

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1. Keadaan Umum Perusahaan

Perusahaan CV. Cita Nasional adalah sebuah perusahaan milik perseorangan yang bergerak dalam bidang pengolahan susu sapi yang diolah menjadi susu pasteurisasi dengan proses homogenisasi. Susu pasteurisasi diproduksi berbagai rasa seperti rasa murni, rasa coklat, rasa stroberi, rasa mocca dan rasa jeruk. Susu pasteurisasi juga dikemas berbagai bentuk seperti dalam kemasan *cup*, *minipack* dan *purepack* dengan merk dagang Susu Segar Nasional. Perusahaan CV. Cita Nasional juga memproduksi produk lain, seperti yoghurt dengan merk dagang *Yoghurt* Nasional dalam kemasan cup dan botol.

CV. Cita Nasional telah berdiri selama 17 tahun dan mengalami perubahan serta pengembangan dalam bidang pengolahan susu pasteurisasi. Perusahaan didirikan oleh Bapak Rudi Kurnia Danuwijaya pada tanggal 10 November 2000 dan diresmikan oleh Bapak Prof. Dr. Ir. Bungaran Saragih, M.Ec selaku Menteri Pertanian dan Perkebunan Republik Indonesia pada saat itu. CV. Cita Nasional didirikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan meningkatkan kesehatan serta kesadaran masyarakat di Indonesia terhadap hidup sehat. Berdirinya perusahaan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional diharapkan dapat diterima di kalangan masyarakat khususnya golongan menengah kebawah, yang dapat mengkonsumsi susu setiap hari dengan harga terjangkau guna memenuhi kebutuhan gizi masyarakat.

4.1.1. Keadaan Geografi

Lokasi pabrik perusahaan CV. Cita Nasional terletak di Jalan Raya Salatiga Kopeng Km 5 Desa Sumogawe, Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Keadaan wilayah mempunyai topografi daerah yang berbukit dengan ketinggian 400-500 dpl dan suhu udara rata-rata 25⁰C, serta memiliki kelembaban 80-90 %. Peta Wilayah Kabupaten Semarang dapat dilihat di Lampiran 1. Perusahaan memiliki luas area sekitar 40.000 m². Perusahaan CV. Cita Nasional berbatasan dengan berbagai wilayah, yaitu :

Sebelah Utara : berbatasan dengan Koperasi Unit Desa (KUD) Getasan.

Sebelah Barat : berbatasan dengan perkebunan rakyat.

Sebelah Selatan : berbatasan dengan perkebunan.

Sebelah Timur : berbatasan dengan Jalan Raya Salatiga Kopeng dan pemukiman penduduk.

Pemilihan lokasi berdirinya perusahaan di Kecamatan Getasan ini disebabkan karena Provinsi Jawa Tengah khususnya Kabupaten Semarang dan Kabupaten Boyolali merupakan sentra pemasok susu yang cukup besar di Jawa Tengah, menurut data BPS (2016), sapi perah di Kabupaten Semarang 25.780 ekor dan 86.363 ekor di Kabupaten Boyolali, penduduk disekitar CV. Cita Nasional sebagian besar sebagai peternak sapi perah dan petani, faktor-faktor lain yang menunjang pemilihan lokasi berdiri perusahaan adalah tersedianya tenaga kerja yang cukup, tersedianya air yang cukup, sarana transportasi yang memadai, tersedianya fasilitas listrik, fasilitas komunikasi dan faktor-faktor penunjang lainnya. Gambar dan letak perusahaan dapat dilihat di Lampiran 2.

4.1.2. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan CV. Cita Nasional didirikan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia yang kini sedang tumbuh dan berkembang, serta mempersiapkan generasi penerus bangsa yang turut serta menyukseskan program pemerintah untuk mencerdaskan dan meningkatkan kesehatan masyarakat. Mengingat hal tersebut maka pemilik perusahaan sekaligus pendiri merasa tertantang untuk mendirikan suatu perusahaan yang dapat membuat sesuatu produk guna memenuhi syarat-syarat seperti hal tersebut, dengan harga yang relatif terjangkau oleh setiap lapisan masyarakat dan kualitas produk yang baik, sehingga dapat dikonsumsi dikalangan masyarakat umum, merupakan suatu strategi yang diterapkan perusahaan.

Dilatar belakangi jiwa sebagai pengusaha serta dorongan dari pihak keluarga baik moral atau materi, akhirnya bapak H. Rudi Kurnia Danuwijaya dapat mewujudkan cita-citanya yaitu mendirikan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pengolahan susu pasteurisasi dan homogenisasi dengan nama CV. Cita Nasional. Persusahanan CV. Cita Nasional merupakan badan usaha yang berbentuk CV, dengan nomor ijin perusahaan (SIUP) No. 155/KWDPP.11/3.1/IX/2000. Perusahaan CV. Cita Nasional pertama kali memproduksi susu pasteurisasi pada tanggal 10 November 2000 dengan memproses 5.000 liter susu murni dari berbagai KUD disekitar wilayah perusahaan, proses pengolahan susu pasteurisasi menggunakan teknologi moderen yang didatangkan dari luar negeri, sehingga menjamin produk yang dihasilkan berkualitas baik.

Susu murni yang dipasok KUD diolah menjadi susu pasteurisasi sebagai rasa dan di kemas dalam kemasan yang menarik dalam bentuk cup dengan jumlah awal 20.000 cup dengan merk dagang Susu Segar Nasional, serta dipasarkan di wilayah Surabaya dan sekitarnya menggunakan jasa loper-loper keliling. Produk Susu Segar Nasional secara perlahan mulai dikenal masyarakat luas dan perusahaan mengalami perkembangan yang baik, baik kualitas maupun kuantitas perusahaan, pemasaran produk tidak hanya di wilayah Surabaya dan sekitarnya, mulai dipasarkan dan dikenal masyarakat di berbagai wilayah di Pulau Jawa seperti, wilayah Yogyakarta, wilayah Solo, wilayah Semarang, wilayah Salatiga, wilayah Kendal, wilayah Pati, wilayah Pekalongan, wilayah Purwokerto, wilayah Purworejo, wilayah Temanggung, wilayah Magelang, wilayah Bandung dan wilayah Jabodetabek.

4.1.3. Struktur dan Manajemen Perusahaan

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh data personalia CV. Cita Nasional 2017, hal ini ditunjukkan pada Tabel 8.

Tabel 8. Personalia Perusahaan CV. Cita Nasional 2017

No	Nama	Jabatan
1.	H. Rudi Kurnia Danuwijaya	Direktur Utama
2.	Ir. Iskandar Mukhlas	Plan Manajer
3.	Enang Komara	Kepala Personalia
4.	Moh. Nur Ali Muslim, S.Pt	Kepala QC dan R&D
5.	Supriyati	Kepala Administrasi
6.	Ade Herman	Kepala Mekanik Proses Produksi
7.	Anjas Asmara	Kepala Mekanik Pengemasan
8.	Atang Suparman	Kepala Gudang

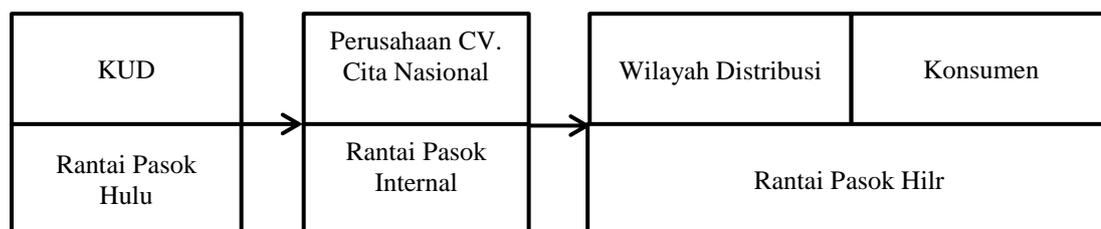
Sumber: Analisis Data Sekunder CV. Cita Nasional 2017.

Tabel 8. Menunjukkan tabel personalia perusahaan CV. Cita Nasional, perusahaan dipimpin oleh seorang direktur utama yaitu bapak H. Rudi Kurnia Danuwijaya. dalam pelaksanaan kegiatan di perusahaan, direktur utama dibantu oleh *Plant Manager* beserta *supervisor*, seperti Kepala Personalia, Kepala QC dan R&D, Kepala Adminitrasi, Kepala Mekanik, Kepala Gudang, dan asisten masing-masing *supervisor*. Direktur utama memiliki berbagai tugas dalam mengolah perusahaan, seperti menetapkan kebijakan strategi perusahaan, merencanakan efektivitas perusahaan, dan mengelola kekayaan perusahaan. Handoko (2011), menyatakan bahwa direktur utama memiliki berbagai tugas, seperti bertanggung jawab atas manajemen perusahaan secara keseluruhan, bertugas untuk membuat rencan strategi perusahaan yang berjangka panjang, menetapkan tujuan perusahaan dan menetapkan strategi yang akan digunakan.

Para karyawan bekerja sesuai dengan arahan dan pengawasan oleh kepala masing-masing bidang, agar pekerjaan karyawan dapat dipantau, menurut pendapat Anwar (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemeliharaan, pendapat ini didukung oleh pendapat Teulung (2013), yang menyatakan manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat terwujud. Data lengkap personalia perusahaan dapat dilihat di Lampiran 4.

4.2. Identifikasi Strategi Rantai Pasok CV. Cita Nasional

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh strategi rantai pasok CV. Cita Nasional 2017, hal ini ditunjukkan pada Ilustrasi 3.



Ilustrasi 3. Strategi Rantai Pasok CV. Cita Nasional

Ilustrasi 3. Menunjukkan alur strategi rantai pasok CV. Cita Nasional, strategi rantai pasok berawal dari rantai pasok hulu, yaitu KUD yang memasok susu ke perusahaan CV. Cita Nasional, susu yang diterima perusahaan adalah susu yang telah lolos uji laboratorium CV. Cita Nasional, susu yang telah lolos kemudian diolah menjadi susu pasteurisasi berbagai rasa dan dikemas berbagai bentuk, proses pembuatan produk susu pasteurisasi termasuk rantai pasok internal perusahaan, susu yang sudah diproduksi dan sudah dikemas, dipasarkan di berbagai wilayah di Indonesia untuk dikonsumsi masyarakat, ini termasuk strategi rantai pasok hilir yang diterapkan oleh perusahaan, hal ini merupakan strategi yang diterapkan perusahaan, menurut pendapat Paulus dan Devie (2013), berpendapat bahwa strategi perusahaan adalah kinerja perusahaan yang tingkat keberhasilan dapat dilihat dari seberapa besar peningkatan kinerja perusahaan yang dapat dicapai oleh perusahaan tersebut, menurut pendapat Lau (2002), berpendapat bahwa untuk dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang superior dapat dicapai dengan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.

Strategi rantai pasok yang diterapkan perusahaan CV. Cita Nasional bertujuan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Sinaga *et al.* (2011), berpendapat tujuan yang hendak dicapai dari setiap rantai pasok adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan. Pujawan (2005), mengatakan bahwa rantai pasok adalah metode atau pendekatan integrative untuk mengelola aliran produk, informasi, dan uang secara terintegrasi yang melibatkan pihak-pihak mulai dari hulu ke hilir yang terdiri dari supplier, pabrik, jaringan distribusi maupun jasa.

4.3. Rantai Pasok Hulu

Rantai pasok hulu yang digunakan perusahaan CV. Cita Nasional adalah KUD yang memasok susu murni ke perusahaan. KUD pemasok susu ke perusahaan CV. Cita Nasional adalah KUD Andini Luhur, KUD Wahyu Agung, KUD Sidodado, 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. KUD berfungsi sebagai penyalur bahan baku produksi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional. Russel dan Taylor (2009), berpendapat bahwa rantai pasokan hulu (upstream supply chain), meliputi berbagai aktivitas perusahaan dengan para penyalur, antara lain berupa pengadaan bahan baku dan bahan pendamping. Turban (2004) dalam Sinaga *et al.* (2011), menambahkan bahwa rantai pasok hulu meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyaluran dan koneksi penyaluran lainnya.

4.3.1. Analisis *Benchmarking Supplier*

Berdasarkan hasil Analisis *Benchmarking Supplier* terhadap CV. Cita Nasional, Analisis *Benchmarking Supplier* tidak dapat mengidentifikasi indikator waktu tunggu bahan baku (*Lead time* / pengiriman-hari), waktu yang diperlukan untuk memesan bahan baku (menit) dan persentase keterlambatan pengiriman perusahaan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional.

Analisis *Benchmarking Supplier* hanya dapat mengidentifikasi susu diterima dan susu ditolak dari berbagai KUD pemasok susu murni, strategi penerimaan susu yang digunakan bukan sistem order dan target ke KUD, melainkan KUD langsung memasok susu ke perusahaan, dikarenakan jumlah produk susu KUD yang tidak menentu dan susu yang mudah rusak, analisis *Benchmarking Supplier* membandingkan pasokan susu KUD diterima dan ditolak perusahaan CV. Cita Nasional. Paulus dan Devie (2013), menyatakan bahwa *benchmarking* adalah proses pengukuran secara berkesinambungan dan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan yang terbaik di proses bisnis tersebut, dan juga untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu mengidentifikasi perusahaan serta mengimplementasikan peningkatan proses bisnis suatu perusahaan, sedangkan menurut Goetsch dan Davis (2002), berpendapat bahwa *benchmarking* sebagai proses pembandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri. Data susu diterima dan susu ditolak perusahaan CV. Cita Nasional dapat dilihat di Lampiran 5.

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh Analisis *Benchmarking Supplier* terhadap susu yang diterima perusahaan dari pasokan KUD, hal ini ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Susu KUD Diterima Perusahaan CV. Cita Nasional.

No	Nama KUD	KUD Diterima	Rata-rata KUD Diterima	Jumlah Susu Diterima	Rata-rata Susu Diterima	Persentase
		------(unit)-----	------(unit)-----	------(lt)-----	------(lt)-----	------(%)-----
1	Andini Luhur	2.171	362	12.545.510	2.090.918	32,03
2	Cepogo	2.797	466	10.852.150	1.808.692	27,71
3	Sumber Karya	1.069	178	3.075.741	512.623	7,85
4	Wahyu Agung	672	112	2.721.926	453.654	6,95
5	Musuk	634	106	2.547.920	424.653	6,51
6	Getasan	520	87	1.846.890	307.815	4,72
7	Sidodadi	500	83	1.788.755	298.126	4,57
8	Kota Boyolali	702	117	1.570.815	261.803	4,01
9	Banyu Aji	261	44	1.005.535	167.589	2,57
10	Cn Farm	18.952	3.159	551.630	91.938	1,41
11	Mekar Ungaran	114	19	322.475	53.746	0,82
12	Blancir	607	101	222.008	37.001	0,57
13	Tirta Handayani	40	7	94.690	15.782	0,24
14	Sidomaju	720	120	20.519	3.420	0,05
Jumlah		29.759	4.960	39.166.564	466.269	100,00

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

Tabel 9. Menunjukkan bahwa susu KUD yang banyak diterima di perusahaan CV. Cita Nasional selama 6 tahun 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 pertahun 2.090.918 liter dan persentase 32,03% dari total penerimaan susu/lt. Susu yang diterima adalah susu yang lolos uji laboratorium di perusahaan CV. Cita Nasional. KUD Andini merupakan KUD pemasok susu terbanyak ke perusahaan CV. Cita Nasional, karena KUD Andini memasok susu dengan kontinuitas yang baik dan produk yang berkualitas.

KUD Andini memasok susu segar ke perusahaan CV. Cita Nasional dengan jumlah pasokan yang stabil dan kontinuitas pengiriman yang baik, hal ini menyebabkan adanya kerjasama yang dilakukan secara terus menerus dan keberlanjutan antara KUD Andini dengan perusahaan CV. Cita Nasional. 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, sedangkan Titin (2014), berpendapat bahwa kontinuitas usaha perusahaan ditentukan dengan pengelolaan modal kerja secara efektif dan efisien, agar kontinuitas perusahaan tetap terjaga, dengan mengukur rasio likuiditas, profitabilitas dan aktifitas perusahaan.

Kualitas susu yang baik dari KUD Andi juga mempengaruhi jumlah penerimaan susu murni ke perusahaan CV. Cita Nasional, kualitas susu sapi yang

baik dipengaruhi berbagai faktor seperti, bangsa sapi, pakan dan sistem pemeliharaan sapi. Lingathurai *et al.* (2009), dalam Utami *et al.* (2014), berpendapat bahwa 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, pendapat ini didukung oleh pendapat Asmaki *et al.* (2009), yang menyatakan banyak faktor yang mempengaruhi kualitas produksi susu sapi, faktor tersebut diantaranya adalah genetik induk sapi, pakan sapi, dan tatalaksana pemeliharaan, ketiga faktor tersebut saling berkaitan satu dengan yang lain.

Pemasok susu paling sedikit diterima di perusahaan CV. Cita Nasional selama 6 tahun adalah KUD Sidomaju dengan pengiriman susu diterima sebanyak 720 unit, rata-rata pengiriman susu di tolak pertahun 120 unit, jumlah susu diterima 20519 liter, rata-rata susu diterima pertahun 3420 liter dan persentase 0.05 % dari total penerimaan susu/liter. KUD Sidomaju pemasok susu paling sedikit ke perusahaan CV. Cita Nasional, karena KUD Sidomaju memiliki pasokan yang sedikit. Pasokan susu murni dipengaruhi tingkat produksi susu sapi perah, menurut Pasaribu *et al.* (2015), tingkat produksi susu sapi perah mempengaruhi pasokan susu murni.

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh *Analisis Benchmarking Supplier* terhadap susu yang ditolak perusahaan dari pasokan KUD, hal ini ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10. Susu KUD Ditolak Perusahaan CV. Cita Nasional

No	Nama KUD	KUD Ditolak	Rata-Rata KUD Ditolak	Jumlah Susu Ditolak	Rata-rata Susu Ditolak	Persentase
		------(unit)-----		------(lt)-----		------(%)-----
1	Cepogo	297	50	1.130.800	188.467	29,80
2	Sumber Karya	220	37	648.200	108.033	17,12
3	Sidodadi	130	22	475.400	79.233	12,56
4	Andini	85	14	447.360	74.560	11,82
5	Getasan	109	18	408.820	68.137	10,80
6	Banyu Aji	51	9	200.980	33.497	5,31
7	Wahyu Agung	34	6	135.280	22.547	3,57
8	Mekar Ungaran	46	8	107.300	17.883	2,83
9	Musuk	27	5	104.480	17.413	2,76
10	Kota Boyolali	40	7	93.250	15.542	2,46
11	Cn farm	253	42	17.069	2.845	0,45
12	Tirta Handayani	8	1	10.120	1.687	0,27
13	Blancir	8	1	5.650	942	0,15
14	Sidomaju	2	0	1.686	281	0,04
Jumlah		1.310	182	3.786.395	45.076	100,00

Sumber: Analisi Data Sekunder CV. Cita Nasional, 2017.

Tabel 10. Menunjukkan bahwa susu KUD yang paling banyak di tolak dalam memasok susu ke perusahaan CV. Cita Nasional selama 6 tahun adalah KUD Cepogo dengan memasok susu yang ditolak sejumlah 297 unit, rata-rata pertahun pengiriman susu yang ditolak 50 unit, jumlah susu yang di tolak 1130800 lt, rata-rata susu yang ditolak pertahun 188467 lt dan persentase 29.8% dari total penolakan susu/liter. Susu yang ditolak adalah susu yang tidak lolos uji laboratorium. KUD Cepogo merupakan pemasok susu paling banyak ditolak ke perusahaan CV. Cita Nasional. Susu KUD Cepogo banyak ditolak perusahaan CV. Cita Nasional karena tidak lolos beberapa pengujian laboratorium perusahaan seperti uji suhu, alcohol, pH, berat jenis, kadar lemak, Total Solid (TS), lemak nabati, dan organoleptic. Sudarwanto (2009) berpendapat kesegaran susu dapat diperiksa dengan cara uji alkohol, uji didih dan uji PH, sedangkan menurut Utami (2014), Susu yang memiliki TS kurang dari 11% akan ditolak koperasi, sedangkan susu yang memiliki TS antara 11-11,2% akan mendapatkan penalti dan susu yang memiliki TS lebih dari 11,3% akan mendapatkan bonus.

Pasokan susu KUD yang sedikit ditolak ke perusahaan CV. Cita Nasional selama 6 tahun adalah KUD Sidomaju dengan pengiriman susu yang ditolak sebanyak 2 unit, rata-rata pengiriman susu yang ditolak pertahun sejumlah 0 unit, jumlah susu yang ditolak 1686 liter, rata-rata susu yang ditolak pertahun 281 liter dan persentase 0.05 % dari total penolakan susu/liter. KUD Sidomaju pemasok susu paling sedikit ditolak ke perusahaan CV. Cita Nasional, karena jumlah pengiriman dan jumlah penolakan pasokan lebih rendah dari pada KUD pemasok lainnya.

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, perbandingan susu KUD ditolak dan diterima CV. Cita Nasional, hal ini ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Perbandingan Susu KUD ditolak dan diterima CV. Cita Nasional

No	Nama KUD	Jumlah Susu Diterima	Jumlah Susu Ditolak	Jumlah Total Susu	Persentase Susu Diterima	Persentase Susu Ditolak	Persentase Total
		------(lt)-----			------(%)-----		
1	Andini Luhur	12.545.510	447.360	12.992.870	29,21	1,04	30,25
2	Cepogo	10.852.150	1.130.800	11.982.950	25,27	2,63	27,90
3	Sumber Karya	3.075.741	648.200	3.723.941	7,16	1,51	8,67
4	Wahyu Agung	2.721.926	135.280	2.857.206	6,34	0,31	6,65
5	Musuk	2.547.920	104.480	2.652.400	5,93	0,24	6,18
6	Sidodadi	1.788.755	475.400	2.264.155	4,16	1,11	5,27
7	Getasan	1.846.890	408.820	2.255.710	4,30	0,95	5,25
8	Kota Boyolali	1.570.815	93.250	1.664.065	3,66	0,22	3,87
9	Banyu Aji	1.005.535	200.980	1.206.515	2,34	0,47	2,81
10	CN Farm	551.630	17.069	568.699	1,28	0,04	1,32
11	Mekar Ungaran	322.475	107.300	429.775	0,75	0,25	1,00
12	Blancir	222.008	5.650	227.658	0,52	0,01	0,53
13	Tirta	94.690	10.120	104.810	0,22	0,02	0,24
14	Sidomaju	20.518	1.686	22.204	0,05	0,00	0,05
Jumlah		39.166.564	3.786.395	42.952.959	91,18	8,82	100,00

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

Tabel 11. Menunjukkan bahwa KUD yang paling banyak mengirimkan pasokan susu ke perusahaan CV. Cita Nasional selama 6 tahun adalah KUD Andini dengan total pengiriman 12.992.870 lt susu, yang diterima perusahaan sejumlah 12.545.510 lt susu, yang ditolak perusahaan sejumlah 447.360 lt susu, dengan persentase kiriman pasokan 30,25% dari total susu yang di pasok dari tiap KUD. KUD paling sedikit mengirimkan pasokan susu ke perusahaan CV. Cita Nasional selama 6 tahun adalah KUD Sidomaju dengan total pengiriman 22.205 liter susu, yang diterima perusahaan sejumlah 20.519 lt susu, yang ditolak perusahaan sejumlah 1.686 lt susu, dengan persentase kiriman pasokan 0,05% dari total susu yang di pasok dari tiap KUD.

4.4. Rantai Pasok Internal

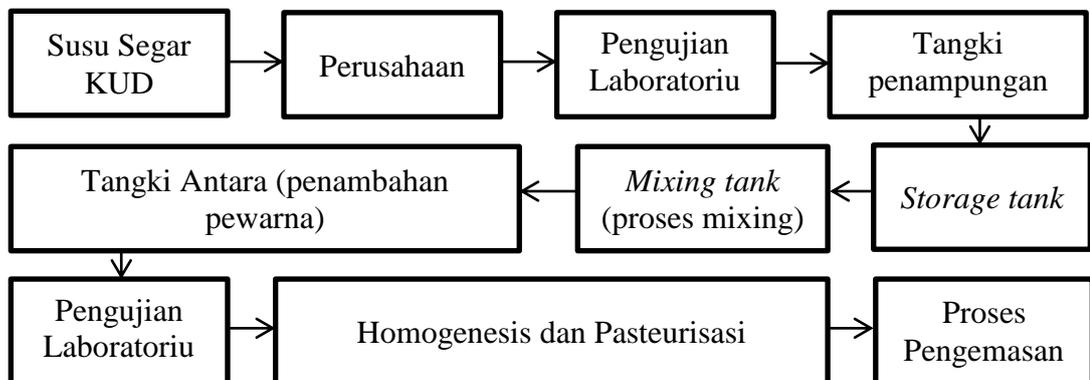
Rantai pasok internal (*internal supply chain*) CV. Cita Nasional meliputi berbagai kegiatan di dalam perusahaan seperti proses produksi dan manajemen pengolahan perusahaan CV. Cita Nasional. Russel dan Taylor (2009), mengungkapkan bahwa rantai pasokan internal (*internal supply chain*), meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan sampai pada proses produksi. Aktivitas utamanya antara lain produksi dan pengendalian persediaan. Sinaga *et al.* (2011), menambahkan bahwa manajemen internal rantai pasok/Internal supply chain management adalah bagian dari internal supply chain meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu,

di dalam rantai pasok internal, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

4.4.1. Proses Produksi Susu Pasteurisasi CV. Cita Nasional

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh proses produksi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional, hal ini ditunjukkan pada Ilustrasi 4.

Alur proses produksi susu pasteurisasi :



Ilustrasi 4. Proses Produksi Susu Pasteurisasi CV. Cita Nasional

Ilustrasi 4. Menunjukkan susu segar yang di pasok dari berbagai KUD diuji terlebih dahulu di laboratorium CV. Cita Nasional, parameter yang diuji antar lain, uji suhu, alcohol, pH, berat jenis, kadar lemak, Total Solid (TS), lemak nabati, dan organoleptic. Setelah lolos hasil pengujian susu kemudian dialirkan ke tangki penampung melalui filter untuk dilakukan penyaringan terhadap kotoran yang mungkin akan tercampur dalam susu murni, kemudian susu dialirkan melalaui *Plate Cooler*, alat ini berfungsi untuk mendinginkan susu dengan suhu 5°C, sedangkan susu yang tidak lolos hasil pengujian akan ditolak dan

dikembalikan ke KUD. Penetapan standar penerimaan susu ke perusahaan dapat dilihat di Lampiran 6.

Susu yang telah mengalami proses pendingin disimpan ke dalam tangki penampung (*Raw Milk Tank*) / tangki penampung susu T 301. Setelah dilakukan pendinginan susu dialirkan ke *storage tank*, susu didalam *storage tank* dipanaskan di alirkan ke *mixing tank*. Pada waktu yang sama dilakukan penambahan seperti gula, dan *stabilizer* (apabila rasa coklat ditambahkan coklat *powder*) melalui corong. Proses *mixing* berfungsi untuk mencampur seluruh bahan baku pembuatan susu pasteurisasi dengan temperatur suhu 60°C selama 30 menit.

Setelah proses *mixing* kemudian dilakukan pendinginan dan dialirkan ke tangki antara, ditangki antara dilakukan penambahan pewarna, kemudian diadakan uji laboratoriu dengan mengambil sampel produk setengah jadi, apabila dalam uji laboratorium produk dalam keadaan baik maka selanjutnya dilakukan homogenisasi dan pasteurisasi.

Pada proses homogenisasi dan pasteurisasi menggunakan PHE (*Plate Heat Exchanger*) 3 bagian lempeng, susu masuk ke lempeng pertama regenatif dengan suhu pertama 60 °C, setelah dari lempeng pertama susu dialirkan ketempat proses homogenisasi yang berfungsi untuk mencampur kandungan lemak dan air dengan kecepatan tumbukan $\pm 1200-1400$ psi, berikutnya susu masuk kedalam lempengan kedua dalam proses pasteurisasi dengan suhu mencapai 80 °C selama 15 detik didalam pipa holding, dalam proses pasteurisasi di CV. Cita Nasional hanya dilakukan sekali proses pasteurisasi dengan suhu mencapai 80 °C hingga 85 °C dan jangan sampai proses pasteurisasi ini terulang kembali, jika proses pasteurisasi ini

terulang kembali akan menyebabkan menurunnya kualitas susu pasteurisasi dan merubah cita rasa susu, menurut pendapat Almatsier (2003), pasteurisasi dapat didefinisikan sebagai proses pemanasan setiap komponen (partikel) dalam susu pada suhu 62°C selama 30 menit, atau pemanasan dapat diatur, semakin rendah suhunya maka makin lama waktu yang dibutuhkan untuk pemanasan. Proses produksi dapat dilihat di Lampiran 7.

Tujuan homogenisasi susu adalah untuk menyeragamkan ukuran globula lemak yaitu sebesar 2 mikron. Susu yang homogen mempunyai penampakan yang lebih putih karena globula lemak merata. Adnan (1984), dalam Suprihana (2012) menjelaskan bahwa proses homogenisasi bertujuan untuk menyeragamkan besarnya globula lemak, sedangkan pasteurisasi bertujuan untuk membunuh bakteri patogen, yaitu bakteri yang berbahaya yang dapat menimbulkan penyakit pada manusia dan dapat menimbulkan cita rasa yang lebih baik pada produk. Susu yang sudah mengalami proses pasteurisasi masuk kelempengan ketiga, suhu diturunkan menjadi 22 °C dan dialirkan ketangki penampung suhu menjadi 5 °C, setelah susu dipasteurisasi kemudian susu dikemas menggunakan mesin kemas. Susu yang sudah mengalami proses pasteurisasi memiliki keunggulan daya simpan yang lebih lama dibanding susu segar, ditambah lagi dengan proses pengemasan menggunakan mesin kemas, menurut pendapat Aziz (2007), yang menyatakan susu pasteurisasi memiliki keunggulan yaitu daya simpannya lebih lama dibanding susu segar, meminimalisir aktivitas mikroba pada susu, dan memiliki pilihan rasa yang beragam.

4.4.2. Analisis Matriks IFE dan EFE

Penilaian faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dan respon perusahaan CV. Cita Nasional terhadap faktor internal dan eksternal yang terdapat di perusahaan. Penilaian faktor internal dan eksternal dilakukan dengan menggunakan analisis *Internal Faktor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Faktor Evaluation* (EFE).

Penilaian faktor internal 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. Penilaian faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon perusahaan CV. Cita Nasional terhadap faktor eksternal perusahaan CV. Cita Nasional yaitu peluang dan ancaman perusahaan.

Setelah mengetahui pengaruh dan respon dari perusahaan CV. Cita Nasional terhadap faktor internal dan eksternal tersebut penyusunan alternatif strategi dapat dilakukan dengan lebih baik dan tepat sasaran. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal ini maka alternatif strategi yang dihasilkan akan sesuai dengan keadaan internal dan eksternal perusahaan CV. Cita Nasional sehingga diharapkan dapat menghasilkan alternatif-alternatif strategi rantai pasok yang efektif dan efisien yang mampu meningkatkan daya saing perusahaan dan membangun sistem rantai pasok yang berkesinambungan di perusahaan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional.

4.4.3. Faktor-faktor Internal

Faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan CV. Cita Nasional di lihat dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) perusahaan. Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh data Faktor Internal Strategi Produksi Susu CV. Cita Nasional, hal ini ditunjukkan pada Tabel 12.

Tabel 12. Faktor Internal Strategi Produksi Susu CV. Cita Nasional

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Keuangan	1. Modal Perusahaan.	1. Pemasukan yang tidak menentu.
Produksi dan Operasi	1. Produk susu pasteurisasi beranekaragam. 2. Produksi menggunakan sistem moderen. 3. Memiliki Uji Laboratorium. 4. Memiliki SOP. 5. Pengemasan produk moderen.	1. Terjadi kerusakan mesin. 2. Recording data perusahaan belum lengkap. 3. Produk yang mudah rusak. 4. <i>Human Error</i>
Pemasaran	1. Alur distribusi yang menyeluruh di Pulau Jawa. 2. Adanya promosi produk. 3. Pemesaran secara langsung kekonsumen.	1. Risiko distribusi. 2. Risiko produk.
Sumber Daya Manusia	1. Memiliki shift kerja. 2. Pembagian tugas sesuai bidang.	1. Belum adanya jaminan kesehatan.

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

4.4.3.1. Kekuatan (*Strength*)

Hal pertama yang menjadi kekuatan perusahaan CV.Cita Nasional adalah modal perusahaan yang berasal dari Direktur Utama yaitu bapak H. Rudi Kurnia Danuwijaya dan penanam modal lainnya ke perusahaan CV. Cita Nasional, sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik karena adanya permodalan yang baik. Nugraha (2011), berpendapat bahwa modal usaha adalah uang yang dipakai sebagai pokok (induk) untuk berdagang, melepas uang, dan sebagai harta benda (uang, barang, dan sebagainya), yang dapat dipergunakan untuk menghasilkan sesuatu yang menambah kekayaan, pendapat ini didukung pendapat Sukoco *et al.* (2015), yang menyatakan modal usaha memang sangat diperlukan, akan tetapi bagaimana mengelola modal secara optimal sehingga bisnis yang dijalankan dapat berjalan lancar.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam mendukung strategi rantai pasok perusahaan CV. Cita Nasional adalah proses produksi, yang meliputi : produk susu pasteurisasi beranekaragam, kemasan produk moderen, produksi menggunakan sistem moderen, perusahaan memiliki uji laboratorium dan perusahaan memiliki SOP.

Perusahaan CV. Cita Nasional menghasilkan produk susu pasteurisasi beranekaragam rasa, seperti rasa coklat, rasa mocca, dan rasa jeruk. Susu yang diolah berbagai rasa akan mempengaruhi kandungan susu didalamnya dan mengalami perubahan seperti warna, rasa, dan aroma susu, menurut pendapat Abubakar (2012), yang menyatakan organoleptik susu akan mengalami perubahan jika terdapat perubahan warna, rasa, dan aroma dari susu yang normal. Susu

pasteurisasi CV. Cita Nasional dibuat dalam berbagai rasa, hal ini merupakan sebuah inovasi produk agar konsumen tertarik terhadap produk susu pasteurisasi. Sumarwan, (2010) dalam Suroso dan Iriani, (2014) mengungkapkan, bahwa inovasi merupakan sebuah ide, praktek, atau obyek yang dipahami sebagai sesuatu yang baru oleh masing-masing individu atau unit pengguna lainnya, proses keputusan inovasi pada prinsipnya merupakan kegiatan pencarian.

Produk susu pasteurisasi CV. Cita Nasional diuji di laboratorium untuk mengetahui susu dalam kondisi baik atau tidak, pengujian pada saat susu masuk ke perusahaan dan pada saat susu murni dibuat menjadi susu pasteurisasi, susu yang tidak sesuai dengan standar kualitas perusahaan akan ditolak masuk ke perusahaan. Pengujian susu meliputi, uji suhu, alcohol, pH, berat jenis, kadar lemak, Total Solid (TS), lemak nabati, dan organoleptik. Setiap susu murni dari KUD memiliki kandungan yang berbeda-beda maka perlu di uji dilaboratorium sesuai dengan standar. Data dari BSN (2011), berdasarkan SNI 01-3141-201, syarat susu segar meliputi : berat jenis (pada suhu 27.5°C) dengan hasil 1,0270 g/ml, kadar lemak minimum 3,0%, kadar bahan kering tanpa lemak minimum 7,8%, kadar protein minimum 2,7%, hasil warna, bau, rasa dan kekentalan tidak ada perubahan, derajat asam 6,0-7,5°SH, pH 6,3-6,8, Uji alcohol (70%) dengan hasil negative, residu antibiotika dengan hasil negatif, uji pemalsuan dengan hasil negative. Septiani dan Marimin (2005) menambahkan, bahan susu segar dapat diolah menjadi susu pasteurisasi dengan kandungan lemak yang bervariasi dari 0% sampai 3.5%.

Perusahaan memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) dari proses penerimaan susu segar hingga proses distribusi produk yang siap dipasarkan, SOP CV. Cita Nasional meliputi, SOP penerimaan susu segar, SOP laboratorium, SOP produksi susu pasteurisasi, SOP pengemasan dan SOP distribusi produk CV.Cita Nasional. SOP berfungsi untuk mengatur semua kegiatan sesuai dengan prosedur yang ada. Jones (2001), berpendapat bahwa SOP berfungsi untuk mengatur cara pekerja untuk melakukan peran keorganisasiannya secara terus menerus dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi, sedangkan menurut pendapat Hartatik (2014), fungsi SOP adalah memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja, sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan untuk mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak, mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja, sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin. Standar Oprasional Produk dapat dilihat di Lampiran 9.

Susu pasteurisasi CV. Cita Nasional dikemas dalam berbagai bentuk kemasan seperti kemasan cup palstik berukuran 150 ml, dalam satu krat berjumlah 126 cup, *mini pack* berukuran 70 ml, dalam satu krat berjumlah 250 pack, *mini pack* berukuran 200 ml, dalam satu krat berjumlah 100 pack, pure pack 500 ml, dalam satu krat berjumlah 40 pack. Proses pengemasan ini dilakukan dengan menggunakan mesin kemas moderen, yang bertujuan untuk membungkus produk sehingga produk memiliki nilai jual, menurut pernyataan Marianne (2006), yang menyatakan pengemasan merupakan tindakan membungkus atau menutup suatu barang atau sekelompok barang yang bertujuan untuk mendapatkan nilai

jual. Afrila dan Windari (2010), mendukung pernyataan Marianne (2006), yang menyatakan pengemasan ditujukan untuk menghindari yang disebabkan oleh mikroba, fisik, biokimia, perpindahan uap air dan gas, sinar ultraviolet dan perubahan suhu.

Faktor yang mendukung lainnya dalam strategi rantai pasok perusahaan CV. Cita Nasional adalah pemasaran, yang meliputi : distribusi yang menyeluruh di Pulau Jawa, adanya promosi produk, dan pemasaran secara langsung kekonsumen.

Perusahaan memiliki saluran distribusi yang menyeluruh dipulau jawa yaitu, wilayah Jakarta, Bandung, Surabaya, Solo, Semarang, Yogyakarta dan Purwakerto, agar produk dapat dijangkau seluruh masyarakat dipulau jawa. Distribusi yang menyeluruh yang dilakukan perusahaan sangat mempengaruhi tingkat volume penjualan produk. Salindeho (2014), mengungkapkan bahwa distribusi berpengaruh terhadap meningkatnya volume penjualan, yang mana memerlukan pengembangan dan perencanaan pemasaran yang baik, agar dapat menjual dalam jumlah yang telah ditentukan perusahaan sebelumnya, dalam hal ini peranan saluran pemasaran khususnya saluran distribusi sangat menentukan untuk dapat memasarkan produk-produk tersebut sampai ke wilayah-wilayah yang ditentukan. Angipora (2008), menyatakan keberhasilan suatu perusahaan adalah apabila suatu perusahaan mampu melakukan penjualan produknya sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan, bahkan melebihi target dari volume penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Mempelancar arus barang dari produsen ke konsumen, tidak lepas dari masalah distribusi pemasaran produk, karena hal ini merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan. Banyak perusahaan yang tidak dapat menjangkau konsumen yang menjadi sasarannya hanya disebabkan oleh kurangnya jaringan distribusi yang dimiliki atau tidak tepatnya jaringan distribusi yang digunakan oleh perusahaan tersebut. Perusahaan CV. Cita Nasional memasarkan produk susu pasteurisasi secara langsung ke konsumen melalui loper-loper keliling, proses penyaluran ini merupakan langkah perusahaan untuk memasarkan produk hingga ke tangan konsumen, menurut pendapat Salindeho (2014), proses penyaluran produk sampai ke tangan konsumen akhir dapat menggunakan saluran yang panjang atau pendek sesuai dengan kebijaksanaan saluran distribusi yang ingin dilaksanakan perusahaan. Angipora (2008), menambahkan bahwa bentuk-bentuk saluran distribusi dibagi atas dua, yaitu saluran distribusi langsung dan saluran distribusi tidak langsung, saluran distribusi langsung adalah bentuk penyaluran barang-barang atau jasa-jasa dari produsen ke konsumen dengan tidak melalui perantara, sedangkan saluran distribusi tidak langsung adalah bentuk saluran distribusi yang menggunakan jasa perantara dan agen untuk menyalurkan barang/jasa kepada para konsumen.

Mempromosikan produk susu pasteurisasi ada cara perusahaan CV. Cita Nasional untuk memperkenalkan produk susu pasteurisasi di kalangan masyarakat, perusahaan sudah melakukan banyak langkah promosi seperti membuat jingle lagu susu murni nasional yang menjadi *trencenter* di kalangan masyarakat, sehingga masyarakat sudah banyak yang mengetahui produk susu pasteurisasi CV. Cita

Nasional. Perusahaan juga sering menjadi CSR (*Corporate Social Responsibility*) bagi anak-anak TK, SD, SMP, SMA bahkan mahasiswa dalam berbagai kegiatan yang berbentuk berupa kunjungan perusahaan atau menjadi sponsorship dalam berbagai kegiatan yang ada. Perusahaan juga bekerjasama dengan berbagai instansi yang terkait, untuk menjalin kerjasama dengan berbagai pihak. Bentuk kerjasama sponsorship berbentuk uang atau barang sesuai dengan kesepakatan kerjasama, perusahaan juga memberikan bantuan santunan kepada anak yatim, janda, tempat ibadah dan sebagainya. Mempromosikan produk dengan membuat jingle lagu produk, menjadi CSR, bekerjasama dengan berbagai perusahaan dan aktif dalam kegiatan sosial adalah sebuah strategi perusahaan dalam memperkenalkan dan memasarkan sebuah produk dikalangan masyarakat luas. Kotler (2007), yang menyatakan produk disusun strategi yang disebut dengan strategi bauran promosi yang terdiri atas 4 komponen utama yaitu, iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan dan hubungan masyarakat, sedangkan Simatupang (2007), menyatakan jika CSR dikemas dalam program yang berkesinambungan diyakini mampu menjadi alat marketing yang ampuh.

Faktor sumber daya manusia di perusahaan CV. Cita Nasional berpengaruh dalam strategi rantai pasok yang meliputi : shift kerja perusahaan dan pembagian tugas sesuai bidang.

Perusahaan CV. Cita Nasional memiliki *shift* kerja yang baik. Sistem pembagian kerja yang digunakan di CV. Cita Nasional adalah sistem 2 *shift* dengan 2 kelompok kerja, dimana masing-masing *shift* bekerja 15 hari kerja sebulan dengan waktu istirahat \pm 60 menit dari jam 12.00-13.00 WIB, sehingga

dengan begitu setiap shift sehari kerja sehari tidak. Waktu kerja staf kantor yaitu hari Senin sampai hari Jumat pukul 08.00-16.00 WIB. Namun untuk kepentingan pengecekan sebelum produksi dimulai, karyawan bagian produksi dan laboratorium yang hari tersebut bertugas, umumnya datang lebih awal yaitu pukul 06.00-17.00 WIB. Karyawan bagian *filling* mulai bertugas pukul 07.00-17.00 WIB, untuk memenuhi pemesanan yang banyak, proses produksi dapat berlangsung hingga pukul 17.00 WIB.

Perusahaan memiliki berbagai kebijakan *shift* kerja dalam mengelola manajemen personalia perusahaan, sesuai dengan pendapat Kroll (2010), yang berpendapat bahwa *shift* kerja terdiri dari dua indikator, yaitu indikator pembagian waktu *shift* dan pergantian *shift* kerja, pembagian waktu *shift* yaitu perputaran jam kerja yang dilakukan perusahaan secara cepat maupun lambat dengan jangka waktu dua hari hingga satu bulan, sedangkan pergantian *shift* kerja yaitu pergantian jam kerja yang diinginkan karyawan dengan mengubah jadwal kerja yang sudah ditentukan perusahaan. *Shift* kerja yang diterapkan perusahaan bertujuan agar karyawan tidak mengalami stres kerja, yang menyebabkan menurunnya kapasitas kerja fisik adalah akibat timbulnya perasaan mengantuk dan lelah pada karyawan. Menurut Wijono (2006), dalam Revalicha (2013), pekerja yang mengalami stres kerja rendah mempunyai jumlah jam kerja/minggu antara 37 hingga 40 jam, sedangkan pekerja yang mengalami stres kerja sedang mempunyai jumlah jam kerja/minggu antara 41 hingga 60 jam. Sebaliknya, pekerja yang mengalami stres kerja tinggi mempunyai jumlah jam kerja/minggu antara 61 hingga 71 jam.

4.4.3.2. Kelemahan (*Weakness*)

Pemasukan yang tidak menentu merupakan kelemahan perusahaan yang disebabkan karena penjualan produk susu pasteurisasi dimasyarakat tidak menentu, seiring tingkat pembelian produk susu pasteurisasi dikalangan masyarakat, pemasukan yang tidak menentu mempengaruhi modal produksi perusahaan. Riyanto (2011), mengatakan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produksi adalah faktor modal, modal adalah barang yang dipergunakan menghasilkan lebih lanjut, misalnya mesin, gedung, bahan dan sebagainya. Fungsi modal yang paling penting ialah untuk memperbesar dan menambah usaha atau mempertinggi tingkat produktivitas. Riyanto (2010), mengatakan modal usaha adalah uang yang dipakai sebagai pokok (induk) untuk berdagang, melepas uang, dan sebagai harta benda (uang, barang, dan sebagainya), yang dapat dipergunakan untuk menghasilkan sesuatu yang menambah kekayaan.

Faktor lain yang menjadi kelemahan dalam strategi rantai pasok perusahaan CV. Cita Nasional adalah proses produksi, yang meliputi : terjadinya kerusakan mesin, recording data perusahaan belum lengkap dan produk yang mudah rusak.

Proses produksi pembuatan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional memiliki kelemahan yang mempengaruhi dalam strategi rantai pasok perusahaan, kelemahan proses produksi meliputi, terjadinya kerusakan mesin sewaktu-waktu, terjadinya kerusakan mesin dapat menghambat proses produksi, hal ini pernah terjadi pada perusahaan CV. Cita Nasional, yang menyebabkan pengiriman

orderan yang tertunda dan merugikan perusahaan secara finansial, namun terjadinya kerusakan mesin saat proses produksi dapat ditangani oleh mekanik, karena perusahaan memiliki pekerja dibidang mekanik perusahaan, kerusakan mesin dapat disebabkan oleh kerusakan komponen mesin yang digunakan proses produksi dan bisa juga karena kesalahan teknik produksi, menurut pendapat Darsono (2013), kerusakan dapat disebabkan oleh kecerobohan karyawan, karena kecerobohan karyawan yang tidak bias menggunakan mesin dengan baik sehingga mesin mengalami kerusakan, dan bisa juga karena faktor usia mesin, dengan terjadinya human error terhadap perusahaan perlu adanya manajemen personalia, Dolphina (2011), menjelaskan kerusakan pada mesin operasional tergantung pada jenis alat oprasional yang digunakan, lingkungan operasi, efisiensi pemeliharaan, proses operasi dan keahlian operator.

Recording dalam perusahaan sangat diperlukan, untuk mengetahui apa saja yang telah dilakuakn oleh sebuah perusahaan dalam bentuk tertulis, recording juga memudahkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, namun perusahaan CV. Cita Nasional belum memiliki recording perusahaan yang lengkap, sehingga ada kegiatan perusahaan yang tidak tercatat dalam bentuk recording, hal ini menjadi kelemahan dalam pengolahan data perusahaan CV. Cita Nasional, sedangkan recording sangat dibutuhkan perusahaan untuk bahan evaluasi perushaan, seperti data penjualan, menurut Sukoco (2007), mengungkapkan bahawa recording perusahaan sangat dibutuhkan perusahaan karena nilai administrasinya untuk bahan evaluasi perushaan, seperti data penjualan seluruh wilayah. Saleh (2004), menambahkan ungkapan Sukoco (2007),

yang menyatakan adanya komitmen dari pihak manajemen untuk menggunakan system rescoring yang mampu mengintegrasikan arsip maupun dokumen fisik (kertas, CD, DVD, dan lain-lain) dengan arsip atau dokumen elektronik.

Susu merupakan salah satu bahan pangan yang sangat mudah rusak, karena merupakan media yang baik untuk pertumbuhan bakteri. Susu yang sudah dipasteurisasi tidak dapat dipastikan tidak mengandung mikroorganisme apapun. Hal ini karena pada proses pasteurisasi tidak mematikan semua mikroorganisme, tetapi hanya yang bersifat patogen dan tidak membentuk spora, mengonfirmasi hasil penelitian Usmiati dan Abubakar (2009) menyatakan susu merupakan salah satu produk peternakan yang bersifat mudah rusak karena kandungan zat gizinya merupakan media yang baik untuk pertumbuhan mikroorganisme. Susu juga mudah terkontaminasi cemaran lain seperti bahan kimia (pestisida), logam berat, antibiotika, dan racun atau toksin (jamur, kapang, khamir). Penanganan yang kurang baik dapat menyebabkan penurunan terhadap keamanan pangan susu. Saleh (2004), menambahkan penanganan susu segar sangat diperlukan untuk memperlambat penurunan kualitas susu atau memperpanjang masa simpan susu. Didalam penanganan air susu dituntut keterampilan dalam hal penanganan kandang dan kamar air susu, pengaturan ransumsapi, teknis pemerahan dan pasca panen (perawatan air susu hingga sampai ketangan konsumen).

Faktor lain yang menjadi kelemahan dalam strategi rantai pasok perusahaan CV. Cita Nasional adalah faktor pemasaran, yang meliputi : risiko distribusi dan risiko produk.

Pemasaran memiliki berbagai konsep, meliputi konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, dan konsep pemasaran sosial, Sistem pemasaran produk susu pasteurisasi perusahaan CV. Ciat Nasional yang dilakukan berdasarkan sistem *job order*, sehingga perusahaan harus segera mendistribusikan produk yang sudah jadi di berbagai wilayah yang memesan produk, namun dalam mendistribusikan produk perusahaan memiliki kelemahan, yang meliputi risiko distribusi dan risiko produk dikarena produk susu pasteurisasi hanya bertahan 3 hari. Mendistribusikan produk susu pasteurisasi di berbagai wilayah, perusahaan pernah mengalami kendala, seperti adanya bencana diberbagai wilayah, adanya kemacetan di berbagai wilayah, adanya kecelakaan dalam mendistribusikan produk dan armada distribusi yang mengalami kerusakan, sehingga perusahaan tidak dapat mendistribusikan produk dengan tepat waktu. Hal ini menjadi risiko distribusi produk susu pasteurisasi CV. Cita Nasional.

Risiko yang terjadi terhadap distribusi dan produk merupakan suatu konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan walaupun tidak diharapkan oleh perusahaan, risiko pemasaran sebagai suatu situasi dimana pembuat keputusan memiliki konsekuensi yang merugikan dan kemungkinan terjadinya dalam bidang pemasaran, menurut pernyataan Ariyanti (2008), menyatakan mendefinisikan risiko pemasaran sebagai suatu situasi dimana pembuat keputusan memiliki konsekuensi yang merugikan dan kemungkinan terjadinya dalam bidang pemasaran, menurut pendapat Schiffman dan Kanuk (2008), resiko pemasaran produk akan menimbulkan suatu dampak yang meliputi *functional risk*, *fisical risk*,

financial risk, *functional risk* dan *social risk*, *functional risk* adalah risiko bahwa produk tersebut tidak mempunyai kinerja seperti yang diharapkan, *physical risk* adalah risiko terhadap diri dan orang lain yang dapat ditimbulkan produk, *financial risk* adalah risiko pada produk yang tidak seimbang dengan harganya, *social risk* adalah risiko bahwa pilihan produk yang jelek.

Faktor sumber daya manusia di perusahaan CV. Cita Nasional yang menjadi kelemahan dalam strategi rantai pasok adalah *Human Error*. *Human Error* pernah terjadi di perusahaan CV. Cita Nasional, dikarenakan *Human Error* tidak dapat dihindari, namun *Human Error* dapat dicegah dengan adanya pengawasan yang ketat. *Human Error* yang pernah terjadi di perusahaan CV. Cita Nasional seperti susu yang tidak lolos hasil laboratorium tetap masuk ke tangki produksi, dikarenakan kelalean pekerja dan menyebabkan hasil produksi susu pasteurisasi kurang baik. Komponen pembuatan susu pasteurisasi yang tidak sesuai dengan standar pembuatan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional seperti salah penakaran bahan tambahan dan bahan penolong, hal ini dapat dicegah dengan pengontrolan uji laboratorium yang baik, sehingga tidak dapat terjadi kejadian demikian. Darsono (2013), menyatakan kerusakan dapat disebabkan oleh kecerobohan karyawan, karena kerusakan mesin yang digunakan sehingga barang rusak, dan bisa juga karena kesalahan teknik produksinya. Anwar (2011), mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan.

4.4.4. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap strategi rantai pasok susu pasteurisasi CV. Cita Nasional terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh analisis data Faktor Eksternal Strategi Produksi CV. Cita Nasional, hal ini ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 13. Faktor Eksternal Strategi Produksi CV. Cita Nasional

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Politik Pemerintah dan Hukum	1. Dukungan pemerintah.	1. Perubahan kebijakan dari pemerintah.
Ekonomi	1. Pertambahan jumlah penduduk. 2. Tingkat penghasilan masyarakat meningkat.	1. Harga bahan baku berubah-ubah. 2. Jumlah pesanan yang tidak menentu.
Sosial Budaya dan Demografi	1. Perubahan pola hidup sehat dimasyarakat dipengaruhi tingkat pengetahuan masyarakat.	1. Iklim dan cuaca yang tidak menentu mempengaruhi hasil produk. 2. Masyarakat Indonesia tidak memiliki kebiasaan minum susu sapi segar.
Kompetitif	1. Kuata permintaan belum terpenuhi semua. 2. Harga jual produk yang terjangkau di masyarakat. 3. Produk yang sudah terkenal di kalangan masyarakat.	1. Adanya pesaingan antar perusahaan.

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

4.4.4.1. Peluang (*Opportunities*)

Perusahaan memiliki peluang dalam menjalankan usahanya, salah satu peluang yang mendukung perusahaan adalah dukungan pemerintah. Dukungan pemerintah sangat berpengaruh terhadap perusahaan CV. Cita Nasional, yang berkait dengan kebijakan pemerintah yang mendukung adanya kegiatan usaha produk olahan susu.

Kebijakan pemerintah dalam penyediaan bahan baku ini telah dibuat dalam Surat Keputusan Bersama Menteri Perdagangan dan Koperasi, Menteri Perindustrian dan Menteri Pertanian, Nomor 236/Kpb/VII/1982, Nomor 341/M/SK/7/1982 dan Nomor 521/Kpts/Um/7/1982 dalam pasal 2 ayat 1, yaitu peningkatan produksi sapi perah akan diatur khususnya terhadap kualitas dan kuantitasnya. Ayat 2 menyatakan, pemerintah menetapkan jumlah produksi dalam negeri yang wajib diserap oleh industri susu, sesuai dengan proyeksi produksinya dan kebutuhan masyarakat dalam tahun bersangkutan. Tetapi sekarang ini pemerintah telah mencabut peraturan tersebut sehingga IPS (Industri Pengolah Susu) tidak lagi diharuskan membeli susu dari peternak dengan adanya bukti serap.

Berdasarkan keputusan Menteri Perdagangan dan Koperasi Nomor 274/Kp/VIII/1982 tentang pola pengadaan penyediaan bahan baku susu untuk kebutuhan dalam negeri, dinyatakan dalam pasal 1 sampai dengan pasal 9, dalam pasal 2 dijelaskan mengenai perusahaan dan industri yang melakukan perdagangan susu adalah koperasi, industri susu pengolahan yang menggunakan susu sebagai bahan baku utama, industri pengepakan kembali, dan importir

nasional termasuk persero niaga. Pembelian susu yang dimaksud adalah seperti yang dinyatakan dalam pasal 1, yaitu susu murni produksi dalam negeri yang dihasilkan oleh petani peternak sapi dan semua jenis susu yang diimpor dalam bentuk bahan baku. Impor bahan baku susu dan produksi susu jadi, diatur berdasarkan keputusan Menteri perdagangan Nomor 993/Kp/X/85 yang dituangkan dalam pasal 1 sampai dengan pasal 8. Rasio impor dengan penyerapan susu murni dan susu bubuk produksi dalam negeri ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Perdagangan Nomor 1036/Kp/XI/1985.

Faktor peluang lain yang tidak kalah penting dalam mendukung strategi rantai pasok perusahaan CV. Cita Nasional adalah faktor ekonomi, yang meliputi : penambahan jumlah penduduk dan tingkat penghasilan masyarakat meningkat tiap tahunnya.

Jumlah penduduk adalah salah satu indikator penting dalam suatu negara. Indonesia adalah negara yang memiliki jumlah penduduk yang banyak bahkan menempati lima besar penduduk terbanyak di dunia, menurut data Badan Pusat Statistik (2012), jumlah penduduk di Indonesia pada Tahun 2000 sebanyak 206.264.595 jiwa, tahun 2010 sebanyak 237.641.326 jiwa, penduduk indonesia dalam kurung waktu 10 tahun mengalami peningkatan 13%, menurut pendapat Mustika (2011), penduduk cenderung meningkat lebih cepat dari persediaan bahan makanan. Nelwan (2013) menambahkan peningkatan pertumbuhan penduduk, berkaitan erat dengan terjadinya kepadatan penduduk yang mempengaruhi aktifitas, perkembangan dalam segi ekonomi, sosial, dan pengembangan fasilitas umum, sehingga tingkat kebutuhan air bersih akan meningkat pula.

Meningkatnya penghasilan masyarakat tiap tahunnya merupakan faktor peluang perusahaan CV. Cita Nasional, karena semakin tinggi tingkat penghasilan masyarakat semakin tinggi pula kemampuan beli masyarakat terhadap produk susu pasteurisasi, peningkatan penghasilan masyarakat dipengaruhi oleh pembangunan ekonomi suatu wilayah, menurut Fatmawati *et al.* (2006), menyatakan bahwa pendapatan adalah jumlah penghasilan yang diterima oleh penduduk atas prestasi kerjanya selama satu periode tertentu, baik harian, mingguan, bulanan ataupun tahunan. Subandriyo (2016), menambahkan bahwa pembangunan ekonomi dapat menyebabkan meningkatnya pendapatan masyarakat meningkat dalam jangka panjang, peningkatan pendapatan merupakan sasaran dan ukuran untuk memelihara proses pembanguana yang dilaksanakan berhasil atau tidak.

Faktor peluang yang mendukung lainnya dalam strategi rantai pasok perusahaan CV. Cita Nasional adalah faktor sosial budaya dan demografi seperti perubahan pola hidup sehat dimasyarakat dipengaruhi tingkat pengetahuan masyarakat yang semakin meningkat.

Perubahan pola hidup sehat dimasyarakat dipengaruhi tingkat pengetahuan masyarakat yang semakin meningkat, tingkat pengetahuan masyarakat di dukung oleh tingkat pendidikan yang baik, pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap hipup sehat, berdasarkan Badan Pusat Statistik (2017), usia 16-18 tahun Angka Partisipasi Sekolah (APS) mengalami peningktan dari Tahun 2011 sebesar 57.95% menjadi 70.83% pada Tahun 2016, mengalami peningkatan 12.88%.

Faktor kompetitif merupakan faktor peluang perusahaan CV. Cita Nasional yang berpengaruh dalam strategi rantai pasok yang meliputi : kuasa permintaan belum terpenuhi semua, harga jual produk yang terjangkau di masyarakat dan produk yang sudah dikenal di kalangan masyarakat, dilihat dari konsumsi susu di Indonesia saat ini masih rendah dibandingkan dengan negara lainnya, yaitu hanya berkisar di 11,80 lt/kap/th, data tersebut termasuk produk olahan yang mengandung susu, dibandingkan dengan negara-negara lainnya, kondisi persusun di Indonesia masih perlu perhatian lebih intens dari pemerintah dan masyarakat.

Tabel14. Konsumsi Susu tertinggi di Wilayah Negara Asia Tenggara.

No	Nama	Jumlah Kosumsi ------(lt/kap/th)-----
1.	Malaysia	36,20
2.	Myanmar	26,70
3.	Thailand	22,20
4.	Filipina	17,80
5.	Indonesia	11,80

Sumber: Kementerian Pertanian, 2016.

Data dari Kementerian Pertanian (2016), menunjukkan negara tetangga seperti Malaysia konsumsi susu mencapai 36,20 lt/kap/th, Myanmar mencapai 26,70 lt/kap/th, Thailand mencapai 22,20 lt/kap/th dan Filipina mencapai 17,80 lt/kap/th. Hal ini menunjukkan permintaan susu di Indonesia tergolong rendah, menurut Arsyad (1991), permintaan terhadap suatu barang dipengaruhi oleh harga barang itu sendiri, harga barang lain. Berdasarkan data Neraca Bahan Makanan (NBM), ketersediaan susu untuk konsumsi pada periode tahun 2012 – 2016 terdiri dari dua jenis, yaitu susu sapi dan susu impor. Ketersediaan susu sapi dalam negeri dan susu impor sebesar 14,85 kg/kap/th dengan rata-rata pertumbuhan untuk susu

sapi dalam negeri naik 0,93%/th atau 2,98 kg/kap/th. Sementara itu untuk susu impor naik 4,78% per tahun atau sebesar 11,87 kg/kap/th. Ketersediaan susu sapi sebanyak 79,93% dipasok dari susu impor, sementara itu susu sapi dalam negeri hanya memberikan berkontribusi sebesar 20,07%, menurut Nugroho (2010), produksi susu segar di Indonesia saat ini hanya mampu mencukupi kebutuhan domestik sekitar 35 % dan sisanya 65 % harus diimpor dari luar negeri.

Harga jual produk susu pasteurisasi CV. Cinta Nasional tergolong terjangkau dikalangan masyarakat, harga jual produk ke konsumen produk ditentukan oleh pimpinan pusat CV. Cita Nasioaal atau owner berdasarkan analisis data, harga kemasan cup 150 ml ke kosumen sebesar Rp 2.500,00/cup, kemasan mini pack 75 ml sebesar Rp. 1.000,00/pack, kemasan mini pack 200 ml sebesar Rp. 3.000,00/pack, kemasan Pure pack 500 ml sebesar Rp. 6.000,00/pack, sedangkan harga susu dari produsen kemasan cup 150 ml sebesar Rp. 1.500,00, kemasan mini pack 75 ml sebesar Rp. 500,00, kemasan mini pack 200 ml sebesar Rp. 1.500,00, harga susu dengan kemasan Pure pack 500 ml sebesar Rp 3.000,00. Menetapkan suatu harga produk, perusahaan membutuhkan ketepatan dalam perhitungan harga, agar sesuai dengan yang diharapkan, menurut penadapat Mulyadi dan Sandi (2015), menyatakan penentuan harga pesanan produk yang tepat membutuhkan ketepatan pula dalam perhitungannya, sehingga tidak merugikan bagi produsen maupun konsumen, sedangkan Hanafie (2010), menyatakan harga produk adalah sejumlah uang yang konsumen bayar untuk membeli produk atau mengganti hak milik produk.

4.4.4.2. Ancaman (*Threat*)

Ada berbagai macam ancaman yang dihadapi oleh perusahaan CV. Cita Nasional seperti perubahan kebijakan dari pemerintah. Perubahan kebijakan dari pemerintah sewaktu-waktu akan berubah karena adanya perkembangan jaman dan akan mempengaruhi kinerja perusahaan CV. Cita Nasional, yang berkaitan dengan proses kegiatan usaha.

Kebijakan pemerintah menimbulkan dampak yang sangat besar bagi sebuah perusahaan, seperti adanya perubahan kebijakan kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM), ini akan menyebabkan harga bahan baku, bahan tambahan dan biaya transportasi meningkat untuk menstabilkan keuangan perusahaan. Kenaikan ini pada akhirnya akan mempengaruhi harga jual produk sehingga menjadi lebih mahal, sementara konsumen menginginkan harga produk yang lebih rendah, perusahaan membutuhkan laba yang untuk menutupi kenaikan biaya produksi. Perusahaan harus mengatasi ancaman tersebut agar dapat mengelola kinerja perusahaan dengan baik, Sinollah (2012), menyatakan kebijakan pemerintah daerah yang mendukung dan mengutamakan usaha daerah akan mendorong konsumen untuk memilih produk daerah sendiri.

Faktor ancaman lain yang harus diwaspadai perusahaan CV. Cita Nasional adalah faktor ekonomi, yang meliputi : harga bahan baku berubah-ubah dan jumlah pesanan yang tidak menentu.

Harga bahan baku susu murni berubah-ubah merupakan sebuah ancaman yang terdapat pada sebuah perusahaan, persediaan bahan baku dalam perusahaan manufaktur perlu di khawatirkan dan dikendalikan dengan baik. Setiap

perusahaan yang menghasilkan produk (perusahaan–perusahaan yang menyelenggarakan proses produksi) akan memerlukan persediaan bahan baku, baik disengaja atau tidak disengaja perusahaan yang akan menyelenggarakan persediaan bahan baku yang menunjang jalanya proses produksi, dalam hal ini tidak terkecuali baik perusahaan besar, perusahaan menengah maupun perusahaan kecil.

Tujuan umum dari setiap perusahaan adalah untuk memperoleh laba tertentu, dan hal ini akan dapat tercapai apabila kegiatan persediaan dapat dilaksanakan secara berhasil dengan di dukung ketersediaan bahan baku yang cukup dan pengiriman bahan baku yang tepat waktu ke perusahaan. Proses persediaan bahan baku, merupakan salah satu dari seluruh kegiatan produksi lain dimana keberhasilan proses persediaan akan ditentukan oleh berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Adapun faktor-faktor yang dimaksud berupa faktor internal dan faktor eksternal dalam sebuah perusahaan, faktor internal yaitu faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, yang terdiri dari beberapa variabel seperti model pembelian produk bahan baku, persediaan pengaman, pembelian kembali, jumlah ketersediaan bahan baku, harga bahan baku, perkiraan pemakaian bahan baku, biaya-biaya persediaan bahan baku, kebijakan pembelanjaan, dan waktu tunggu. Faktor yang lain berupa faktor eksternal yaitu jumlah pesanan yang tidak menentu faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan yang terdiri dari lingkungan mikro yang terdiri dari variabel-variabel seperti pemasok, perantara pemasaran, pelanggan, pesaing, kebijakan pemerintah dan publik. Lingkungan yang kedua

dari faktor eksternal berupa lingkungan makro yang terdiri dari variabel-variabel seperti kependudukan, kondisi perekonomian, kekuatan sosial budaya, kekuatan politik dan hukum serta teknologi. Riyanto (2001), berpendapat bahwa untuk melangsungkan usahanya dengan lancar maka perusahaan-perusahaan merasakan perlunya mempunyai persediaan bahan baku yang terpenuhi. Besar kecilnya persediaan bahan baku yang dimiliki oleh perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor, dimana faktor faktor tersebut saling berhubungan satu dengan yang lain. Ahyari (2003), menambahkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi bahan baku, antara lain seperti perkiraan pemakaian bahan baku, harga bahan baku, biaya-biaya persediaan, kebijaksanaan pembelanjaan, pemakaian bahan, waktu tunggu, model pembelian bahan baku, persediaan pengaman, pembelian kembali.

Faktor ancaman lain yang harus diwaspadai perusahaan CV. Cita Nasional adalah faktor sosial budaya dan demografi, yaitu iklim dan cuaca yang tidak menentu mempengaruhi hasil produk, masyarakat Indonesia tidak memiliki kebiasaan minum susu sapi segar.

KUD memasok susu keperusahaan dengan jumlah pasokan dan kualitas yang tidak menentu, pada musim tertentu pasokan susu segar terkadang berlebih dan dimusim kemarau pasokan susu kurang dari pasokan normal, hal ini merupakan ancaman perusahaan susu pasteurisasi CV. Cita Nasional dalam mengolah produksi agar tidak mengalami kerugian, perusahaan harus menempatkan strategi yang baik dalam pengolahan susu pasteurisasi.

Iklim dan cuaca yang tidak menentu mempengaruhi hasil produk susu pasteurisasi, susu sapi berasal dari ternak sapi, produksi ternak sapi dipengaruhi

oleh beberapa faktor, antara lain faktor keturunan (genetic), pakan, pengelolaan, perkandangan, pemberantasan dan pencegahan penyakit serta faktor lingkungan lainnya.

Salah satu faktor lingkungan yang cukup dominan dalam mempengaruhi produktivitas ternak adalah iklim mikro. Iklim mikro di suatu tempat tersebut dapat menghasilkan suatu indeks dengan pengaruh yang berbeda terhadap ternak. Berdasarkan hasil pendataan, sebagian besar sapi-sapi perah yang ada di Indonesia adalah sapi bangsa Fries Holland (FH) yang didatangkan dari negara-negara Eropa yang memiliki iklim sedang (temperate) dengan kisaran suhu termonetral rendah ($13 - 25^{\circ}\text{C}$). Yani dan Purwanto (2006) berpendapat, ada empat unsur iklim mikro yang dapat mempengaruhi produktivitas ternak secara langsung yaitu, suhu, kelembaban udara, radiasi dan kecepatan angin, sedangkan dua unsur lainnya yaitu evaporasi dan curah hujan mempengaruhi produktivitas ternak secara tidak langsung Interaksi keempat unsur iklim mikro.

Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 230 juta jiwa, sesungguhnya merupakan negara yang memiliki asset sumberdaya manusia yang sangat potensial. Namun sayangnya jumlah penduduk yang banyak tersebut belum menempatkan Indonesia sebagai bangsa yang disegani dunia dari segi produktivitasnya seperti Cina dan India yang juga negara dengan banyak penduduk. Bahkan dari segi produktivitas, Indonesia masih tertinggal dibandingkan negaranegara lain di Asia Tenggara seperti Singapura dan Malaysia. Wardyaningrum (2011) berpendapat bahwa, fakta konsumsi susu di Indonesia menunjukkan bahwa konsumsi susu sapi segar di Indonesia termasuk paling

rendah di Asia, salah satu faktornya karena penduduk Indonesia tidak memiliki kebiasaan minum susu sapi. Ariningsih (2007), mendukung pendapat Wardyaningrum (2011), yang menyatakan ada berbagai faktor dikemukakan mengenai penyebab rendahnya susu tersebut, diantaranya faktor sosial budaya, harga susu yang relatif mahal, pola pikir dan pola hidup dan sebagainya, namun pada umumnya hanya mengulas dari satu atau dua sudut pandang saja.

Faktor kompetitif yang mempengaruhi adanya ancaman perusahaan, yaitu adanya persaingan antar perusahaan. Persaingan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan untuk semakin meningkatkan kualitas produk dengan harga yang tetap terjangkau oleh konsumen. Pesaing yaitu industri pengolahan susu baik swasta, KUD maupun balai penelitian terutama di daerah Kediri. Produk substitusi sejenis dari perusahaan yang lebih terkenal dan dengan harga lebih murah juga merupakan ancaman bagi perusahaan. Ferdinand (2000), dalam Suroso dan Iriani (2014) menyatakan bahwa perdagangan bebas akan menimbulkan persaingan yang semakin kompetitif, sehingga konsumen lebih selektif dalam memilih produk. Salindeho (2014), menambahkan dengan semakin meningkatnya persaingan baik dipasar domestik maupun pasar internasional, perusahaan di tuntut untuk berusaha untuk mempertahankan atau memperoleh keuntungan yang telah menjadi tujuan perusahaan, dengan cara meningkatkan pengawasan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, agar dapat dicapai laba yang dikehendaki sesuai dengan tujuan perusahaan, karena tidak semua perusahaan dapat menghasilkan produk, barang atau jasa yang mempunyai kualitas tinggi, lebih-lebih pada perusahaan industri yang proses produksinya masih sederhana dan tradisional.

4.4.5. Hasil Analisis Matriks IFE

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh hasil analisis matriks IFE produksi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional dengan faktor strategi internal, ditunjukkan pada Tabel 15.

Tabel 15. Hasil Analisis Matriks IFE

No	Faktor Strategi Internal	Rating	Bobot	Rating x Bobot
A	Kekuatan			
1.	Modal perusahaan	4,000	0,075	0,300
2.	Produk susu pasteurisasi beranekaragam.	4,000	0,075	0,300
3.	Produksi menggunakan sistem moderen.	4,000	0,075	0,300
4.	Memiliki uji laboratorium.	4,000	0,075	0,300
5.	Memiliki SOP.	4,000	0,075	0,300
6.	Pengemasan produk moderen.	4,000	0,075	0,300
7.	Alur distribusi yang menyeluruh di Pulau Jawa.	3,000	0,058	0,174
8.	Adanya promosi produk.	4,000	0,075	0,300
9.	Pemesaran secara langsung kekonsumen	4,000	0,075	0,300
10.	Memiliki shift kerja.	3,000	0,058	0,174
11.	Pembagian tugas sesuai bidang.	4,000	0,075	0,300
	Sub Total Kekuatan	42,000	0,792	3,048
B	Kelemahan			
1.	Pemasukan yang tidak menentu.	2,000	0,037	0,074
2.	Terjadi kerusakan mesin.	2,000	0,037	0,074
3.	Recording data perusahaan belum lengkap.	1,000	0,018	0,018
4.	Produk yang mudah rusak.	1,000	0,018	0,018
5.	Human Error	1,000	0,018	0,018
6.	Risiko distribusi.	2,000	0,037	0,074
7.	Risiko produk.	2,000	0,037	0,074
	Sub Total Kelemahan	11,000	0,207	0,368
	TOTAL	53,000	1,000	3,416

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

Tabel 15. Menunjukkan bahwa hasil analisis faktor internal dengan total skor IFE 3,416. Hal ini dapat diartikan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dan mengatasi kelemahan tergolong baik. Jumlah sub total kekuatan adalah 3,048, yang menunjukkan faktor kekuatan yang ada diperusahaan dimanfaatkan dengan baik perusahaan untuk mendukung kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik, sedangkan jumlah sub total kelemahan adalah 0,368, yang menunjukkan faktor kelemahan yang ada diperusahaan dapat diatasi oleh perusahaan, namun ada sebagian kelemahan perusahaan yang belum ditangani dengan baik, sehingga perusahaan harus mengatasi kelemahan perusahaan dengan cepat dan tepat agar tidak merugikan perusahaan, menurut pendapat David 2011, matriks IFE merupakan hasil dari penelitian faktor-faktor internal dalam organisasi, matriks ini melakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan unit organisasi, jika nilai akhir dari matriks evaluasi kurang dari pada 2,5 maka perusahaan cenderung lemah kondisi di internalnya dan bila akhir matriks lebih dari 2,5 maka perusahaan dapat dinyatakan mempunyai faktor internal yang kuat, Kipdiah *et al.* 2013, berdasar berdasarkan terhadap faktor kunci internal, total skor rata-rata IFE 2,5 diartikan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dan mengatasi kelemahan tergolong rata-rata. Rating nilai IFE dapat dilihat di Lampiran 8.

4.4.6. Hasil Analisis Matriks EFE

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh hasil analisis matriks EFE produksi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional, ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 16. Hasil Analisis Matriks EFE

No	Faktor Strategi Eksternal	Rating	Bobot	Rating x Bobot
A	Peluang			
1.	Dukungan pemerintah.	4,000	0,100	0,400
3.	Pertambahan jumlah penduduk.	4,000	0,100	0,400
3.	Tingkat penghasilan masyarakat meningkat.	4,000	0,100	0,400
4.	Perubahan pola hidup sehat dimasyarakat dipengaruhi tingkat pengetahuan masyarakat.	4,000	0,100	0,400
5.	Kuata permintaan belum terpenuhi semua.	4,000	0,100	0,400
6.	Harga jual produk yang terjangkau di masyarakat.	4,000	0,100	0,400
7.	Produk yang sudah terkenal di kalangan masyarakat.	4,000	0,100	0,400
	Sub Total Peluang	28,000	0,700	2,800
B	Ancaman			
1	Perubahan kebijakan dari pemerintah.	2,000	0,050	0,100
2	Harga bahan baku berubah-ubah.	2,000	0,050	0,100
3	Jumlah pesanan yang tidak menentu.	2,000	0,050	0,100
4	Iklim dan cuaca yang tidak menentu mempengaruhi hasil produk.	2,000	0,050	0,100
5	Masyarakat Indonesia tidak memiliki kebiasaan minum susu sapi segar.	2,000	0,050	0,100
6	Adanya persaingan antar perusahaan.	2,000	0,050	0,100
	Sub Total Ancaman	12,000	0,300	0,600
	TOTAL	40,000	1,000	3,400

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

Tabel 16. Menunjukkan bahwa hasil analisis faktor eksternal dengan total skor EFE 3,400. Hal ini dapat diartikan kemampuan perusahaan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman tergolong baik. Jumlah sub total peluang adalah 2,800, menunjukkan faktor peluang dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik, sedangkan jumlah sub total ancaman adalah 0,600, yang menunjukkan faktor ancaman dapat dicegah dengan baik, menurut pernyataan Kipdiah *et al.* (2013), matriks EFE berisi peluang dan ancaman dengan total skor rata-rata EFE 2,700 dapat diartikan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan dapat mengatasi ancaman. Rating nilai EFE dapat dilihat di Lampiran 8.

4.4.7. Hasil Matriks IE

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh hasil analisis matriks IE produksi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional, ditunjukkan pada Ilustrasi 5.

		Total Nilai IFE diberi Bobot		
		Kuat 3,0 – 4,0	Rataan 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Total Nilai EFE diberi Bobot	Tinggi 3,0 – 4,0	4,0 3,400	3,0	2,0
	Menengah 2,0 – 2,99	3,0	2,0	1,0
	Rendah 1,0 – 1,99	2,0	1,0	1,0
		I	II	III
		IV	V	VI
		VII	VIII	IX

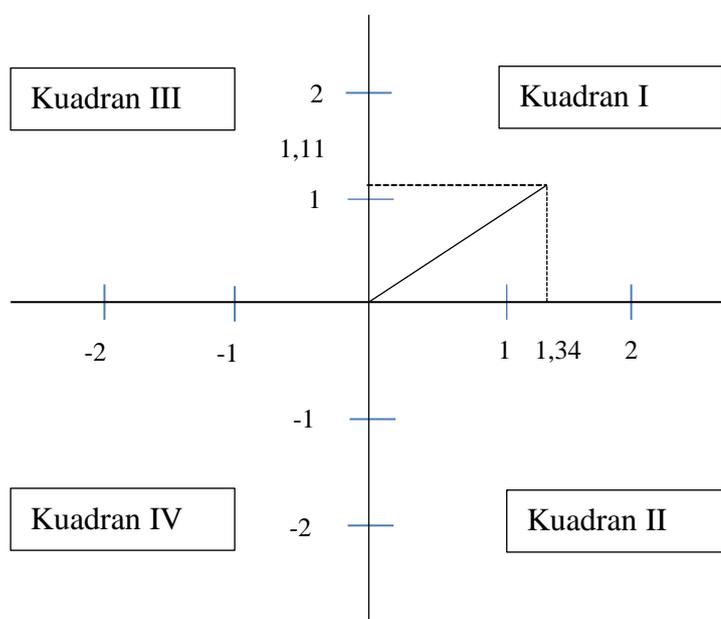
Ilustrasi 5. Hasil Matriks IE

Ilustrasi 5. Menunjukkan bahwa matriks IE berasal total nilai IFE dan total nilai EFE. Pemetaan posisi perusahaan sangat penting bagi pemilihan alternatif strategi dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi. 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, sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik, dengan memanfaatkan peluang yang ada. David (2003), mengungkapkan posisi sel 1 merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam berdaya tarik tinggi. Umar (2002), mendukung pendapat David (2003) yang menyatakan *Grow and Build Strategies* berada pada sel I, II, dan IV, strategi yang cocok diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, penciptaan pasar dan pengembangan produk) dan strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).

4.4.8. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang akan digunakan dalam pengembangan perusahaan CV. Cita Nasional melalui identifikasi berbagai faktor. Analisis SWOT didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, akan tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis ini membandingkan factor internal yang terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*), serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*).

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh hasil Analisis SWOT produksi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional, ditunjukkan pada Ilustrasi 6.



Ilustrasi 6. Hasil Analisis SWOT

Ilustrasi 6. Menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I yang didapatkan dari hasil sub total kekuatan 3,048 dikali dengan sub total kelemahan 0,368 dengan hasil 1,34, dan sub total peluang 2,800 dikali dengan sub total ancaman 0,600 dengan hasil 1,1, maka perusahaan berada di kuadran 1, kuadran 1 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang cukup baik, sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik, menurut Rangkuti (2016), kuadran 1 menggambarkan organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

<p>Peluang <i>(Opportunities–O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pemerintah. 2. Pertambahan jumlah penduduk. 3. Tingkat penghasilan masyarakat meningkat. 4. Perubahan pola hidup sehat dimasyarakat dipengaruhi tingkat pengetahuan masyarakat. 5. Kuata permintaan belum terpenuhi semua. 6. Harga jual produk yang terjangkau di masyarakat. 7. Produk yang sudah terkenal di kalangan masyarakat. 	<p>Strategi S–O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu, kuantitas dan kontinuitas produksi. 2. Memperluas pasar dan mempermudah saluran distribusi. 3. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. 4. Memfokuskan pengembangan produk. 	<p>Strategi W–O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan peluang perusahaan yang ada untuk menstabilkan finansial perusahaan. 2. Memperkuat manajemen personalia agar dapat mestabilkan kinerja perusahaan. 3. Menjaga kualitas dan kuantitas produk tetap baik. 4. Mengevaluasi dan membenahi sistem pemasaran perusahaan karena peluang perusahaan sangat mendukung dalam bidang pemasaran.
<p>Ancaman <i>(Threats–T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan kebijakan dari pemerintah. 2. Harga bahan baku berubah-ubah. 3. Jumlah pesanan yang tidak menentu. 4. Iklim dan cuaca yang tidak menentu mempengaruhi hasil produk. 5. Masyarakat Indonesia tidak memiliki kebiasaan minum susu sapi segar. 6. Adanya pesaing antar perusahaan. 	<p>Strategi S–T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatasi perubahan kebijakan dari pemerintah dengan baik untuk menstabilkan finansial perusahaan. 2. Pengendalian bahan baku dengan sistem yang moderen dan membuat inovasi baru 3. Peningkatan promosi dan mestabilkan penjualan produk dengan memanfaatkan kinerja loper. 	<p>Strategi W–T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan riset dan merencanakan perkembangan pengolahan susu pasteurisasi yang lebih baik lagi, 2. Melakukan tindakan pencegahan pembenahan untuk membenahi sistem perusahaan yang kurang baik.

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

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.

4.4.8.1.Strategi Kekuatan dan Peluang (S-O)

Strategi S-O merupakan strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan CV. Cita Nasional dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi S-O yang dapat dipetakan dari matriks SWOT adalah

1. Meningkatkan mutu, kuantitas dan kontinuitas produksi.
2. Memperluas pasar dan mempermudah saluran distribusi.
3. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.
4. Memfokuskan pengembangan produk.

Meningkatkan mutu, kuantitas dan kontinuitas produksi sangat dibutuhkan dalam perusahaan untuk mengembangkan perusahaan yang lebih baik, yang didukung oleh kekuatan dan peluang perusahaan, untuk meningkatkan mutu,

kuantitas dan kontinuitas produksi perlu mengetahui karakteristik produk agar perusahaan dapat berkembang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan seperti nilai jual produk, menurut Tjiptono (2005), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai memenuhi kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk yang ditawarkan tersebut meliputi barang fisik, jasa, orang/pribadi, tempat, organisasi, dan ide. Pembeli akan membeli produk jika merasa cocok, sehingga produk harus disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pembeli, agar pemasaran produk berhasil, Kotler dan Armstrong (2008), menambahkan, produk dapat diklasifikasikan berdasarkan konsumen yang menggunakannya menjadi dua kategori yaitu produk konsumen dan produk industri.

Memperluas pasar dan mempermudah saluran distribusi adalah sebuah strategi yang tepat buat perusahaan yang memiliki kekuatan dan peluang yang baik dalam bidang pemasaran produk, suatu perusahaan perlu melaksanakan fungsi pemasaran dikarenakan pemasaran merupakan salah satu proses pada perusahaan dalam memasarkan produk hingga sampai kekonsumen. Distribusi pemasaran produk yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang baik. Salindeho (2014), mengungkapkan, bahwa distribusi yang tidak lancar akan mendorong konsumen pindah ke produk lain, karena konsumen merasa kecewa dengan adanya kekosongan produk di pasar atau harga yang lebih mahal dari pada produk lainnya, oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dalam penentuan saluran distribusi secara seksama, agar dapat mempertahankan

kelangsungan hidup perusahaan. Kotler (2003), menambahkan ungkapan Salindeho (2014), ada tiga pendekatan utama yang dapat dilakukan dalam memasarkan suatu produk yaitu, perusahaan dapat meyakinkan pelanggannya yang ada untuk membeli sebuah produk perusahaan dengan cara berperilaku konsumen dengan baik dan benar sehingga konsumen yakin terhadap produk yang diinginkan. Perusahaan dapat mencoba menarik pelanggan pesaing dengan cara-cara yang berbeda sehingga konsumen dapat tertarik dan memberikan promo kepada konsumen agar konsumen merasa senang terhadap produk yang ditawarkan.

Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi merupakan suatu salah satu strategi yang baik yang dapat dilakukan perusahaan dalam memasarkan produknya, pengembangan strategi pemasaran berbasis teknologi informasi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemasaran online dan digital marketing. Pemasaran online adalah strategi atau metode untuk mengenalkan produk kepada konsumen, pemasaran online atau disebut juga dengan internet marketing atau iklan online memiliki manfaat seperti seperti, digital marketing (pemasaran digital) adalah kegiatan pemasaran mulai dari explore pasar, mengikat dan mengeksekusi pasar yang menggunakan media horizontal. Digital marketing ini merupakan strategi yang sangat populer dan digunakan oleh sebagian besar marketers diseluruh dunia. Hal ini merupakan dampak dari meningkatnya penggunaan internet dan teknologi, sehingga membuat internet menjadi market yang sangat prospektif. Imawati (2014), menyatakan proses pemasaran meliputi perencanaan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga,

promosi, dan distribusi barang, ide dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi, didukung pernyataan Amrin (2007), yang berpendapat bahwa pemasaran menggunakan teknologi memiliki banyak manfaat dalam bidang pemasaran, manfaat pemasaran diantaranya adalah untuk memudahkan pertukaran dan menghubungkan kesenjangan antara dua belah pihak dalam proses pertukaran tersebut, yakni antara penghasil produk dan pemakai produk.

Strategi memfokuskan pengembangan produk dalam satu perusahaan dapat membuat berkembangnya inovasi-inovasi baru dalam perusahaan. Pengembangan produk adalah suatu proses penemuan ide untuk barang dan jasa termasuk merubah, menambah atau merumuskan kembali sebagian dari sifat-sifat pokok yang sudah ada dalam segi corak, merk dan kuantitas. Pengembangan produk dilakukan dengan tujuan untuk melayani pasar yang telah ada sekarang dengan lebih meningkatkan penjualan, memenuhi usaha menemukan barang baru yang lebih baik, serta melaksanakan aktivitas-aktivitas dari teknik penelitian, perancangan dan perancangan produk, menurut Ramadhan dan Sofiyah (2013), mengembangkan produk dengan cara menemukan inovasi yang baru merupakan langkah yang tepat dalam mengembangkan suatu usaha. Boone & Kurtz (2002) mengutarakan ada empat strategi pengembangan produk yaitu, strategi pengembangan pasar, berkonsentrasi pada pencarian pasar-pasar baru bagi produk-produk yang sudah ada, strategi pengembangan produk, mencoba memperkenalkan produk-produk baru ke pasar-pasar yang sudah tetap atau sudah dikenal, strategi penetrasi pasar, berusaha meningkatkan penjualan produk—

produk yang sudah ada pada pasar yang sudah dikenal, strategi diversifikasi produk, memfokuskan pada pengembangan produk–produk yang sama sekali baru untuk pasar yang baru.

4.4.8.2. Strategi kelemahan dan peluang (W-O)

Strategi W-O adalah untuk mengatasi kelemahan perusahaan CV. Cita Nasional dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki. Strategi W-O yang dapat dipetakan dari matriks SWOT adalah

1. Memanfaatkan peluang perusahaan yang ada untuk menstabilkan finansial perusahaan.
2. Memperkuat manajemen personalia agar dapat menstabilkan kinerja perusahaan.
3. Menjaga kualitas dan kuantitas produk tetap baik.
4. Mengevaluasi dan membenahi sistem pemasaran perusahaan karena peluang perusahaan sangat mendukung dalam bidang pemasaran.

Memanfaatkan peluang perusahaan yang ada untuk menstabilkan finansial perusahaan merupakan sebuah langkah untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada berkaitan dengan menstabilkan finansial perusahaan, analisis faktor keuangan dapat digunakan sebagai ukuran sejauh mana efektivitas dan profitabilitas perusahaan untuk menstabilkan finansial perusahaan, dengan memanfaatkan peluang perusahaan dapat mendapatkan laba penjualan produk sesuai target penjualan, yang mendukung ketersediaan modal perusahaan, Sinollah (2012) menyatakan laba penjualan produk yang cukup besar sangat

mendukung ketersediaan modal dan kondisi keuangan perusahaan, sedangkan Mufrianti dan Anton (2014), mengungkapkan bahwa profitabilitas suatu perusahaan baik jasa maupun industri didalam kegiatan sehari-harinya tujuan terpentingnya adalah memperoleh keuntungan (laba) yang diharapkan mendapatkan laba secara optimal.

Memperkuat manajemen personalia agar dapat mestabilkan kinerja perusahaan merupakan hal yang penting dalam mengelola perusahaan, manajemen personalia merupakan pengelolaan terhadap kinerja pegawai menurut Manullang (2004), manajemen personalia adalah manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai atau personalia di dalam suatu organisasi dalam suatu perusahaan, sedangkan menurut Handoko (2011), manajemen personalia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat.

Menjaga kualitas dan kuantitas produk susu pasteurisasi tetap baik merupakan strategi untuk mengatasi kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada, dengan cara menjaga kualitas fisik susu agar tetap baik, Yuliyarto (2014), berpendapat pengertian kualitas suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan. Sebenarnya kualitas ini dapat didefinisikan sebagai jumlah dari

atribut atau sifat-sifat, sebagaimana didiskripsikan di dalam produk dan jasa yang bersangkutan, Budiyono (2009) berpendapat, pengolahan terhadap susu dengan cara menyimpan susu yang telah dihasilkan sebelum di konsumsi konsumen, memungkinkan bagi konsumen untuk menyesuaikan pembelian produk susu dengan fungsi kebutuhan, kegunaan, dan selera konsumen, sehingga kualitas dan kuantitas produk susu terjaga, dapat juga dengan mengevaluasi dan membenahi sistem pemasaran perusahaan karena peluang perusahaan sangat mendukung dalam bidang pemasaran.

4.4.8.3. Strategi kekuatan dan ancaman (S-T)

Strategi S-T merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan CV. Cita Nasional untuk menghindari ancaman eksternal. Strategi S-T yang dapat dipetakan dari matriks SWOT adalah

1. Mengatasi perubahan kebijakan dari pemerintah dengan baik untuk menstabilkan finansial perusahaan.
2. Pengendalian bahan baku dengan sistem yang moderen dan membuat inovasi baru
3. Peningkatan promosi dan mestabilkan penjualan produk dengan memanfaatkan kinerja looper.

Mengatasi ancaman perusahaan dapat diatasi dengan memanfaatkan kekuatan yang ada, sehingga kekuatan yang ada pada perusahaan dapat menghindarkan bebrbagi ancaman yang ada, seperti mengatasi kebijakan dari pemerintah dengan baik untuk menstabilkan finansial perusahaan. Pengendalian bahan baku dengan

sistem yang moderen dan membuat inovasi baru. Peningkatan promosi dan mestabilkan penjualan produk dengan memanfaatkan kinerja loper.

Mengatasi perubahan kebijakan dari pemerintah dengan baik untuk menstabilkan finansial perusahaan, merupakan strategi yang dapat diterapkan untuk memanfaatkan kekuatan yang terdapat didalam perusahaan dalam mencegah berbagai macam ancaman.

Pengendalian bahan baku dengan sistem yang moderen dan membuat inovasi baru, dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan untuk menentukan tingkat dan komposisi persediaan produk. Inovasi sangat dibutuhkan dalam pengendalian bahan baku, menurut pendapat Sumarwan (2010), dalam Suroso dan Iriani (2014), Inovasi merupakan sebuah ide, praktek, atau obyek yang dipahami sebagai sesuatu yang baru oleh masing-masing individu atau unit pengguna lainnya, proses keputusan inovasi pada prinsipnya merupakan kegiatan pencarian. Boone & Kurtz, 2002 mengungkapkan ada empat strategi pengembangan produk yaitu, strategi pengembangan pasar, berkonsentrasi pada pencarian pasar-pasar baru bagi produk-produk yang sudah ada, strategi pengembangan produk, mencoba memperkenalkan produk-produk baru ke pasar-pasar yang sudah tetap atau sudah dikenal, strategi penetrasi pasar, berusaha meningkatkan penjualan produk-produk yang sudah ada pada pasar yang sudah dikenal, strategi diversifikasi produk, memfokuskan pada pengembangan produk-produk yang sama sekali baru untuk pasar yang baru.

Peningkatan promosi dan mestabilkan penjualan produk dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan kinerja loper, memanfaatkan kinerja loper merupakan

suatu kegiatan promosi yang baik dilakukan oleh perusahaan, karena loper langsung mempromosikan produk ke konsumen, Kotler dan Armstrong (2008), mengungkapkan bahwa promosi merupakan suatu program untuk memberikan informasi kepada konsumen mengenai keunggulan produk yang diunggulkan oleh suatu perusahaan, terdapat berbagai macam alat-alat promosi yang digunakan untuk meraih tujuan pemasaran yaitu promosi periklanan, promosi penjualan, promosi hubungan masyarakat, penjualan personal, dan pemasaran langsung, Kotler (2007), menambahkan Promosi mengacu pada teknik-teknik mengomunikasikan informasi mengenai suatu produk. Produk ini disusun strategi yang disebut dengan strategi bauran promosi yang terdiri atas 4 komponen utama yaitu, iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan dan hubungan masyarakat.

4.4.8.4. Strategi kelemahan dan ancaman (W-T)

Strategi W-T merupakan strategi yang dirumuskan berdasarkan perbandingan kelemahan dan ancaman, Strategi ini bertujuan untuk mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman pada perusahaan CV. Cita Nasioanl. Strategi W-T yang dapat dipetakan dari matriks SWOT adalah

1. Melakukan riset dan merencanakan perkembangan pengolahan susu pasteurisasi yang lebih baik lagi,
2. Melakukan tindakan pencegahan pembenahan untuk membenahi sistem perusahaan yang kurang baik.

Melakukan riset dan merencanakan perkembangan pengolahan susu pasteurisasi yang lebih baik lagi adalah sebuah strategi yang tepat untuk

menghadapi kelemahan dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Melakukan riset dan merencanakan perkembangan pengolahan susu pasteurisasi, sangat dibutuhkan untuk pengembangan perusahaan, salah satu strategi pengembangannya dengan memanfaatkan manajemen rantai pasok, manajemen rantai pasok memberikan informasi terhadap pengolahan kinerja perusahaan terhadap pengolahan suatu produk, Anwar (2011), menyatakan manajemen rantai pasok (*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 kesediaan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan secara optimal. Widyarto (2012), menambahkan penerapan *Supply Chain Management* akan memberikan kontribusi terhadap pengurangan biaya persediaan yang meliputi biaya penyimpanan, pemesanan, dan stockout.

Melakukan tindakan pencegahan dan pembenahan untuk membenahi sistem perusahaan yang kurang baik, sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman perusahaan, dengan cara memanfaatkan kekuatan dan peluang perusahaan. Manajemen operasional merupakan salah satu aspek perusahaan yang harus dibenahi agar perusahaan dapat berkembang dengan baik, menurut pendapat Herjanto (2008), berpendapat bahwa manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.

4.5. Rantai Pasok Hilir

Rantai pasok hilir (*downstream supply chain*) perusahaan CV. Cita Nasional meliputi berbagai kegiatan di luar perusahaan, seperti mendistribusikan produk ke wilayah-wilayah distribusi susu pasteurisasi CV. Cita Nasional yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir Turban (2004), dalam Sinaga *et al.* (2011), mengutarakan segmen rantai pasok hilir meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir, di dalam rantai pasok hilir perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after-sales-service*, Russel dan Taylor (2009), yang menyatakan bahwa rantai pasokan hilir (*downstream supply chain*), meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan. Fokus utama kegiatannya adalah distribusi, pergudangan, transportasi dan pelayanan.

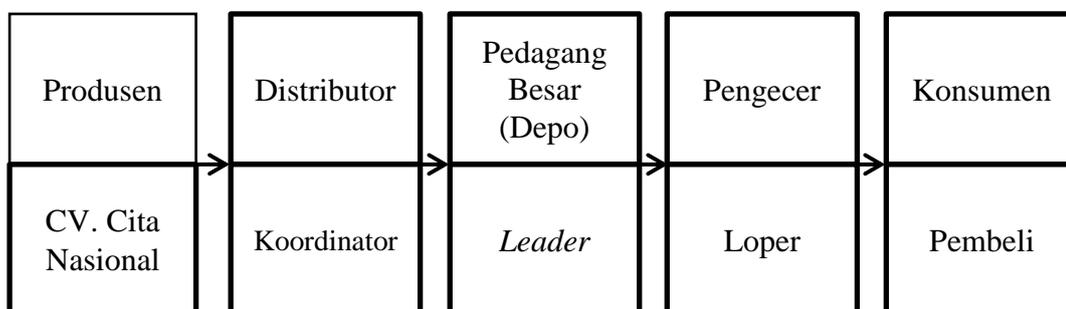
4.5.1. Distribusi Pengiriman Produk

CV. Cita Nasional memiliki alur distribusi dalam mendistribusikan produk susu pasteurisasi di berbagai wilayah, susu pasteurisasi yang sudah jadi didistribusikan menggunakan transportasi truk angkut barang, produk didistribusikan diberbagai daerah di pulau jawa seperti wilayah Jakarta, Bandung, Surabaya, Solo, Semarang, Yogyakarta dan Purwakerto. Pengiriman produk susu pasteurisasi ke wilayah Semarang setiap 3 hari sekali, hari Senin, Rabu dan Jumat. Distribusi Semarang dibagi menjadi 3 wilayah, wilayah Semarang 1 dikoordinir Pak Waluyo yang meliputi Ungaran, Banyumanik, Satria (Poncol), Batang, Pekalongan, Slawi, Kedungwuni, Comal, Tegal, Pemalang dan Brebes. Wilayah

Semarang 2 dikoordinator Pak Nanang yang meliputi, Telogosari, Pati, Kudus, Purwodadi, Demak, Jepara, Rembang, Blora dan Juwana, Wilayah Semarang 3 dikoordinator Pak Angga yang meliputi, Boja, Sukerejo, Gringsing, Kaliwungu, Kendal dan Salatiga.

Distribusi susu pasteurisasi ke wilayah Semarang dibagi menjadi 2 jalur, jalur barat dan jalur timur. Jalur barat yaitu Ungaran, Banyumanik, Boja, Gringsing, Sukerejo, Batang, Pekalongan, Comal, Kedungwuni, Pemalang, Tegal, Slawi, Brebes, sedangkan jalur timur yaitu Salatiga, Kendal, Tlogosari, Kaliwungu, Demak, Kudus, Jepara.

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh alur distribusi pemasaran produk susu pasteurisasi CV. Cita Nasional, ditunjukkan pada Ilustrasi 7.



Ilustrasi 7. Alur Distribusi Pemasaran CV. Cita Nasional

Ilustrasi 7. Menunjukkan alur distribusi pemasaran CV. Cita Nasional, produk yang sudah jadi dipasarkan ke berbagai wilayah melalui koordinator wilayah (Distributor) yang mendistribusikan susu ke depo-depo, setiap depo-depo dipimpin oleh seorang Leader, Leader mengarahkan loper (Pengecer) untuk memasarkan produk ke konsumen. Loper susu murni nasional mencapai 2500 orang di seluruh Indonesia, atribut dan fasilitas pegawai loper disediakan dari

perusahaan. Transportasi yang digunakan loper adalah sepeda, motor, dan becak Kotler (2007), menyatakan bahwa produsen hanya mendistribusikan produk ke distributor, distributor menyalurkan produk ke pihak lain, dalam pemasaran pemilihan dan penentuan saluran distribusi merupakan bagian dari kegiatan yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan, apabila dalam memilih saluran distribusi kurang tepat maka dapat mengakibatkan terlambatnya dan tidak efisiennya usaha penyaluran barang ke konsumen. Salindeho (2014), berpendapat bahwa distribusi yang tidak lancar akan mendorong konsumen pindah ke produk lain, karena konsumen merasa kecewa dengan adanya kekosongan produk di pasar atau harga yang lebih mahal. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dalam penentuan saluran distribusi secara seksama, agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Saluran distribusi diperantarai oleh berbagai perantara-perantara atau lembaga-lembaga pendukung seperti distributor atau lembaga-lembaga penyalur yang mempunyai kegiatan untuk menyalurkan atau menyampaikan barang-barang atau jasa-jasa dari produsen hingga sampai ketangan konsumen, menurut pendapat Assauri (2004), yang menyatakan bahwa, saluran distribusi adalah sebuah lembaga-lembaga distributor atau lembaga-lembaga penyalur yang mempunyai kegiatan untuk menyalurkan atau menyampaikan barang-barang atau jasa-jasa dari produsen ke konsumen. Keegan (2003), menambahkan bahwa saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri.

4.5.2. Jumlah Pengiriman

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh data distribusi pengiriman susu pasteurisasi perusahaan CV. Cita Nasional ke berbagai wilayah di Indonesia, hal ini ditunjukkan pada Tabel 18.

Tabel 18. Data Distiribusi Pengiriman Susu Pasteurisasi CV. Cita Nasional tahun 2016.

N o	Wilayah Distribusi	Cup 150 ml	Mini Pack 75 ml	Mini Pack 200 ml	Piure Pack 500 ml
------(buah)-----					
1	Jakarta	16.628.724	6.648.750	2.072.420	1.062.440
2	Bandung	3.623.256	11.279.950	910.120	123.020
3	Surabaya	7.404.768	9.581.200	1.382.690	131.935
4	Purwakerto	766.458	2.576.150	116.875	38.845
5	Semarang	2.743.146	5.620.050	459.660	56.199
6	Yogyakarta	2.032.254	2.422.360	368.660	74.210
7	Solo	1.409.814	1.525.550	189.961	16.625
8	Jakarta 2	5.197.752	1.556.250	706.100	231.940
Total		39.806.172	41.210.260	6.206.486	1.735.214

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

Tabel 18. Menunjukkan bahwa jumlah distribusi pengirimin produk terbanyak pada Tahun 2016 adalah wilayah distribusi Jakarta, dengan jumlah pengiriman prdouk cup 150 ml sejumlah 16.628.724 buah, mini pack 75 ml 6.648.750 buah, mini pack 200 ml 2.072.420 buah, dan piure pack 500 ml sejumlah 1.062.440 buah.

Wilayah distribusi Jakarta merupakan wilayah pengiriman produk susu pasteurisasi CV. Cita Nasional terbanyak, hal ini disebabkan adanya tingginya permintaan diwilayah tersebut tehdapt produk susu pasteurisasi yang pengaruhi oleh berbagai faktor-faktor, seperti faktor permintaan, faktor permintaan produk

dipengaruhi oleh faktor produk itu tersebut, menurut Tjiptono (2005), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai memenuhi kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk yang ditawarkan tersebut meliputi barang fisik, jasa, orang/pribadi, tempat, organisasi, dan ide, sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2008). sebuah produk dapat diklasifikasikan berdasarkan pada konsumen yang menggunakannya produk tersebut, yaitu produk konsumen dan produk industri.

Jumlah distribusi pengiriman produk terendah pada Tahun 2016 adalah wilayah distribusi Purwakerto, dengan jumlah pengiriman produk cup 150 ml sejumlah 766.458 buah, mini pack 75 ml sejumlah 2.576.150 buah, mini pack 200 ml sejumlah 116.875 buah, dan piure pack 500 ml sejumlah 38.845 buah.

Wilayah distribusi Purwakerto merupakan wilayah pengiriman produk susu pasteurisasi CV. Cita Nasional terendah, hal ini disebabkan kurangnya permintaann susu pasteurisasi diwilayah tersebut terhadap produk. Permintaan suatu produk dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti pendapatan, menurut Leko *et al.* (2012), menyatakan bahwa permintaan suatu produk dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti, pendapatan, harga produk, kebutuhan produk, dan tingkat pengetahuan produk, sedangkan menurut pendapat Zuhriyah (2010), berpendapat bahwa permintaan suatu produk dipengaruhi oleh tingkat penawaran suatu produk.

Bedasarkan Tabel 18. Pengiriman produk terbanyak CV. Cita Nasional produk mini pack 75 ml dengan jumlah produk 41.210.260 pack. Banyaknya

pengiriman produk mini pack dipengaruhi oleh permintaan produk oleh konsumen, Loho *et al.* (2014), menyatakan bahwa permintaan suatu barang adalah hubungan antara jumlah suatu barang dengan keinginan konsumen untuk memiliki suatu produk. Makin rendah harga suatu barang maka konsumen cenderung untuk membelinya dalam jumlah yang lebih besar.

4.5.3. Analisis DEA

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh hasil analisis DEA daerah distribusi Wilayah Semarang, hal ini ditunjukkan pada Tabel 19.

Tabel 19. 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 19. Menunjukkan hasil analisis DEA daerah distribusi Wilayah Semarang, dari hasil analisis didapatkan 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*. Hasil analisis DEA distribusi pemasaran CV. Cita Nasional Wilayah Semarang menunjukkan bahwa ada berbagai macam produk diberbagai wilayah persentasenya dibawah 100% dinyatakan tidak efisien, 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.

Tidak efisiennya distribusi pemasaran dipengaruhi faktor input dan output distribusi di berbagai wilayah, kerana analisis DEA adalah perbandingan input dan output di berbagai wilayah. Faktor input meliputi, jumlah distributor (per-unit) sebagai input 1, jumlah pengiriman (per-bungkus) sebagai input 2 dan biaya distribusi (rupiah) sebagai input 3, sedangkan output meliputi jumlah hasil penjualan dari distributor (per-bungkus) sebagai output 1, penerimaan perusahaan (rupiah) sebagai output 2. keuntungan dari distributor (rupiah) sebagai output 3, menurut Prabowo dan Ariyani (2005), variabel input output yang digunakan dalam menganalisis DEA meliputi variabel input yaitu jumlah distributor, jumlah

pengirim, biaya distribusi, sedangkan variabel output yaitu penjualan dari distributor, penerimaan perusahaan, dan keuntungan dari distributor. Efendi (2011), menambahkan bahwa DEA adalah membandingkan data input dan output dari suatu organisasi data DMU (*Decision Making Units*) dengan data input dan output lainnya pada DMU yang sejenis. Perbandingan ini dilakukan untuk mendapatkan suatu nilai efisiensi. Data DEA dapat dilihat di Lampiran 10.

4.5.4. Analisis Marjin dan Efisiensi Saluran Distribusi Pemasar

Tabel 20. Menunjukkan harga susu pasteurisasi CV. Cinta Nasional dengan kemasan cup 150 ml ke kosumen sebesar Rp 2.500,00/cup, harga susu dengan kemasan mini pack 75 ml sebesar Rp. 1.000,00/pack, harga susu dengan kemasan mini pack 200 ml sebesar Rp. 3.000,00/pack, harga susu dengan kemasan Pure pack 500 ml sebesar Rp. 6.000,00/pack, sedangkan harga susu dengan produsen dalam bentuk kemasan cup 150 ml sebesar Rp. 1.500,00, harga susu dengan kemasan mini pack 75 ml sebesar Rp. 500,00, harga susu dengan kemasan mini pack 200 ml sebesar Rp. 1.500,00, harga susu dengan kemasan Pure pack 500 ml sebesar Rp 3.000,00. Penentuan harga produk ke konsumen ditentukan oleh pimpinan pusat CV. Cita Nasional atau *owner*, harga produk ditetapkan berdasarkan analisis data dan pengamatan.

Marjin pemasaran dari produsen ke konsumen dalam bentuk kemasan cup 150 ml sebesar Rp 750,00/cup, dalam bentuk kemasan mini pack 75 ml sebesar Rp. 285,50/pack, kemasan mini pack 200 ml sebesar Rp. 925,00/pack, dalam kemasan pure pack 500 ml sebesar Rp. 2.180,00/pack.

Tabel 20. Hasil Marjin Pemasaran CV. Cita Nasional

No	Jenis Produk	Cup	Marjin	Mini Pack 75 ml	Marjin	Mini Pack 200ml	Marjin	Miini pack	Marjin
------(Rp)-----									
1.	Harga Produsen	1.750,00		714,50		2.075,00		3.820,00	
2.	Harga diterima Distributor	1.750,00		714,50		2.075,00		3.820,00	
3.	Biaya Adminitrasi	21,00		9,50		25,00		210,00	
4.	Bonus Distributor	54,50		19,00		60,00		260,00	
5.	Harga dari Distributor	1.825,50	75,50	743,00	28,50	2.160,00	85,00	4.290,00	470,00
6.	Harga diterima Leader	1.825,50		743,00		2.160,00		4.290,00	
7.	Bonus Leader	24,50		7,00		40,00		210,00	
8.	Harga dari Leader	1.850,00	24,50	750,00	7,00	2.200,00	40,00	4.500,00	210,00
9.	Harga diterima Loper	1.850,00		750,00		2.200,00		4.500,00	
10.	Keuntungan Loper	650,00		250,00		800,00		1.500,00	
11.	Harga Jual kekonsumen	2.500,00	650,00	1.000,00	250,00	3.000,00	800,00	6.000,00	1.500,00
12.	Harga Beli Konsumen	2.500,00		1.000,00		3.000,00		6.000,00	
	Total Marjin		750,00		285,50		925,00		2.180,00

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

Marjin pemasaran dari hasil penelitian adalah selisih harga produk dari produsen ke konsumen jika semakin tinggi marjin pemasaran, maka semakin tidak efisien sistem pemasaran, menurut pendapat Hanafie (2010), nilai marjin pemasaran adalah perbedaan harga di kedua tingkat sistim pemasaran dikalikan dengan quantitas produk yang dipasarkan, sedangkan efisiensi menurut data adalah persentase dari marjin pemasaran, semakin rendah marjin maka semakin tinggi tingkat efisiensi pemasaran, sedangkan menurut pendapat Sinollah (2012), menyatakan bahwa efisiensi pemasaran diukur oleh tinggi rendahnya marjin pemasaran, jika semakin tinggi marjin pemasaran, maka semakin tidak efisien sistem pemasaran tersebut, dan semakin panjang jalur pemasaran maka semakin besar pula marjin pemasaran.

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian, diperoleh hasil data marjin pemasaran CV. Cita Nasional, hal ini ditunjukkan pada Tabel 21.

Tabel 21. Efisiensi Saluran Distribusi Pemasaran CV. Cita Nasional

No	Jenis Produk	Harga Produsen	Harga Konsumen	Efisiensi Pemasaran
		------(Rp)-----		----(%)----
1.	Cup 150 ml	1.750,00	2.500,00	70,00
2.	Mini Pack 75 ml	714,50	1.000,00	71,00
3.	Mini Pack 200 ml	2.075,00	3.000,00	69,00
4.	Piure pack 500 ml	3.820,00	6.000,00	63,00
	Jumlah rata-rata	2.089,75	3.125,00	68,25

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

Tabel 21. Menunjukkan efisiensi 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 68,5 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. Hanafie (2010), mengungkapkan, efisiensi pemasaran diukur oleh tinggi rendahnya margin pemasaran, jika semakin tinggi margin pemasaran, maka semakin tidak efisien sistem pemasaran tersebut. Efisiensi pemasaran akan terjadi apabila biaya pemasaran bisa ditekan sehingga ada keuntungan, pemasaran dapat lebih tinggi, persentase perbedaan harga yang dibayarkan konsumen dan produsen tidak terlalu tinggi serta tersedianya fasilitas fisik pemasaran.