

**ANALISIS STRATEGI RANTAI PASOK AGRIBISNIS  
SUSU PASTEURISASI CV. CITA NASIONAL  
KABUPATEN SEMARANG**

K. A. Aziz, S. Marzuki, K. Budiraharjo  
Program Studi Agribisnis, Fakultas Peternakan dan Pertanian,  
Universitas Diponegoro, Tembalang, Semarang 50275 – Indonesia  
Email: [17kemalabdulaziz@gmail.com](mailto:17kemalabdulaziz@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi rantai pasok CV. Cita Nasional yang meliputi, rantai pasok hulu, rantai pasok internal, dan rantai pasok hilir. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Lokasi penelitian dan responden dipilih secara *purposive* di perusahaan CV. Cita Nasional dan wilayah distribusi produk wilayah Semarang. Metode analisis data menggunakan analisis *Benchmarking Supplier*, analisis Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, analisis DEA (*Data Evelopment Analysis*), margin dan efisiensi saluran distribusi pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pasokan susu murni terbanyak yang diterima perusahaan dari KUD Andini Luhur, sedangkan pasokan susu murni yang ditolak terbanyak dari KUD Cepogo. Jumlah pengiriman susu terbanyak dari KUD Andini Luhur, sedangkan jumlah pengiriman susu terendah dari KUD Sidomaju. Matriks IFE sebesar 3,416, Matriks EFE sebesar 3,400, Matriks IE menunjukkan perusahaan pada Sel 1, sedangkan Matriks SWOT menghasilkan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan perusahaan. Alur rantai distribusi pemasaran produk dari produsen (Perusahaan CV. Cita Nasional), menuju distributor (Koordinator), menuju pedagang besar/depo (Leader), menuju pengecer (Loper), sampai ke tangan konsumen (Pembeli). DEA perusahaan menunjukkan ada wilayah distribusi pemasaran produk yang tidak efisien. Hasil margin dan efisiensi saluran distribusi pemasaran produk baik dan efisien, dengan persentase pemasaran produk rata-rata 68,25%.

Kata Kunci : Hilir, hulu, internal, rantai pasok, strategi, SWOT.

**ABSTRACT**

*This study was aimed to analyze CV. Cita Nasional supply chain strategy that included, upstream supply chain, internal supply chain, and downstream supply chain. The research method used was case study. The location of research and respondent selected by purposive at CV. Cita Nasional company and product distribution area of Semarang. Method of data analysis was Benchmarking Supplier, IFE matrix analysis, EFE matrix, SWOT matrix, DEA analysis (Data Evelopment Analysis), margin and efficiency of marketing distribution channels. The result showed that the largest pure milk supply the company received from*

*Andini Luhur village unit cooperative, while supply of the most refined pure milk from Cepogo village unit cooperative. The largest amount of milk delivered from Andini Luhur village unit cooperative, while the low milk delivered amount from Sidomaju village unit cooperative. IFE matrix was 3.416, EFE matrix was 3.400, IE matrix showed companies in cell 1, while the SWOT Matrix had several strategies that can be done by companies that aim to develop the company. The distribution chain of marketing product from the producer (CV. Cita Nasional company), to the distributor (Coordinator), to the traders / depo (leader), to the retailer (Loper), to the consumer (Buyer). DEA company showed an inefficient distribution of marketing product. The result of margin and efficiency of distribution channels of marketing product were good and efficient, with percentage of product marketing an average was 68.25%.*

**Keywords:** *supply chain strategy, upstream, internal, downstream*

## **PENDAHULUAN**

Masyarakat Indonesia merupakan salah satu contoh masyarakat yang sedang berkembang, untuk mendukung perkembangan yang lebih baik tersebut, maka masyarakat Indonesia memerlukan konsumsi makanan yang bergizi yang memiliki sumber protein. Salah satu dari bahan makanan yang memiliki sumber protein dan gizi yang baik adalah susu. Susu merupakan makanan alami yang hampir sempurna (Almatsier, 2003). Susu merupakan salah satu produk peternakan yang bersifat mudah rusak karena kandungan zat gizinya merupakan media yang baik untuk pertumbuhan mikroorganisme. Penanganan yang kurang baik dapat menyebabkan penurunan terhadap keamanan pangan susu (Usmiati dan Abubakar, 2009).

Strategi yang tepat dan efisien dalam mengelola perusahaan yang baik, salah satu strateginya adalah dengan cara menerapkan manajemen kinerja rantai pasok (*supply chain management*) dengan baik oleh perusahaan, agar perusahaan dapat mengetahui dan memantau kinerja rantai pasok perusahaan dari proses hulu hingga proses hilir perusahaan. Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) adalah merupakan aplikasi terpadu yang memberikan dukungan sistem informasi kepada manajemen dalam hal pengadaan barang dan jasa bagi perusahaan sekaligus mengelola hubungan diantara mitra untuk menjaga tingkat kesiediaan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan secara optimal

(Anwar, 2011). Salah satu industri pengolahan susu pasteurisasi yang tergolong baik di Jawa Tengah adalah CV. Cita Nasional, untuk mengetahui seberapa baiknya strategi manajemen dan kinerja rantai pasok perusahaan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional, maka perlu adanya penelitian yang dianalisis data secara kualitatif dengan dukungan data-data kuantitatif.

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran tentang strategi rantai pasok CV. Cita Nasional dan menganalisis rantai pasok hulu, internal dan hilir. Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini memberikan suatu data dan informasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan suatu kebijakan dan sebagai referensi dan sumber informasi untuk penelitian selanjutnya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan pada bulan Januari s/d Februari 2017 diperusahaan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional Kabupaten Semarang dan wilayah distribusi produk wilayah Semarang. Penentuan lokasi yang digunakan dalam penelitian secara *purposive*, yaitu dengan pertimbangan tertentu (Martadisastra, 2017).

### **Metode Penelitian dan Pengambilan Sampel**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus. Studi kasus merupakan suatu penelitian (penyelidikan) intensif, mencakup semua informasi relevan terhadap seorang atau beberapa orang biasanya berkenaan dengan satu gejala psikologis tunggal. Studi kasus merupakan informasi-informasi historis atau biografis tentang seorang individu, seringkali mencakup pengalamannya dalam terapi (Kartono dan Gulo, 2000).

Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu, pengumpulan data secara observasi dan wawancara terhadap responden. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer, 5 karyawan, 5 orang pedagang perantara di depo CV. Cita Nasional dengan cara *purposive sampling* dan 5 orang responden konsumen dengan cara *accidental sampling*. Data yang diambil berupa data

primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara, data sekunder diperoleh dari nara sumber yang terkait dalam penelitian ini seperti data recording perusahaan. Teknik pengumpulan dilakukan dengan cara observasi dan wawancara menggunakan kuisioner secara langsung.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data menggunakan metode kualitatif yang didukung oleh metode kuantitatif. Analisis yang digunakan adalah analisis *Benchmarking Supplier* untuk mengetahui rantai pasok hulu, analisis Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, dan Matriks SWOT untuk mengetahui rantai pasok internal, analisis DEA (*Data Evelopment Analysis*), margin dan efisiensi saluran distribusi pemasaran untuk mengetahui rantai pasok hilir.

Analisis *Benchmarking Supplier* yang digunakan merupakan perbandingan data psaoan susu diterima dan susu ditolak dari berbagai KUD penyuplai susu murni selama 6 tahun terakhir. *Benchmarking Supplier* merupakan proses pengukuran secara berkesinambungan dan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan yang terbaik di proses bisnis tersebut, untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan peningkatan proses bisnis suatu usaha (Paulus dan Devie, 2013).

Analisis Matriks IFE digunakan untuk mengetahui pengaruh dari faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan CV. Cita Nasional, terhadap keberlangsungan perusahaan CV. Cita Nasional yang bergerak di bidang perusahaan susu pasteurisasi. Analisis Matriks EFE digunakan untuk mengetahui bagaimana respon perusahaan CV. Cita Nasional terhadap faktor eksternal perusahaan CV. Cita Nasional yaitu peluang dan ancaman perusahaan. Analisis Matriks IE adalah gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan internal-eksternal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot (*total weighted score*) dari matriks IFE dan EFE. Matriks IE memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel.

Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci, yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu X dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu Y.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijaksanaan perusahaan (Rangkuti, 2016).

Analisis DEA menggunakan *Banxia Frontier Analyst* menghasilkan efisiensi untuk setiap DMU (*Decision Making Units*), 3 wilayah DMU. DEA merupakan perbandingan data input dan output dari suatu organisasi. Hasil kondisi Green dengan persentase 100% menunjukan DMU efisien, sedangkan hasil kondisi amber dengan persentase 90%-99,99% dan hasil kondisi Red dengan persentase 0%-89,99% menunjukan DMU tidak efisien. Strategi perbaikan bagi daerah distribusi yang kurang efisien dilakukan dengan cara menyesuaikan nilai aktual dan nilai target (Lutfi, 2009).

Analisis margin dan efisiensi saluran distribusi pemasaran.

Margin dalam rantai distribusi dihitung berdasarkan rumus :

$$MP = Pf - Pr$$

Keterangan :

MP = Margin dalam rantai distribusi (Rp)

Pf = Harga ke konsumen (Rp)

Pr = Harga produsen (Rp)

Efisiensi dalam rantai distribusi dihitung berdasarkan rumus :

$$EP = \frac{Pr}{Pf} \times 100\%$$

Keterangan :

EP = Efisien dalam rantai distribusi (%)

Pf = Harga ke konsumen (Rp)

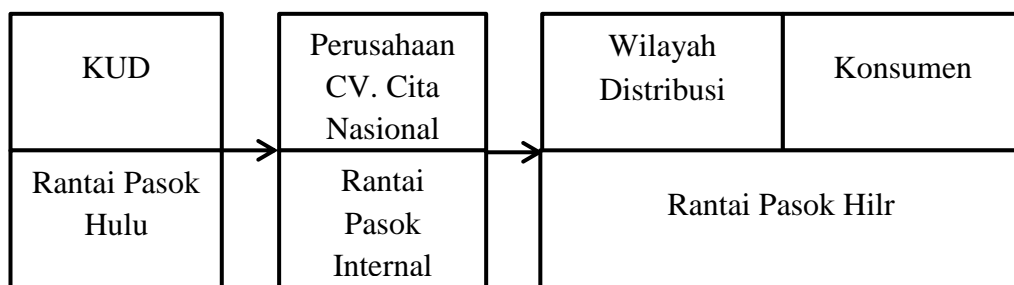
Pr = Harga produsen (Rp)

(Soekartawi, 2003)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Strategi Rantai Pasok CV. Cita Nasional

Alur startegi rantai pasok CV. Cita Nasional berawal dari rantai pasok hulu, yaitu KUD yang memasok susu murni ke perusahaan CV. Cita Nasional meliputi KUD Andini Luhur, KUD Wahyu Agung, KUD Sidodadi, KUD Cepogo, KUD Getasan, KUD Tirta Handayani, KUD Sumber Karya, KUD Kota Boyolali, KUD Banyu Aji, KUD Musuk, KUD Blancir, KUD Mekar Ungaran, Cita Nasional Farm dan KUD Sidomaju. Susu yang diterima perusahaan adalah susu yang telah lolos uji laboratorium CV. Cita Nasional, susu yang telah lolos uji laboratorium kemudian diolah menjadi susu pasteurisasi dan dikemas, proses pembuatan produk susu pasteurisasi termasuk rantai pasok internal, susu yang sudah diproduksi dan sudah dikemas, dipasarkan dibarbagai wilayah di indonesisa untuk dikonsumsi masyarakat umum, ini termasuk strategi rantai pasok hilir yang diterapkan oleh perusahaan, startegi rantai pasok CV. Cita Nasional berdasarkan Ilustrasi 1., menurut pendapat Russel dan Taylor (2009), rantai pasokan merupakan segala aktivitas yang terintegrasi termasuk didalamnya juga aliran informasi yang berkaitan dengan tiga aspek, yaitu: rantai pasok hulu, internal dan hilir.



Ilustrasi 1. Strategi Rantai Pasok CV. Cita Nasional

### Analisis *Benchmarking Supplier*

Analisis *Benchmarking Supplier* menghasilkan data perbandingan pasokan susu terbanyak diterima dan tersedikit diterima dari KUD, susu KUD yang banyak diterima perusahaan CV. Cita Nasional adalah KUD Andini Luhur, dengan pengiriman susu yang diterima sejumlah 2.171 unit, rata-rata pengiriman susu

diterima pertahun 362 unit, jumlah susu 12.545.510 lt, rata-rata susu 2.090.918 lt/th dan 32,03% dari total penerimaan susu/lt, sedangkan susu paling sedikit diterim perusahaan adalah KUD Sidomaju dengan pengiriman susu diterima sebanyak 720 unit, rata-rata pengiriman susu di tolak 20 unit/th, jumlah susu diterima 20.519 lt, rata-rata susu diterima 3.420 lt/th dan 0.05% dari total penerimaan susu/lt. Kontinuitas pasokan merupakan salah faktor banyak sedikitnya pasokan dari KUD, menurut Munawir (2007), kontinuitas pengiriman merupakan hal yang terus berlanjut dengan kesinambungan berdasarkan priode – priode tertentu yang menyebabkan saling ketergantungan tentunya minimal antara dua belah pihak yang pasti menguntungkan didalamnya terdapat sebuah kebutuhan untuk saling memenuhi,

Analisis *Benchmarking Supplier* juga menghasilkan data pasokan susu terbanyak ditolak dan susu terdikit ditolak, susu KUD yang paling banyak di tolak perusahaan adalah KUD Cepogo dengan memasok susu yang ditolak sejumlah 297 unit, rata-rata pengiriman susu yang ditolak 50 unit/th, jumlah susu yang ditolak 1.130.800 lt, rata-rata susu yang ditolak 188.467 lt/th dan 29.8% dari total penolakan susu/lt, sedangkan susu tersedikit ditolak KUD Sidomaju dengan pengiriman susu yang ditolak sebanyak 2 unit, rata-rata pengiriman susu yang ditolak sejumlah 0 unit/th, jumlah susu yang ditolak 1.686 lt, rata-rata susu yang ditolak 281 lt/th dan 0.05% dari total penolakan susu/lt. Kualitas susu yang kurang baik merupakan salah satu faktor banyak sedikitnya pasokan susu dari KUD ditolak perusahaan, kualitas susu sapi dipengaruhi berbagai faktor seperti, bangsa sapi, jenis pakan dan frekuensi pemerahan, menurut pendapat Lingathurai *et al.* (2009), dalam Utami *et.al.* (2014), kualitas fisik dan kimia susu sapi segar dipengaruhi oleh faktor bangsa sapi perah, pakan, sistem pemberian pakan, frekuensi pemerahan, metode pemerahan, perubahan musim dan periode laktasi.

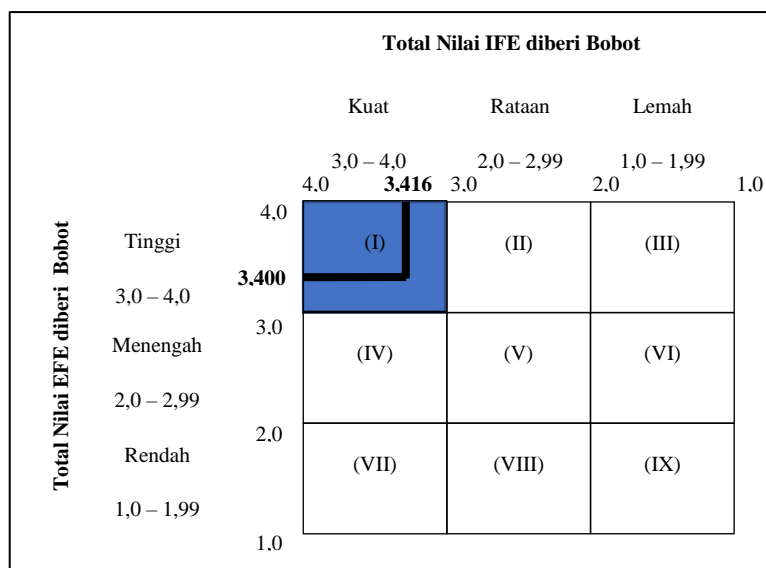
KUD paling banyak mengirimkan pasokan susu ke perusahaan CV. Cita Nasional adalah KUD Andini dengan total pengiriman 12.992.870 lt susu, dengan kiriman pasokan 30,25%. KUD paling sedikit mengirimkan pasokan susu ke perusahaan adalah KUD Sidomaju dengan total pengiriman 22.205 lt susu dengan kiriman pasokan 0,05%.

## Analisis Matriks IFE dan EFE

Analisis Matriks IFE dan EFE menghasilkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, hasil faktor internal dengan total skor IFE 3,416 dengan sub total skor kekuatan 3,048 dan sub total skor kelemahan 0,368 menurut pendapat David (2011), matriks IFE dengan total skor 2,5 perusahaan dapat dinyatakan mempunyai faktor internal yang kuat. Hasil faktor eksternal dengan total skor EFE 3,400 dengan sub total skor peluang 2,800 dan sub total skor ancaman 0,600, menurut pendapat Kipdiah *et al.* (2013), total skor EFE lebih dari 2,700 dapat diartikan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan dapat mengatasi ancaman.

## Analisi Matriks IE

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil analisis matriks IE produksi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional, ditunjukkan pada Ilustrasi 2.



Ilustrasi 2. Hasil Matriks IE

Ilustrasi 2. Menunjukkan bahwa matriks IE berasal total nilai IFE dan total nilai EFE. Nilai matriks IFE 3,416 dan EFE 3,400, menunjukkan posisi perusahaan berada sel 1, yang menggambarkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang baik, serta dapat mengatasi kelemahan dan ancaman perusahaan.



## Matriks SWOT

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil analisis matriks SWOT pada Tabel 1.

Tabel 1 . Hasil Analisis Matriks SWOT

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (Strengths–S)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal Perusahaan.</li> <li>2. Produk susu pasteurisasi beranekaragam.</li> <li>3. Produksi menggunakan sistem moderen.</li> <li>4. Memiliki Uji Laboratorium.</li> <li>5. Memiliki SOP.</li> <li>6. Pengemasan produk moderen.</li> <li>7. Alur ditribsu yang menyeluruh di Pulau Jawa.</li> <li>8. Adanya promosi produk.</li> <li>9. Pemesaran secara langsung kekonsumen.</li> <li>10. Memiliki shift kerja.</li> <li>11. Pembagian tugas sesuai bidang.</li> </ol>	<b>Kelemahan (Weakness–W)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemasukan yang tidak menentu.</li> <li>2. Terjadi kerusakan mesin.</li> <li>3. Recording data perusahaan belum lengkap.</li> <li>4. Produk yang mudah rusak.</li> <li>5. Risiko distribusi.</li> <li>6. Risiko produk.</li> <li>7. <i>Human Error</i></li> </ol>
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b>Peluang (Opportunities–O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan pemerintah.</li> <li>2. Pertambahan jumlah penduduk.</li> <li>3. Tingkat penghasilan masyarakat meningkat.</li> <li>4. Perubahan pola hidup sehat dimasyarakat dipengaruhi tingkat pengetahuan masyarakat.</li> <li>5. Kuata permintaan belum terpenuhi semua.</li> <li>6. Harga jual produk yang terjangkau di masyarakat.</li> <li>7. Produk yang sudah terkenal di kalangan masyarakat.</li> </ol>	<b>Strategi S–O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan mutu, kuantitas dan kontinuitas produksi.</li> <li>2. Memperluas pasar dan mempermudah saluran distribusi.</li> <li>3. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.</li> <li>4. Memfokuskan pengembangan produk.</li> </ol>	<b>Strategi W–O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan peluang perusahaan yang ada untuk menstabilkan finansial perusahaan.</li> <li>2. Memperkuat manajemen personalia agar dapat mestabilkan kinerja perusahaan.</li> <li>3. Menjaga kualitas dan kuantitas produk tetap baik.</li> <li>4. Mengevaluasi dan membenahi sistem pemasaran perusahaan karena peluang perusahaan sangat mendukung dalam bidang pemasaran.</li> </ol>
<b>Ancaman (Threats–T)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan kebijakan dari pemerintah.</li> <li>2. Harga bahan baku berubah-ubah.</li> <li>3. Jumlah pesanan yang tidak menentu.</li> <li>4. Iklim dan cuaca yang tidak menentu mempengaruhi hasil produk.</li> <li>5. Masyarakat Indonesia tidak memiliki kebiasaan minum susu sapi segar.</li> <li>6. Adanya pesaing antar perusahaan.</li> </ol>	<b>Strategi S–T</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengatasi perubahan kebijakan dari pemerintah dengan baik untuk menstabilkan finansial perusahaan.</li> <li>2. Pengendalian bahan baku dengan sistem yang moderen dan membuat inovasi baru</li> <li>3. Peningkatan promosi dan mestabilkan penjualan produk dengan memanfaatkan kinerja looper.</li> </ol>	<b>Strategi W–T</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan riset dan merencanakan perkembangan pengolahan susu pasteurisasi yang lebih baik lagi,</li> <li>2. Melakukan tindakan pencegahan pembenahan untuk membenahi sistem perusahaan yang kurang baik.</li> </ol>

Sumber : Analisis Data Primer CV. Cita Nasional, 2017.

Tabel 1. Menunjukkan strategi pengembangan diperoleh dari faktor-faktor internal maupun eksternal yang telah diterjemahkan ke dalam strategi matriks SWOT. Matriks SWOT menghasilkan 4 set alternatif strategi yaitu, Strategi SO, ST, WO dan WT. Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, dengan cara menggunakan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ST diterapkan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang berada diluar perusahaan. Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman, Rangkuti (2016), analisis SWOT mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan.

### Analisis DEA

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil analisis DEA daerah distribusi Wilayah Semarang, hal ini ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis DEA daerah distribusi Wilayah Semarang

No	Wilayah Distribusi Semarang	Score	Efficient	Condition
Cup 150 ml				
		------(%)-----		
1	Wilayah Semarang 1	100,00	Efisien	<i>Green</i>
2	Wilayah Semarang 2	98,00	Tidak Efisien	<i>Amber</i>
3	Wilayah Semarang 3	96,90	Tidak Efisien	<i>Amber</i>
Mini Pack 75ml				
1	Wilayah Semarang 1	100,00	Efisien	<i>Green</i>
2	Wilayah Semarang 2	100,00	Efisien	<i>Green</i>
3	Wilayah Semarang 3	100,00	Efisien	<i>Green</i>
Mini Pack 200ml				
1	Wilayah Semarang 1	100,00	Efisien	<i>Green</i>
2	Wilayah Semarang 2	99,50	Tidak Efisien	<i>Amber</i>
3	Wilayah Semarang 3	100,00	Efisien	<i>Green</i>
Piure Pack 500 ml				
1	Wilayah Semarang 1	100,00	Efisien	<i>Green</i>
2	Wilayah Semarang 2	100,00	Efisien	<i>Green</i>
3	Wilayah Semarang 3	90,70	Tidak Efisien	<i>Amber</i>

Sumber : Analisis Data Primer CV. Cita Nasional, 2017.

Tabel 2. Menunjukkan analisis DEA daerah distribusi Wilayah Semarang menghasilkan data, ada produk yang distribusikan diberbagai wilayah tidak efisien, yaitu distribusi produk dalam bentuk kemasan cup di wilayah 2 dengan persentase 98,00% dengan kondisi *amber* dan wilayah 3 dengan persentase 96,90% dengan kondisi *amber*, distribusi produk dalam bentuk kemasan mini pack 200 ml di wilayah 2 dengan persentase 99,50% dengan kondisi *amber*, distribusi produk dalam bentuk kemasan piure pack 500 ml di wilayah 3 dengan persentase 90,70% dengan kondisi *amber*, menurut Lutfi (2009), menyatakan bahwa hasil analisis DEA dengan kondisi *green* persentasenya menunjukkan 100% dinyatakan efisien, sedangkan hasil kondisi *amber* dengan persentase 90%-99,99% dan hasil kondisi *red* dengan persentase 0%-89,99% menunjukkan DMU tidak efisien.

### **Analisis Margin**

Analisis Marjin pemasaran CV. Cita Nasioal menghasilkan data, margin dari produsen ke konsumen dalam bentuk kemasan cup 150 ml sebesar Rp 750,00/cup, dalam bentuk kemasan mini pack 75 ml sebesar Rp. 285.5,00/pack, kemasan mini pack 200 ml sebesar Rp. 925,00/pack, dalam kemasan pure pack 500 ml sebesar Rp. 2.180,00/pack maka semakin besar pula marjin pemasaran. Hanafie (2010), berpendapat nilai marjin pemasaran adalah perbedaan harga di kedua tingkat sistim pemasaran dikalikan dengan quantitas produk yang dipasarkan.

### **Analisis Efisiensi**

Analisis Efisiensi menghasilkan data saluran distribusi pemasaran produk susu pasteurisasi CV. Cita Nasional tergolong baik atau efisien,dengan persentase efisiensi produk sebanyak 70% kemasan cup, 71% kemasan mini pack 75 ml , 69 % kemasan mini pack 200 ml dan 63 % kemasan pure pack 500 ml, dengan rata-rata persentase 68,25%, menurut Soekartawi (2003), nilai efisiensi pemasaran

berkisar antara 0-50% maka saluran pemasaran dikatakan tidak efisien dan apabila lebih dari 50% maka saluran pemasaran efisien.

## **KESIMPULAN**

1. Strategi rantai pasok perusahaan CV. Cita Nasional yaitu rantai pasok hulu adalah KUD, rantai pasok internal adalah perusahaan dan rantai pasok hilir adalah distribusi produk ke konsumen.
2. Hasil rantai pasok hulu, pasokan susu murni terbanyak yang diterima perusahaan dari KUD Andini Luhur, sedangkan pasokan susu murni yang ditolak terbanyak dari KUD Cepogo. Jumlah pengiriman susu terbanyak dari KUD Andini Luhur, sedang jumlah pengiriman susu terendah dari KUD Sidomaju,
3. Hasil rantai pasok internal menghasilkan Matriks IFE 3,416 , Matriks EFE 3,400, Matriks IE menunjukkan perusahaan pada Sel 1, yang menggambarkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang baik, serta dapat mengatasi kelemahan dan ancaman perusahaan, sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik, dengan memanfaatkan peluang yang ada
4. Hasil rantai pasok hilir menghasilkan alur rantai distribusi, DEA, margin dan efisiensi saluran distribusi pemasaran. Alur rantai distribusi pemasaran produk dari produsen (Perusahaan CV. Cita Nasional), menuju distributor (Koordinator), menuju pedagang besar/depo (*Leader*), menuju pengecer (Loper), sampai ketangan konsumen (Pembeli). Hasil DEA menunjukkan ada wilayah distribusi pemasaran produk yang tidak efisien, yaitu produk dalam bentuk kemasan cup di wilayah 2 dan 3, distribusi produk dalam bentuk kemasan mini pack 200 ml di wilayah 2, dan distribusi produk dalam bentuk kemasan piure pack 500 ml di wilayah 3. Hasil margin dan efisiensi saluran distribusi perusahaan baik dan efisien dengan persentase pemasaran produk rata-rata 68,25%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almatsier, S. 2003. Prinsip Dasar Ilmu Gizi. Gramedia, Jakarta.
- Anwar, S. 2011. Metode Penelitian Bisnis. Salemba Empat, Jakarta.
- David, F.R. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. Pearson , Prentice Hall, New York.
- Hanafie, R. 2010. Pengantar Ekonomi Pertanian. Andi, Yogyakarta.
- Kartono dan Gulo. 2000. Kamus Psikologi. Pionir Jaya, Bandung.
- Kipdiyah, S., Hubeis, M., dan Suharj, B. 2013. Startegi Rantai Pasok Sayuran Organik Berbasis Petani di Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung. *J. Manajemen IKM* **8** (2):99-144
- Lutfi, M. 2009. Pemisahan Parameter Umur Hand Tractor untuk Menganalisis Pengaruhnya Pada Evaluasi Kinerja Mekanisasi Petani Kecil di Madiun Menggunakan “Data *Envelopment Analysis*”. *J. Teknologi Pertanian* **10** (2): 69-77
- Martadisastra, D.S. 2017. Kinerja Pemasok dalam Rantai Pasokan Makanan Kemasan, Suatu Kajian Kasus di Indonesia. *J. Manajemen Bisnis* **12** (1): 89-102
- Munawir, S. 2007. Analisis Laporan Keuangan, Edisi Empat. Liberty, Yogyakarta.
- Paulus, M dan Devie. 2013. Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *J. Business Accounting Riview* **01** (2): 39-49
- Rangkuti, F. 2016. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Soekartawi. 2003. Teori Ekonomi Produksi dengan Pokok Bahasan Analisis Fungsi Cobb Douglas. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Usmiati, S dan Abubakar. 2009. Teknologi Pengolahan Susu. Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian, Bogor.
- Utami, K.B., Radiati, L.E., dan Surjowardojo, P. 2014. Kajian Kualitas Susu Sapi perah PFH (Studi Kasus pada Anggota Koperasi Agro Niaga di Kecamatan Jabung Kabupaten Malang). *J. Ilmu-Ilmu Peternakan* **24** (2): 58 – 66