

Evaluasi Strategis PT Cisarua Mountain Dairy Tbk

¹Joseph Susanto
Universitas Surabaya
jossusanto13@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to review the management strategy of PT Cisarua Mountain Dairy Tbk, as one of the leading producers of premium dairy products and consumer foods in Indonesia. The evaluation was carried out in stages with internal analysis reflected in the IFE Matrix along with external analysis using the EFE Matrix. The next stage, this study is at the matching stage, using matrix analysis tools such as the TOWS Matrix, SPACE Matrix, IE Matrix, BCG Matrix and Grand Strategy Matrix. The results of the study indicate that PT Cisarua Mountain Dairy Tbk (CMRY) is currently in a strong position in the dairy industry but still needs to increase its market share. By branding premium products, CMRY is directed to get closer to the lower middle class through various marketing campaigns. The selection of this strategy is based on its suitability with the company's vision and mission.

Keywords: *strategy, matrix, Cimory, policy, dairy, market penetration, product development*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan peninjauan strategi manajemen PT Cisarua Mountain Dairy Tbk, sebagai salah satu produsen terkemuka produk susu *premium* dan makanan konsumen di Indonesia. Evaluasi dilakukan secara bertahap dengan analisis internal yang tercemin pada Matriks IFE beserta analisis eksternal menggunakan Matriks EFE. Tahap berikutnya, penelitian ini berada pada tahap *matching*, menggunakan alat analisis matriks seperti Matriks TOWS, Matriks SPACE, Matriks IE, Matriks BCG dan Matriks *Grand Strategy*. Hasil penelitian menunjukkan PT Cisarua Mountain Dairy Tbk (CMRY) saat ini berada di posisi yang kuat dalam industri *dairy* namun masih perlu untuk meningkatkan pangsa pasarnya. Dengan *branding* produk premium, CMRY diarahkan untuk lebih mendekatkan diri kepada masyarakat kelas menengah bawah pula dengan berbagai kampanye pemasaran. Pemilihan strategi tersebut didasarkan oleh kesesuaian dengan visi dan misi perusahaan.

Keywords: *strategi, matriks, Cimory, kebijakan, dairy, penetrasi pasar, pengembangan produk.*

PENDAHULUAN

Perkembangan produk susu di Indonesia mengalami berbagai dinamika dalam sejarahnya hingga saat ini. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan tingkat konsumsi susu masyarakat Indonesia pada tahun 2000 berada di angka 6,4 kg/kapita/tahun, dilanjutkan pada tahun 2005 sebanyak 9,3 kg/kapita/tahun, pada tahun 2010 cukup meningkat menjadi 13,2 kg/kapita/tahun, dan pada tahun 2012 jadi 14,6 kg/kapita/tahun. Pada tahun 2014, tingkat konsumsi susu orang Indonesia sempat agak menurun yaitu 13,2 kg/kapita/tahun. Tahun 2016, kembali terjadi peningkatan yakni menjadi 16,5 kg/kapita/tahun. Masih berdasarkan data konsumsi susu di Indonesia BPS, pada tahun berikutnya konsumsi cenderung stagnan: 16,29 kg/kapita/tahun pada 2017, 16,49 kg/kapita/tahun di 2018, 16,23 kg/kapita/tahun pada 2019, 16,27 kg/kapita/tahun di 2020, dan tetap bertahan di angka 16,27/kg/kapita/tahun pada 2021. Pada tahun 2024, tingkat konsumsi susu masyarakat Indonesia sebesar 16,9 kg per kapita per tahun.

Angka tersebut ada di bawah rata-rata negara-negara di Asia Tenggara. Malaysia mencatatkan konsumsi susu masyarakatnya sebesar 36,2 kg/kapita/tahun, diikuti dengan Thailand sebanyak 22,2 kg/kapita/tahun, dan Myanmar yang mencapai 26,7 kg/kapita/tahun. Nilai konsumsi susu per kapita Indonesia masih cukup jauh dari ambang batas konsumsi susu yang rendah suatu negara dari *The Food and Agriculture Organization* (FAO) yang menetapkan di 30 kg per kapita per tahun. Terdapat dua penyebab utama konsumsi susu per kapita di Indonesia tergolong rendah. Penyebab pertama terkait dengan faktor biologis yang umum terjadi di populasi di benua Asia, Afrika, beberapa daerah di Amerika Utara, Amerika Selatan, Eropa, dan Australia. Mereka secara biologis mengalami intoleransi laktosa atau kondisi saat seseorang tidak mampu mencerna laktosa atau gula dalam produk susu sepenuhnya, karena kekurangan enzim laktase yang terdapat di dalam saluran pencernaan. Dokter Ahli Gizi Arif Sabta Aji mengatakan, sekitar 80 persen penduduk Asia mengalami intoleransi laktosa. Masalah berikutnya adalah populasi sapi perah di Indonesia masih sedikit (sekitar 592 ribu ekor), rendahnya produktivitas sapi perah rakyat (8-12 liter per ekor per hari), dan tingginya rasio biaya pakan dengan hasil produksi susu (0,5-0,6).

Data Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (Dirjen PKH) tahun 2021 mengungkapkan kebutuhan susu nasional mencapai hingga sebesar 4,38 juta ton sedangkan produksi susu segar dalam negeri (SSDN) hanya mampu memenuhi 997,3 ribu ton atau 22% saja yang dihasilkan dari sejumlah 584.582 ekor sapi perah. Sisanya sebesar 78% impor dari luar negeri. Pemerintah telah mengimpor susu sebesar 257,3 ribu ton sejak awal tahun. Selandia Baru menjadi negara utama sumber impor tersebut dengan volume 126,84 ribu ton atau mencakup 49,30 persen dari total impor susu. Amerika Serikat menjadi sumber impor terbesar kedua dengan volume 45,18 ribu ton atau mencakup 17,56 persen diikuti oleh Australia dengan volume impor 38,19 ribu ton atau 14,84 persen, kemudian Belgia dengan 15,24 ribu ton atau 5,92 persen dan sisanya 31,85 ribu ton atau 12,38 persen

impor susu berasal dari negara-negara lainnya. Di sisi lain, ratusan peternak sapi perah dan pengepul susu menggelar aksi protes atas pembatasan kuota penjualan susu ke pabrik atau industri pengolahan susu (IPS) di Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah, Sabtu, 9 November 2024. Sejumlah peternak dan pengepul susu di Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur juga melakukan protes dengan membuang 160 ton susu sebagai bentuk protes pembatasan kuota kiriman susu ke IPS. Dengan demikian, akan menarik melihat respon PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. yang bergerak di industri *dairy* menyikapi dinamika tersebut.

Tabel 1.
Competitive Profile Matrix

CPM		CMRY		ULTJ		ICBP	
Faktor Kunci	Bobot	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Iklan dan Promosi	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
Prestasi dan	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Sertifikasi	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Jaringan Pelanggan	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Rantai Pasok	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Fasilitas Produksi	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Produk Baru	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Portofolio	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Pengelolaan Limbah	0,02	3	0,06	4	0,08	1	0,02
Kepatuhan Regulasi	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12
Pemberdayaan SDM	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Profitabilitas	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Kapitalisasi Pasar							
	1		2,85		3,04		3,53

Competitive Profile Matrix (CPM) mengungkapkan bagaimana sebuah perusahaan fokus dibandingkan dengan pesaing utama di berbagai faktor utama. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis yang penting mengenai keunggulan atau kelemahan kompetitif perusahaan dalam industri tertentu (David *et al.*, 2023: pp. 110). Analisis profil kompetitif untuk PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (CMRY) dalam industri *dairy* di Indonesia melihat PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. (ULTJ) dan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) sebagai kompetitor terdekat dengan segmen usaha yang sama. Hasil tabel CPM menampilkan bahwa Cisarua Mountain Dairy Tbk. memiliki nilai 2,85 sehingga jauh tertinggal dibandingkan kompetitor utamanya, yaitu Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. yang memiliki nilai 3,53 dan Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. yang memiliki nilai 3,04.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui matriks strategi menjadi pedoman utama.

Pendekatan ini ditujukan untuk mengevaluasi strategi manajemen PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. dalam kurun tahun 2020-2024. Sumber data penelitian bersifat sekunder, yang terdiri dari laporan tahunan dan keberlanjutan perusahaan, portal berita nasional, konferensi pers, publikasi industri *dairy*, lembaga pemerintah terkait serta literatur manajemen strategi.

Penelitian ini menggunakan David *et al.* (2023: pp.194) sebagai acuan dalam pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor-faktor eksternal dan internal yang utama. Matriks EFE memberikan penilaian empiris tentang seberapa baik suatu perusahaan menangani faktor eksternal secara keseluruhan, termasuk efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman. Sedangkan, matriks IFE merupakan evaluasi efektivitas strategi perusahaan saat ini, tanpa memperhitungkan peluang dan ancaman. Tujuan Matriks IFE dan penilaian internal secara keseluruhan adalah untuk menentukan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (David *et al.*, 2023: pp. 142). Dalam kebanyakan situasi, hubungan eksternal dan internal bersifat kompleks, dan pencocokan memerlukan beberapa penyesuaian untuk setiap strategi yang dihasilkan. Tahap pencocokan kerangka kerja perumusan strategi, yaitu: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IFE Matrix

Matriks IFE merupakan evaluasi efektivitas strategi perusahaan saat ini, tanpa memperhitungkan peluang dan ancaman. Tujuan Matriks IFE dan penilaian internal secara keseluruhan adalah untuk menentukan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (David *et al.*, 2023: pp. 142). Total skor tertimbang yang jauh di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, yang menyiratkan bahwa strategi baru mungkin diperlukan dan mungkin arah, visi, atau misi baru. Total skor tertimbang yang jauh di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat, sehingga kelanjutan strategi saat ini mungkin bijaksana (David *et al.*, 2023, pp. 143). Berdasarkan penilaian internal secara subjektif dari hasil analisis yang didukung kumpulan data dan referensi, PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. membukukan skor 3,02 dari 4. Nilai ini mencerminkan kondisi internal perusahaan yang sangat baik dalam bersaing dalam industri *dairy*. David *et al.* (2023, pp. 143) menjelaskan jika total skor tertimbang yang jauh di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat, sehingga kelanjutan strategi saat ini mungkin lebih tepat untuk dilakukan.

Tabel 2.
IFE Matrix

Strengths		Weight	Rating	Skor
1	Infrastruktur distribusi Perseroan meliputi truk berpendingin yang disewa dari pihak ketiga untuk melayani outlet perdagangan modern dan umum, serta 7.127 Miss Cimory.	0,10	4	0,4
2	Saldo akhir investasi pada surat berharga meningkat 87,61% dibandingkan tahun 2023 yang tercatat hanya Rp1.23 triliun.	0,04	3	0,12
3	Penjualan CMRY mengalami peningkatan pada tahun 2024 senilai Rp9,03 triliun atau meningkat sebesar 14,94% dibandingkan tahun lalu	0,07	4	0,28
4	Nilai barang rusak pada tahun 2024 mengalami penurunan yang signifikan sebesar 16,72% dari tahun 2023.	0,04	3	0,12
5	Pada tahun 2024, biaya riset dan pengembangan Perseroan mencapai Rp8,86 miliar atau meningkat 9,72% dibandingkan tahun 2023	0,08	4	0,32
6	Beban iklan, promosi dan <i>marketing</i> CMRY pada tahun 2024 tercatat sebesar Rp1,29 triliun atau meningkat sebesar 37,53% dibandingkan tahun lalu yang tercatat hanya Rp883,73 miliar.	0,09	4	0,36
7	Perseroan mengadopsi prosedur <i>quality control</i> di berbagai tahap proses produksi Perseroan, mulai dari pemeriksaan dan pengujian bahan baku hingga kontrol jaminan kualitas produk akhir.	0,06	4	0,24
8	Perseroan sudah melayani pasar ekspor, seperti Tiongkok, Vietnam, Filipina, Myanmar, Maladewa, Malaysia, Singapura, Thailand dan Hong Kong. Kontribusi pasar luar negeri sebesar 1,9% pada tahun 2024	0,02	3	0,06
9	Sepanjang tahun 2024, Perseroan juga bekerja sama dengan pihak ketiga untuk mengolah kembali 3.692 ton limbah <i>sludge</i> hasil sisa produksi, yang kemudian dijadikan bahan baku pakan ikan, ternak, larva, serta pupuk.	0,06	4	0,24
10	Pada tahun 2024, Perseroan melibatkan 15.784 peternak dari lebih dari 20 koperasi lokal, dengan 25% di antaranya merupakan peternak perempuan dan telah memasok sekitar 25,6 juta liter susu sapi segar untuk Perseroan.	0,04	3	0,12
Weaknesses		Weight	Rating	Weighted
1	Perseroan mengimpor semua susu bubuk Perseroan dari berbagai pemasok di Selandia Baru, Australia, Eropa, dan Amerika Serikat.	0,09	2	0,18
2	Tingkat utilisasi fasilitas produksi yang masih rendah ditunjukkan pada tahun 2018 hanya tercapai 56%, tahun 2019 mencapai 62%, tahun 2020 mencapai 56% dan tahun 2021 mencapai 78,7%.	0,03	2	0,06
3	Total karyawan pada tahun 2024 tercatat sebesar 4.537 orang, atau menurun 3,23% dibandingkan tahun 2023 yang mencapai 4.686 orang.	0,02	1	0,02

4	Masa simpan produk Perseroan lebih pendek daripada produk barang konsumen yang bergerak cepat lainnya, sebagian besar pengembalian adalah untuk produk yang sudah kadaluwarsa.	0,06	2	0,12
5	Terdapat kasus tindak pidana pencucian uang (TPPU) terkait investasi bodong Cimory & Kanzler yang dilakukan oleh MA senilai Rp 22 miliar lebih.	0,02	2	0,04
6	Total liabilitas pada tahun 2024 meningkat 30,2% dari tahun lalu menjadi Rp1,44 triliun.	0,03	2	0,06
7	Produk susu UHT perseroan masih tertinggal secara pangsa pasar pada kuartal III tahun 2022 (6%) dibandingkan para pesaingnya, khususnya ULTJ sebagai <i>market leader</i> (35%)	0,04	2	0,08
8	Harga produk susu Cimory masuk ke dalam kategori <i>premium</i> (mahal) akan mempersulit bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya dengan perusahaan <i>dairy</i> lain.	0,04	2	0,08
9	Perseroan umumnya bergantung pada pelanggan-pelanggan untuk memasarkan dan menjual produk sehingga tidak memiliki kendali lagi atas produk tersebut.	0,05	2	0,1
10	Kapasitas fasilitas produksi perseroan (428.817 ton per tahun) masih kalah jauh dengan pesaingnya (lebih dari 900.000 ton per tahun)	0,02	1	0,02
TOTAL IFE SCORES		1,00		3,02

EFE Matrix

David *et al.* (2023: pp. 107) menjelaskan bahwa Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) memungkinkan para ahli strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE memberikan penilaian empiris tentang seberapa baik suatu perusahaan menangani faktor eksternal secara keseluruhan, termasuk efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman. Total skor tertimbang yang jauh di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah dalam menanggapi faktor eksternal, yang menyiratkan bahwa strategi baru mungkin diperlukan dan mungkin arah baru, visi atau misi baru. Total skor tertimbang yang jauh di atas 2,5 menunjukkan posisi eksternal yang kuat, sehingga kelanjutan strategi saat ini mungkin bijaksana, dengan selalu menyadari bahwa selalu ada ruang untuk perbaikan David *et al.* (2023: pp. 108). Dari sepuluh komponen eksternal yang secara signifikan mempengaruhi perusahaan dalam industri *dairy*, PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. merespon secara rata-rata dengan mencatat nilai yang moderat yaitu 2,67 dari 4.

Tabel 3.
EFE Matrix

Opportunities		Weight	Rating	Skor
1	Masyarakat Indonesia semakin meminati untuk mengkonsumsi susu segar mengacu pada tren peningkatan konsumsi nasional hingga 4,5 juta ton pada tahun 2021.	0,08	4	0,32
2	Wakil Menteri Pertanian (Wamentan) Sudaryono telah mengungkapkan bahwa Indonesia akan mengimpor sebanyak 2 juta ekor sapi hidup dalam kurun waktu lima tahun ke depan.	0,05	3	0,15
3	Melalui Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 9 Tahun 2025, pemerintah menargetkan pembentukan 80 ribu Koperasi Merah Putih.	0,04	4	0,16
4	Beberapa <i>private equity funding</i> global masuk menjadi pemegang saham perusahaan produk susu (<i>dairy</i>) di Indonesia dalam tiga tahun terakhir (2021-2023) karena valuasinya lebih rendah dari pemain global dengan pertumbuhan industri <i>dairy</i> per tahun sekitar 2x PDB Indonesia	0,06	4	0,24
5	Hasil survei Global Consumer Insights 2020 PwC mengungkapkan lima besar peningkatan belanja konsumen Indonesia adalah produk kesehatan (77%), bahan makanan (67%), hiburan & media (54%), pengambilan/pengiriman makanan (47%), dan DIY/perbaikan rumah/berkebun (32%)	0,05	3	0,15
6	Survei dari WeAreSocial (2025) menunjukkan bahwa 143 juta orang menggunakan media sosial di Indonesia dan menghabiskan sekitar 3 jam 8 menit dalam sehari untuk melihat media sosial	0,07	4	0,28
7	Nilai transaksi <i>e-commerce</i> di Indonesia yang mengalami pertumbuhan yang signifikan, terus meningkat dari Rp 205,5 triliun pada 2019 menjadi Rp 487,01 triliun pada 2024 berdasarkan data dari Bank Indonesia (CAGR: 18,84%).	0,05	3	0,15
8	Kementerian Perindustrian (Kemenperin) terus mendorong pelaku industri di sektor agro, termasuk industri susu untuk melakukan transformasi teknologi rangka implementasi peta jalan <i>Making Indonesia 4.0</i>	0,04	3	0,12
9	Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 166 Tahun 2011 tentang Penetapan Tarif Bea Masuk atas Barang Impor dalam rangka ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Area (AANZFTA) sudah diresmikan.	0,09	4	0,36
10	Euromonitor mengamati bahwa infrastruktur <i>cold chain</i> yang diperlukan untuk penyimpanan dan distribusi produk susu belum terlalu berkembang di Indonesia memerlukan modal dan waktu yang signifikan menciptakan <i>barrier-to-entry</i> industri	0,04	3	0,12
Threats		Weight	Rating	Weighted
1	Kementan berencana menetapkan regulasi untuk mewajibkan perusahaan untuk menyerap susu dari peternak lokal. Penolakan berdampak pada pencabutan izin impor mereka selamanya	0,05	2	0,1

2	Dalam rilis <i>Global Economic Prospects</i> edisi Juni 2025, Bank Dunia memproyeksikan ekonomi Indonesia tahun ini hanya tumbuh 4,7 persen.	0,03	1	0,03
3	Nilai tukar rupiah menyentuh Rp 17.261 per dolar AS, posisi terendah dalam sejarah pada perdagangan <i>non-deliverable forward</i> (ND)	0,08	1	0,08
4	Sekitar 68% konsumen Indonesia memperhatikan faktor ESG dalam keputusan pembelian mereka, yang mencakup preferensi terhadap produk ramah lingkungan, dukungan hak-hak pekerja dan transparansi tata kelola perusahaan.	0,02	2	0,04
5	Sebuah survei yang dilakukan oleh Nielsen, yang menunjukkan tingkat konsumsi susu kedelai meningkat sebesar 15% di Indonesia dalam tiga tahun terakhir	0,06	2	0,12
6	Dengan masyarakat yang didominasi oleh tingkat pendapatan menengah bawah, mereka akan lebih selektif dalam memilih produk dengan membandingkan <i>customer perceived value</i> (CPV) antar merek untuk memutuskan produk yang akan dibeli	0,04	1	0,04
7	Menteri Pertanian Andi Amran Sulaiman mengungkapkan, produksi susu segar dalam negeri hanya mampu memenuhi sekitar 20 persen dari kebutuhan nasional.	0,06	1	0,06
8	Dokter Ahli Gizi Arif Sabta Aji mengatakan, sekitar 80 persen penduduk Asia, termasuk Indonesia, mengalami intoleransi laktosa	0,04	2	0,08
9	<i>Purchasing Managers Index</i> (PMI) manufaktur Indonesia pada Mei 2025 masih berada dalam fase kontraksi dengan level 47,4.	0,02	2	0,04
10	Infrastruktur rantai dingin yang kurang berkembang di daerah pedesaan padahal produk susu dengan nilai tambah yang lebih tinggi seperti Susu Segar dan Yogurt memiliki masa simpan yang lebih pendek dan memerlukan rantai dingin untuk penyimpanan dan transportasi.	0,03	1	0,03
TOTAL EFE SCORES		1,00	2,67	

TOWS Matrix

Matriks TOWS adalah matriks yang menggambarkan hubungan antara kedua aspek dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan kebijakan yang perlu dilakukan. SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. WT adalah taktik defensif yang bertujuan mengurangi kelemahan internal dan ancaman eksternal (David *et al.*, 2023: pp. 195).

Tabel 4.
TOWS Matrix

SO Strategies	
S1, S3, S10, O1, O2, O3, O4	<p>Backward Integration Mendirikan anak perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian, peternakan, dan perdagangan dengan tujuan untuk mengembangkan peternakan sapi perah dan meningkatkan fokus untuk mengelola dan memperbanyak kemitraan dengan koperasi peternak sapi lokal agar pasokan bahan baku perusahaan meningkat demi mencapai skala ekonomis.</p>
S1, S4, S7, S9, O1, O6, O10	<p>Market Penetration Mengadakan <i>factory tour</i> kepada akademisi, mahasiswa, konsumen yang beruntung untuk menunjukkan proses produksi CMRY yang ketat. Selain itu, CMRY juga dapat meluncurkan video digital terkait demonstrasi proses produksi tersebut sebagai materi iklan & promosi.</p>
ST Strategies	
S1, S3, S4, S10, T7, T9, T10	<p>Market Development Mengembangkan infrastruktur <i>cold chain</i>, melalui anak perusahaan, PT Macrocentra Niagaboga, yang saat ini berjumlah 185 truk berpendingin dan terkonsentrasi di pulau Jawa & Bali dan mengembangkan pasar baru khususnya di Pulau Sumatera karena agen distribusi <i>Miss Cimory</i> juga banyak yang tersebar pada daerah itu.</p>
S1, S3, S6, T2, T5, T6, T9	<p>Market Penetration Melakukan <i>in-store promotion</i> lebih gencar dan memanfaatkan <i>Miss Cimory</i> untuk mengedukasi pasar, terutama menengah bawah, tentang pentingnya nutrisi dalam kehidupan sehari-hari dan manfaat produk Perseroan bagi kesehatan.</p>
WO Strategies	
W5, W9, O6	<p>Forward Integration Melakukan rilis pers untuk menghimbau masyarakat untuk lebih berhati-hati atas kasus penipuan yang mengatasnamakan <i>Cimory</i> sekaligus mengedukasi agen <i>Miss Cimory</i> terkait internalisasi nilai Perseroan dan cara pelayanan sesuai dengan SOP lewat sentra <i>Miss Cimory</i>.</p>
W2, W10, O1, O2, O3	<p>Backward Integration Memperbanyak kemitraan dengan koperasi peternak sapi lokal untuk meningkatkan tingkat utilisasi fasilitas produksi demi meningkatkan visibilitas produk di saluran distribusi CMRY.</p>
WT Strategies	
W3, T2, T3, T9	<p>Retrenchment Menekan biaya-biaya yang membebani demi mencapai keberlanjutan bisnis secara jangka panjang melalui pemberdayaan karyawan (<i>job rotation</i>) agar dapat siap untuk ditempatkan pada berbagai jabatan.</p>
W1, W6, T3, T9	<p>Backward Integration Mempertahankan instrumen <i>forward</i> untuk sebulan ke depan untuk pembelian <i>skimmed milk powder</i> dan <i>whole milk powder</i>.</p>

IE Matrix

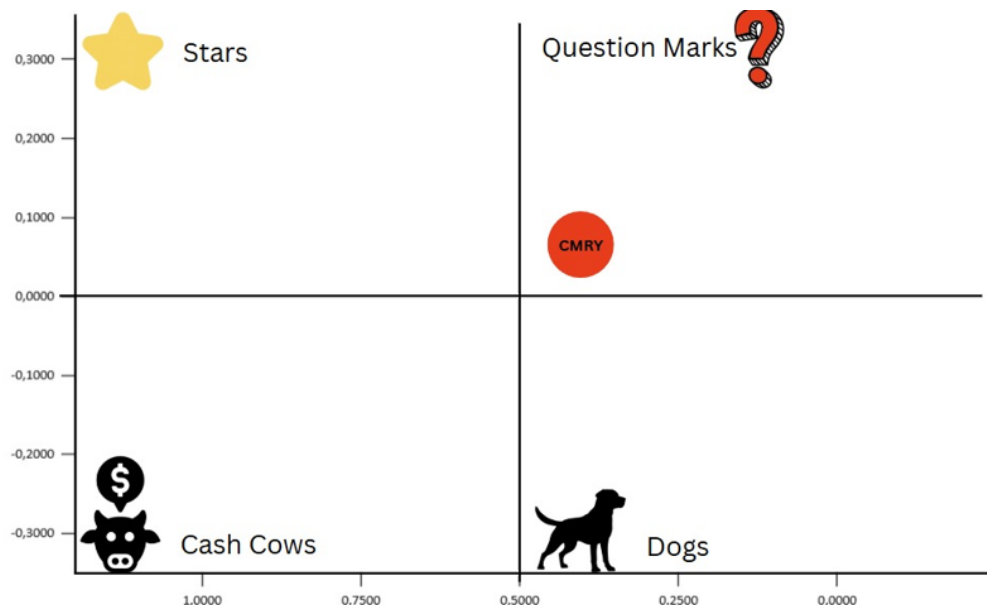
THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES

	Kuat (3.00 - 4.00)	Sedang (2.00 - 2.99)	Lemah (1.00 - 1.99)
THE EFE WEIGHTED SCORES Kuat (3.00 - 4.00)	I	II	III
Sedang (2.00 - 2.99)	IV	V	VI
Lemah (1.00 - 1.99)	VII	VIII	IX

Gambar 1. IE Matrix

Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi (segmen) organisasi dalam tampilan sembilan sel. Berdasarkan hasil tersebut, PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. berada pada kuadran IV atau region 1 (*grow and build*) mengacu pada skor IFE 3,02 dan skor EFE 2,67. David *et al.* (2023: pp. 207) menjelaskan bahwa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling tepat untuk divisi-divisi ini. Ini adalah wilayah terbaik untuk divisi-divisi, mengingat skor IFE dan EFE mereka tinggi.

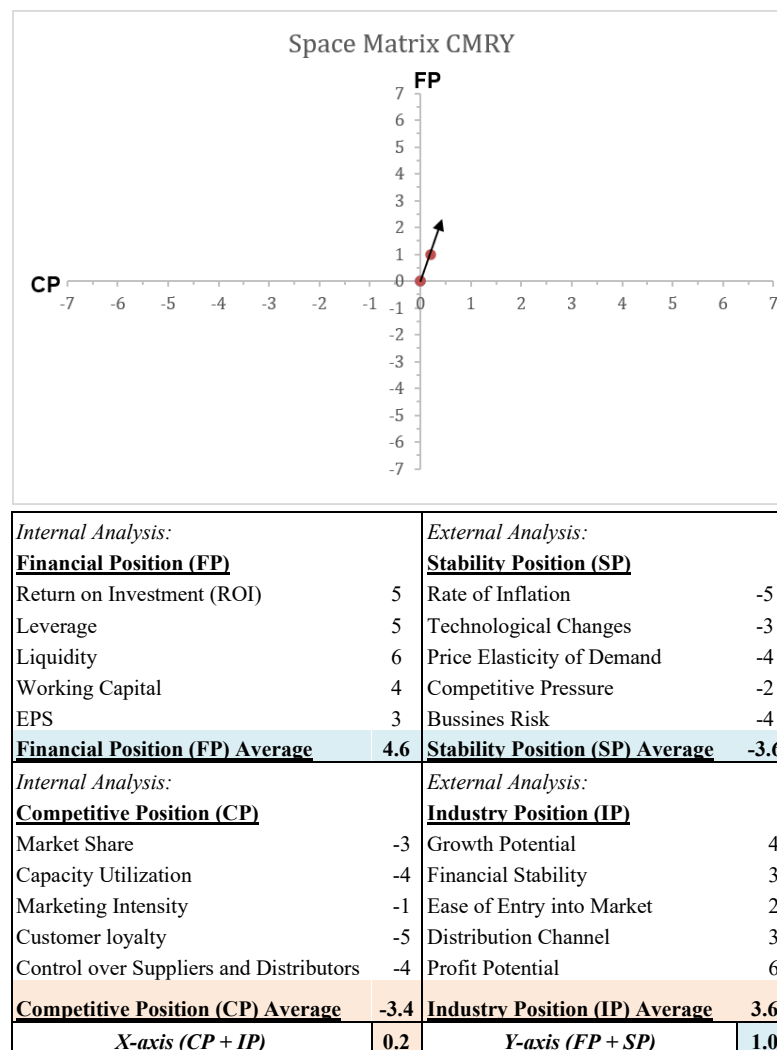
BCG Matrix



Gambar 2. BCG Matrix

Matriks BCG dirancang khusus untuk meningkatkan upaya perusahaan multidivisi dalam merumuskan strategi, seperti mengalokasikan sumber daya di seluruh divisi (David *et al.*, 2023: pp. 203). Dalam analisis matriks BCG industri dairy di Indonesia, pertumbuhan industri diukur berdasarkan data tingkat konsumsi susu nasional di Indonesia pada tahun 2000-2021 (Santoso & Gani, 2023). PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. memiliki penjualan neto divisi *dairy premium* sebesar Rp3,87 triliun pada tahun 2024. Nilai tersebut menyebabkan PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. menempati kuadran *question marks* yang menandakan posisi pangsa pasar relatif rendah, tetapi divisi tersebut bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Umumnya, kebutuhan kas perusahaan-perusahaan ini tinggi dan perolehan kas mereka rendah. Bisnis-bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat mereka dengan mengejar strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya (David *et al.*, 2023: pp. 204).

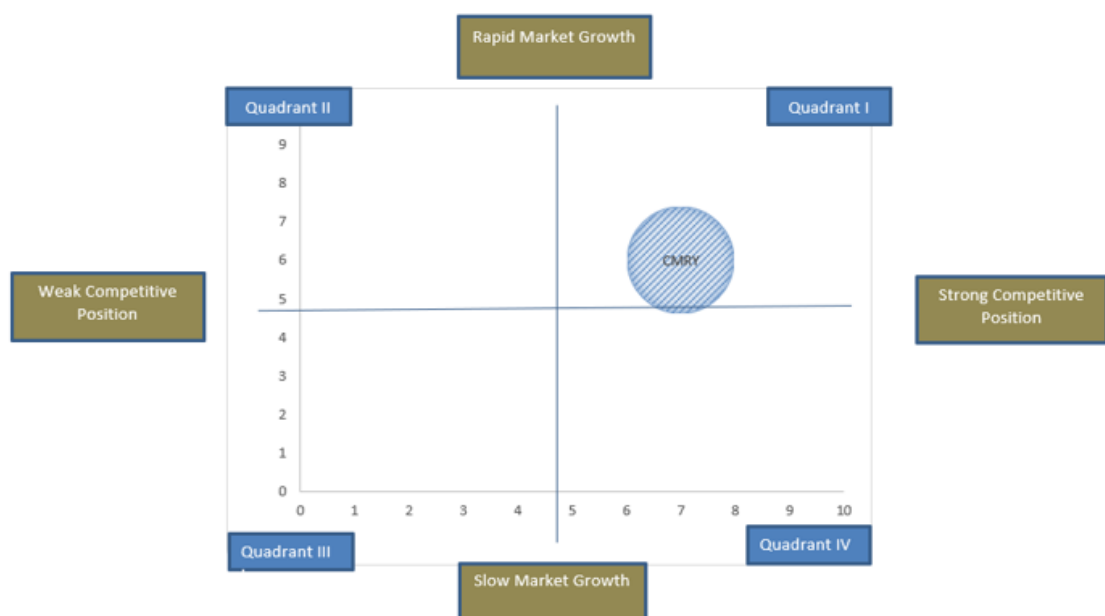
Space Matrix



Gambar 3. Space Matrix

David *et al.* (2023: pp. 197) menjelaskan bahwa *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) matrix adalah alat pencocokan yang menggunakan dua sumbu dan empat kuadran untuk mengungkap apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif paling tepat untuk organisasi tertentu. Analisis SPACE merupakan alat yang sangat baik untuk mentransfer informasi yang kompleks ke dalam daftar strategi yang dapat dikelola untuk dipertimbangkan dalam penerapannya. Analisis SPACE dapat membantu dalam memutuskan seberapa agresif atau defensif suatu perusahaan seharusnya menjadi penting untuk selalu menyertakan analisis SPACE dalam melakukan perencanaan strategis. Posisi strategis CMRY berada dalam kuadran pertama, yaitu kuadran agresif yang berarti sebuah perusahaan yang kekuatan finansialnya merupakan faktor dominan dalam industri. David *et al.* (2023: pp. 201) juga mengatakan suatu organisasi di kuadran ini berada dalam posisi yang sangat baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Oleh karena itu, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi, dapat dilakukan, tergantung pada keadaan khusus yang dihadapi perusahaan.

Grand Strategy Matrix



Gambar 4. *Grand Strategy Matrix*

Matriks *Grand Strategy* merupakan alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif dalam salah satu dari empat kuadran strategi ini. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi evaluatif: (1) posisi kompetitif pada sumbu x dan (2) pertumbuhan pasar (industri) pada sumbu y. Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang

cepat (David *et al.*, 2023: pp. 208). PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. menempati kuadran I yang berarti divisi berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Divisi ini dapat berkonsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) merupakan strategi yang tepat. Jadi, ketika organisasi memiliki sumber daya yang berlebihan, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat dipertimbangkan. Ketika divisi Kuadran I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi terkait dapat mengurangi risiko yang terkait dengan lini produk yang sempit. Divisi ini dinilai mampu memanfaatkan peluang eksternal di beberapa area. Mereka dapat mengambil risiko secara agresif bila diperlukan (David *et al.*, 2023: pp. 210).

The Decision Stage

Tabel 5.
The Decision Stage

Strategi	IE Matrix	TOWS Matrix	BCG Matrix	Space Matrix	GS Matrix
Integrasi ke depan	Ya	Ya		Ya	Ya
Integrasi ke belakang	Ya	Ya		Ya	Ya
Integrasi horizontal	Ya			Ya	Ya
Penetrasi Pasar	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Pengembangan Pasar	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Pengembangan Produk	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Diversifikasi terkait				Ya	Ya
Diversifikasi tidak terkait				Ya	
Pengurangan					
Divestasi			Ya		
Likuidasi					

Berdasarkan analisis tahap pencocokan pada lima alat pencocokan, hasil masing-masing alat direkapitulasi untuk menemukan rekomendasi strategi yang paling banyak disarankan oleh alat-alat pencocokan tersebut. Dengan demikian, strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk merupakan kedua strategi yang paling banyak direkomendasikan kelima alat tersebut untuk digunakan perusahaan sesuai dengan kondisinya CMRY saat ini.

KESIMPULAN

PT Cisarua Mountain Dairy Tbk (CMRY) saat ini berada di posisi yang kuat dalam industri *dairy*. Perseroan memang sedang memimpin pasar yogurt namun tertinggal pada subproduk susu UHT sehingga pangsa pasar Perseroan perlu ditingkatkan untuk mengejar ketertinggalan. Dengan *branding* produk premium, CMRY diarahkan untuk lebih mendekatkan diri kepada masyarakat kelas menengah bawah pula dengan berbagai kampanye pemasaran yang sudah disarankan di atas.

Pemilihan strategi tersebut didasarkan oleh kesesuaian dengan visi dan misi perusahaan, seperti yang dijelaskan pada David *et al.* (2023: pp. 84) menjelaskan bahwa pernyataan visi dan misi yang dirancang dengan baik sangat penting untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi. Dengan menerapkan pengembangan produk, CMRY yang memiliki visi “Tumbuh berkelanjutan dan menjadi produsen makanan dan minuman premium terdepan di Indonesia” diharapkan mampu terwujud dengan strategic action plan ini dalam kurun waktu lima tahun ke depan. Dengan misi “Inovasi dalam Nutrisi”, perusahaan juga sudah disarankan menyiapkan *contingency plan* untuk melakukan riset akan produk baru ketika *critical point* tahun keempat masih belum terwujud.

DAFTAR PUSTAKA

- ANTARA News. (2021, April 21). Kemenperin dorong industri susu terapkan smart factory 4.0. ANTARA News.
<https://www.antaraneews.com/berita/2112938/kemenperin-dorong-industri-susu-terapkan-smart-factory-4->
- Bisnis.com (2024, Mei 26). Produksi pengolahan susu sentuh 4,64 juta ton Mei 2024, RI pasok 20% bahan baku. Bisnis.com.
<https://m.bisnis.com/amp/read/20240526/257/1768343/produksi-pengolahan-susu-sentuh-464-juta-ton-mei-2024-ri-pasok-20-bahan-baku>
- CNN Indonesia. (2024, November 11). Alasan industri emoh pakai susu peternak: Tak sesuai standar keamanan. CNNIndonesia.com.
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20241111123028-92-1165231/alasan-industri-emoh-pakai-susu-peternak-tak-sesuai-standar-keamanan>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (Ed. ke-17, Edisi Global). Pearson Education Limited.
- Detik.com. (2025, Juni). Koperasi Merah Putih: pengertian, manfaat, hingga cara daftarnya. Detik.com. <https://www.detik.com/sulsel/berita/d-7897853/koperasi-merah-putih-pengertian-manfaat-hingga-cara-daftarnya>
- Diana, A. R. (2024, Mei 28). Popularitas susu kedelai: alternatif sehat untuk semua usia. RRI.co.id.
<https://www.rri.co.id/kesehatan/718054/popularitas-susu-kedelai-alternatif-sehat-untuk-semua-usia>
- Indonesia.go.id. (2020, 21 Februari). Babak baru kerja sama ekonomi Indonesia–Australia. Indonesia.go.id. <https://indonesia.go.id/narasi/indonesia-dalam-angka/ekonomi/babak-baru-kerja-sama-ekonomi-indonesia-australia>
- JPNN.com. (2024, 22 Februari). Penyidikan TPPU investasi bodong Cimory & Kanzler Rp 22 miliar di Polda Riau P21. JPNN.com.

- <https://www.jpnn.com/news/penyidikan-tpu-investasi-bodong-cimory-kanzler-rp-22-miliar-di-polda-riau-p21>
- Kontan.co.id. (n.d.). Transaksi e-commerce Indonesia 2019–2024 [Infografik]. Diakses pada tanggal 1 Juni 2025, dari <https://pusatdata.kontan.co.id/infografik/88/Transaksi-Ecommerce-Indonesia-2019-2024>
- Koty, A. C. (2022, Desember 8). ASEAN–Australia–New Zealand Free Trade Area Upgraded: What are the New Provisions? ASEAN Briefing. <https://www.aseanbriefing.com/news/asean-australia-new-zealand-free-trade-area-aanzfta-upgraded>
- LPDB-KUMKM. (2024, 10 Desember). Pemerintah serius tingkatkan produksi susu dalam negeri, koperasi peternak jadi fokus utama [Siaran pers]. <https://www.lpdb.go.id/pemerintah-serius-tingkatkan-produksi-susu-dalam-negeri-koperasi-peternak-jadi-fokus-utama/>
- Nugraha, D. W. (2025, Juni 9). Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia 2025 turun serentak. Kompas.id. <https://www.kompas.id/artikel/proyeksi-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2025-turun-serentak-2>
- PanganNews. (2025, 16 Juni). Pemerintah hapus kuota impor sapi hidup. PanganNews.id. <https://pangannews.id/berita/1750036083/pemerintah-hapus-kuota-impor-sapi-hidup>
- Raditya, I. (2024, September 10). Kenapa susu semakin disukai orang Indonesia? Ini sejarahnya. Tirto.id. <https://tirto.id/kenapa-susu-semakin-disukai-orang-indonesia-ini-sejarahnya-g3AT>
- Santoso, B., & Gani, H. (2023). Dear Dairy: Catatan Industri Susu Indonesia. Stockbit Academy. <https://stockbit.com/academy/unboxing>
- Social Impact. (2024, April 30). Konsumen Indonesia lebih memilih produk dari perusahaan berkelanjutan. Diakses pada 5 Juni 2025, dari <https://www.socialimpact.id/news/konsumen-indonesia-lebih-memilih-produk-dari-perusahaan-berkelanjutan>
- Tempo.co. (2024, September 15). Dampak lingkungan program susu gratis Prabowo Subianto. Tempo.co. <https://www.tempo.co/lingkungan/dampak-lingkungan-program-susu-gratis-prabowo-subianto-391332>
- Tempo.co. (2025, Mei 14). Mengapa pertumbuhan ekonomi 5 persen sulit tercapai. Tempo.co. <https://www.tempo.co/ekonomi/proyeksi-pertumbuhan-ekonomi-2025-1676029>
- Tiofani, K., & Aisyah, Y. (2021, Mei 31). Sejarah konsumsi susu di Indonesia, kapan mulai diminum? Kompas.com. <https://www.kompas.com/food/read/2021/05/31/210300575/sejarah-konsumsi-susu-di-indonesia-kapan-mulai-diminum-?page=2>
- We Are Social & Meltwater. (2025). Digital 2025: Indonesia. DataReportal. Diakses pada 27 Juni 2025, dari <https://datareportal.com/reports/digital-2025-indonesia>