya Seperti teh, kopi, jus, minuman bersoda, minuman energi, dan minuman lainnya 3. Penjualan produk masih tergantung dengan cuaca 4. Adanya home industry susu baru yang menjadi kompetitor. 5. Pesaing memiliki varian rasa lebih banyak 6. Pesaing melakukan distribusi produk yang lebih luas 7. Tingkat Inflasi yang Tinggi 	<p>Strategi ST:</p> <p>Strategi Konsentrasi (<i>Concentration Strategy</i>)</p>	<p>Strategi WT:</p> <p>Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)</p>

Tabel 4. Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Recommended Strategy	
	Pro	Contra
SO-Strategy		
Strategi Kestabilan (<i>stability strategy</i>)	Strategi kestabilan membantu perusahaan untuk mempertahankan posisi pasarnya dengan cara menjaga kualitas produk dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. KPBS Pangalengan dapat mengembangkan merek susu murninya sebagai merek yang dapat dipercaya dan memiliki kualitas yang baik, sehingga konsumen akan terus membeli produk mereka.	Perusahaan harus siap menyesuaikan diri dengan cepat, karena jika tidak akan kehilangan pangsa pasar.
WO-Strategy		
Strategi Ekspansi (<i>expansion</i>)	Dengan strategi ekspansi, KPBS Pangalengan dapat meningkatkan daya saingnya di pasar dan memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Dengan memperluas wilayah distribusi dan mengembangkan produk baru, perusahaan dapat memperluas basis pelanggan dan memperkuat posisinya di pasar.	Ekspansi yang tidak terkendali dapat membawa risiko reputasi bagi perusahaan. Jika produk baru yang dikembangkan tidak memenuhi standar kualitas yang diharapkan atau jika perusahaan tidak dapat mengatasi permintaan yang meningkat, reputasi perusahaan dapat terganggu.
ST-Strategy		
Strategi Konsentrasi (<i>Concentration Strategy</i>)	Dengan strategi konsentrasi, KPBS Pangalengan dapat meningkatkan kualitas produknya. Dengan fokus pada produk utama, perusahaan dapat mengembangkan pengetahuan dan keahlian yang lebih dalam dalam produksi susu murni, sehingga dapat meningkatkan kualitas produk.	Strategi konsentrasi dapat membuat KPBS Pangalengan rentan terhadap fluktuasi pasar yang dapat mempengaruhi keberlangsungan bisnis. Jika harga susu murni mengalami fluktuasi atau jika terjadi perubahan dalam permintaan pasar, perusahaan mungkin kesulitan untuk beradaptasi dengan cepat.
WT-Strategy		
Strategi Diversifikasi (<i>Diversification Strategy</i>)	Strategi diversifikasi dapat membantu KPBS Pangalengan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis dengan menambah jenis produk atau layanan baru. Diversifikasi dapat membantu perusahaan untuk memperluas pasar dan menjangkau pelanggan baru.	Strategi diversifikasi dapat membuat perusahaan kehilangan fokus pada bisnis intinya, yaitu produksi susu murni. Jika perusahaan terlalu fokus pada diversifikasi, risiko terjadinya kegagalan dalam operasi bisnis yang sedang berjalan dapat meningkat.
Alternatif Strategi dari BCG		
<i>Growth Strategy</i>	Dengan fokus pada pertumbuhan yang cepat, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar dan meningkatkan pangsa pasar dengan memperluas wilayah geografis atau menambah lini produk.	Pertumbuhan yang cepat dapat meningkatkan risiko kegagalan, terutama jika perusahaan terlalu cepat memperluas wilayah geografis atau menambah lini produk tanpa melakukan penelitian dan pengembangan yang cukup.
Alternatif Strategi dari GE		
<i>Growth Strategy</i>	Dengan fokus pada pertumbuhan yang cepat, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar dan meningkatkan pangsa pasar dengan memperluas wilayah geografis atau menambah lini produk.	Pertumbuhan yang cepat dapat meningkatkan risiko kegagalan, terutama jika perusahaan terlalu cepat memperluas wilayah geografis atau menambah lini produk tanpa melakukan penelitian dan pengembangan yang cukup.

Berdasarkan Tabel 4, prioritas strategi yang diusulkan bagi PT. Susu KPBS Pangalengan yaitu *Growth Strategy* dengan pengimplemetasian melalui program seperti:

1. Mengembangkan produk baru dan produk sudah ada yang dapat menarik minat konsumen
2. Meningkatkan branding dan citra perusahaan.
3. Membangun saluran distribusi baru untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

5 SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan melalui perhitungan Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) menghasilkan nilai skor masing masing yaitu IFAS sebesar 4,9 dan EFAS 5,52. Hal ini menunjukkan PT. KPBS Pangalengan mampu mengatasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Total nilai IFAS dan EFAS, selanjutnya yaitu penentuan alternatif strategy dengan cara memetakan perusahaan PT. Susu KPBS Pangalengan kedalam BCG Matrix, GE Matrix, dan TOWS Matrix dan diperoleh beberapa Strategi.

Pertama, Strategi Kestabilan (*stability strategy*), kestabilan membantu perusahaan untuk mempertahankan posisi pasarnya dengan cara menjaga kualitas produk dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. KPBS Pangalengan dapat mengembangkan merek susu murninya sebagai merek yang dapat dipercaya dan memiliki kualitas yang baik. Kedua, Strategi Ekspansi (*expansion*), KPBS Pangalengan dapat meningkatkan daya saingnya di pasar dan memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Dengan memperluas wilayah distribusi dan mengembangkan produk baru

Ketiga, Strategi Konsentrasi (*Concentration Strategy*), KPBS Pangalengan dapat meningkatkan kualitas produknya. Dengan fokus pada produk utama, perusahaan dapat mengembangkan pengetahuan dan keahlian yang lebih dalam dalam produksi susu murni. Keempat, Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*), membantu KPBS Pangalengan untuk meningkatkan

pertumbuhan bisnis dengan menambah jenis produk atau layanan baru

Kelima, *Growth Strategy*, dengan fokus pada pertumbuhan yang cepat, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar dan meningkatkan pangsa pasar dengan memperluas wilayah geografis atau menambah lini produk

Prioritas strategi yang diusulkan bagi PT. Susu KPBS Pangalengan yaitu *Growth Strategy* dengan pengimplemetasian melalui program seperti mengembangkan produk baru dan produk sudah ada yang dapat menarik minat konsumen, meningkatkan *branding* dan citra perusahaan, serta membangun saluran distribusi baru untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Adapun rancangan implementasi, dan evaluasi strategi telah disusun dan dikomunikasikan dengan pihak manajerial perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfika, M. (2022). *PENGARUH BAURAN PEMASARAN TERHADAP MINAT BELI ULANG MELALUI KEPUTUSAN PEMBELIAN SABUN CAIR MEREK LUX (Studi Kasus pada Warga Kelurahan Semper Timur Jakarta Utara)*. Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Candra, L. H., & Frendika, R. (2023, January). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan Unit Kesehatan Hewan. In *Bandung Conference Series: Business and Management* (Vol. 3, No. 1).
- Maghfirah, M., & BZ, F. S. (2016). Analisis perhitungan harga pokok produksi dengan penerapan metode full costing pada UMKM Kota Banda Aceh. *Jurnal ilmiah mahasiswa ekonomi akuntansi*, 1(2), 59-70.
- Nazarudin. (2020). *Manajemen Startegik*. Noer Fikri Offset.
- Panggabean, A., & Sumiati, S. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan

- QSPM. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 1(2).
- Rinaldi, R. (2017). Evaluasi Kecukupan Nutrien Pada Sapi Perah Laktasi Produksi Sedang Milik Anggota Koperasi Di Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan. *Students e-Journal*, 6(1).
- Rufaidah, P. (2012). *Manajemen Strategik. Bandung: Humaniora.*
- Sujai, M. *et al.* (2022). *Manajemen Keuangan.* CV. Rei Media Graf.
- Widayanto, M. T. (2020). Analisis Penerapan Manajemen Strategik dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 5(3), 173-182.