

STRATEGI DISTRIBUSI PRODUK TEH SIAP SAJI

Sally Wiedjarnarko^{*1}, Anas Miftah Fauzi^{**}, dan Meika Syahbana Rusli^{***}

^{*)} Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{*)} Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Dramaga PO. Box 220 Bogor 16002

^{*)} PT Bogor Life Science and Technology
Jl. Taman Kencana 3, Bogor 16128

ABSTRACT

Freshbrew Mels Beverages is a small-sized packaged tea beverage company. The brand product is "Mary Tea" which consists of two types of tea beverages. The company uses forwarding channel in delivering its products to the markets in Central Java, Lampung and Bali. The current problems faced by the company include the channel distribution which is not optimum in delivering its total products and costs it has spent. This study was designed to analyze the optimum distribution system and formulate the most cost-effective product delivery strategy. The methods used were descriptive and quantitative approaches. The descriptive method included a method of benchmarking, and the quantitative approach included analysis of the distribution margin, Data Envelopment Analysis (DEA), Analytic Hierarchy Process (AHP), and financial analysis. The results show that: 1) a forwarder was the only distribution system used by the company, 2) Central Java was 'under-performing group', whereas Lampung and Bali were in 'effectively managed but sales' group, 3) the critical factor that affected the highest distribution costs was the number of authorized distributors owned by the company, 4) the best alternative strategy was to expand sales locations in the area of production, and 5) the investment for purchasing a container truck in order to minimize cost was feasible with NET B/C of 4.88 for 5 years and 6 months. The recommended strategies for solving the problem include developing markets, selecting transportation and expedition, having authorized distributors, increasing sales, and creating coordinated management system.

Keywords: distribution, distribution margin, DEA, AHP, financial analysis

ABSTRAK

Freshbrew Mels Beverages adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang minuman ringan yang memproduksi teh dalam kemasan. Merek produknya adalah "Mary Tea" yang terdiri dari dua jenis minuman teh. Freshbrew Mels Beverages menggunakan sistem distribusi "forwarder" dalam mendistribusikan produk ke pasaran yaitu Jawa Tengah, Lampung dan Bali. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah saluran distribusi yang tidak optimal dalam jumlah produk yang dikirimkan dan biaya yang dikeluarkan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis sistem distribusi yang digunakan oleh perusahaan dan merumuskan strategi untuk mendistribusikan produk dengan biaya minimum. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif meliputi benchmarking, sedangkan pendekatan kuantitatif meliputi analisis margin distribusi, Data Envelopment Analysis (DEA), Analytic Hierarchy Process (AHP), dan analisis finansial. Hasil penelitian menunjukkan: 1) sistem distribusi "forwarder" adalah sistem distribusi yang digunakan oleh perusahaan, 2) Jawa Tengah termasuk kelompok "under-performing", sedangkan Lampung dan Bali termasuk kelompok "effectively managed but sales", 3) faktor kritis yang mempengaruhi tingginya biaya distribusi adalah jumlah distributor resmi yang dimiliki oleh perusahaan, 4) alternatif strategi terbaik adalah memperluas lokasi pemasaran di area produksi, dan 5) biaya investasi untuk membeli satu buah truk kontainer dapat dilakukan dengan Net B/C 4,88 selama lima tahun enam bulan. Strategi yang direkomendasikan adalah melalui pengembangan pasar, pemilihan transportasi dan jasa ekspedisi, kepemilikan distributor resmi, peningkatan penjualan, dan sistem manajemen yang terkoordinasi.

Kata kunci: distribusi, margin distribusi, DEA, AHP, analisis finansial

¹ Alamat Korespondensi:
Email: sallywiedjarnarko@gmail.com

PENDAHULUAN

Teh sebagai komoditas penyumbang devisa Negara melalui non-migas menunjukkan perkembangan produksi yang cukup baik. Secara keseluruhan pertumbuhan produksi teh olahan meningkat rata-rata 6,78% setiap tahunnya. Semakin meningkatnya permintaan terhadap komoditas teh olahan menyebabkan perusahaan makanan dan minuman semakin tertantang untuk bersaing menciptakan produk baru berbasis daun teh.

CV. Freshbrew Mels Beverages adalah perusahaan yang bergerak di bidang minuman ringan yang memproduksi minuman teh dalam kemasan. Perusahaan ini berlokasi di Kampung Palahlar RT 19/08, Desa Cikahuripan, Kecamatan Klapanunggal, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat. Merek produknya adalah "Mary Teh" yang terdiri dari dua jenis minuman teh, yaitu teh yang diproduksi dengan gula asli dan dengan gula batu.

Perusahaan CV. Freshbrew Mels Beverages mendistribusikan produk Mary Teh ke pasar melalui ikatan kerja sama dengan PT. Kartini Teh Nasional (CV. Freshbrew Mels Beverages dan PT. Kartini Teh Nasional adalah dua perusahaan dengan pemilik yang sama namun berbeda manajemen). Produk Mary Teh yang telah selesai diproduksi oleh perusahaan CV. Freshbrew Mels Beverages yang berlokasi di Bogor, dikirimkan melalui penggunaan jasa ekspedisi kepada gudang-gudang milik PT. Kartini Teh Nasional di berbagai wilayah Indonesia. Pendistribusian produk akhir ke konsumen dilakukan oleh manajemen PT. Kartini Teh Nasional. Produk CV. Freshbrew Mels Beverages ini sudah dipasarkan di wilayah Jawa Tengah, Lampung, dan Bali, serta nantinya akan dipasarkan ke daerah yang lebih luas seperti Jabodetabek atau bagian wilayah Indonesia lainnya.

Sebagai perusahaan baru dengan sistem distribusi yang belum optimal dalam jumlah ataupun biaya, CV. Freshbrew Mels Beverages memerlukan berbagai alternatif strategi distribusi agar biaya yang dikeluarkan minimum sehingga dapat menghasilkan profit yang maksimum. Biaya distribusi menunjukkan salah satu biaya yang dikeluarkan oleh CV. Freshbrew Mels Beverages untuk mengirimkan produknya ke Jawa Tengah, Lampung, Bali, dan wilayah lainnya.

Total penjualan yang diperoleh perusahaan selama tahun 2014 sebesar Rp245.355.000 dengan total biaya distribusi yang dikeluarkan sebesar Rp235.395.000. Selisih dari total penjualan yang diperoleh dengan biaya distribusi yang dikeluarkan perusahaan belum cukup untuk menghasilkan keuntungan maksimum. Tingginya biaya distribusi yang menyebabkan keuntungan perusahaan menjadi tidak maksimum disebabkan karena penerapan strategi distribusi yang tidak tepat oleh perusahaan. Ada beberapa faktor yang diduga memengaruhi tingginya biaya distribusi seperti: 1) jarak pengiriman, 2) bobot dan berat produk yang dikirim, dan 3) penggunaan jasa ekspedisi.

CV. Freshbrew Mels Beverages baru berdiri selama tiga tahun dan memiliki potensi yang cukup baik di wilayah Jabodetabek dengan memanfaatkan sistem distribusi yang ada. CV. Freshbrew Mels Beverages masih menggunakan jasa ekspedisi dalam menyalurkan produk mereka ke pasar. Biaya transportasi dan distribusi produk harus dapat diminimumkan agar dapat mengefisienkan biaya pemasaran. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis sistem distribusi yang digunakan oleh CV. Freshbrew Mels Beverages dan merumuskan distribusi ke daerah pemasaran dengan biaya minimum.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode deskriptif, yaitu studi kasus. Selanjutnya, dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif menganalisis permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Menurut Kuncoro (2003), metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data untuk di uji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang dihubungkan dengan tujuan dilakukannya penelitian tersebut. Saluran distribusi yang dianalisis melalui metode deskriptif ini adalah melalui analisis *benchmarking* untuk produk sejenis ataupun *market leader*. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengambilan sampel atau pengumpulan data. Saluran distribusi yang dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif adalah melalui pengefisienan kinerja saluran distribusi dari segi biaya dan jumlah penjualan (analisis *distribution margin* dan *Data Envelopment Analysis* (DEA), meminimuman biaya transportasi (*Analytical Hierarchy Process* (AHP)), dan analisis finansial untuk kelayakan pembelian suatu kendaraan.

Jenis data dan sumber data pada penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil wawancara dan kuesioner, sumber data berasal dari internal (satu orang *general manager*, satu orang kepala divisi administrasi dan satu orang kepala divisi produksi) dan eksternal CV. Freshbrew Mels Beverages. Data sekunder yang dikumpulkan berupa laporan bulanan CV. Freshbrew Mels Beverages tahun 2014 dan tahun 2015. Sumber data berasal dari internal CV. Freshbrew Mels Beverages dan studi literatur. Data sekunder yang dikumpulkan melalui studi literatur digunakan untuk analisis *benchmarking*, analisis margin distribusi, analisis DEA, dan analisis finansial.

Dalam penelitian ini, evaluasi distribusi dilakukan dengan metode *benchmarking* terhadap sistem distribusi produk sejenis dalam kemasan *cup* ataupun *market leader*. *Benchmarking* dilakukan dengan menganalisis sistem distribusi yang digunakan oleh perusahaan lain. Analisis *benchmarking* dilakukan umumnya sebagai alat perbandingan perusahaan tanpa menurunkan kualitas data dan nilai analisis yang diperoleh (Ajodhia, 2010).

Sistem distribusi yang diterapkan oleh perusahaan dapat dilihat dari saluran distribusi yang digunakan. Saluran langsung atau *zero level channels* digunakan oleh produsen untuk menjual barang langsung ke konsumen dan tidak memiliki perantara. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan pembelian alat transportasi atau kendaraan barang untuk mengurangi pemakaian jasa ekspedisi, atau disebut dengan saluran distribusi *canvassing*. Perusahaan juga dapat menggunakan gudang-gudang di tiap-tiap daerah pemasaran kemudian mengirimkan langsung barang tersebut ke konsumen. Sistem distribusi ini disebut dengan *warehousing*. Saluran distribusi tidak langsung adalah saluran dimana satu atau lebih perantara terlibat untuk memindahkan barang dari tempat produksi ke konsumsi. Penggunaan jasa ekspedisi sebagai perantara antara produsen dan konsumen disebut dengan sistem distribusi *forwarder*.

Data yang diambil dalam analisis ini adalah data mengenai bagaimana cara perusahaan mendistribusikan produk sampai ke konsumen. Perusahaan yang digunakan sebagai *benchmark* adalah Orang Tua Group sebagai *market leader* minuman teh siap saji dalam kemasan, CV. Budi Djaya Pekalongan sebagai pesaing utama CV. Freshbrew Mels Beverages, dan PT. Tang

Mas sebagai perusahaan minuman rasa buah siap saji dalam kemasan *cup* pertama di Indonesia.

Analisis margin distribusi digunakan untuk mengetahui efisiensi kinerja saluran distribusi yang diukur dari rasio biaya distribusi terhadap penjualan masing-masing saluran distribusi, tanpa mempertimbangkan variabel lainnya. Menurut Berman (1996), margin distribusi dapat dihitung dengan cara membandingkan antara biaya distribusi terhadap tingkat penjualan dari masing-masing saluran distribusi yang bersangkutan, atau ditulis dalam rumus:

Margin distribusi saluran X = $\frac{\text{Biaya distribusi saluran X}}{\text{Penjualan saluran X}}$

Data Envelopment Analysis (DEA) pertama kali dikembangkan oleh Charnes, Cooper, dan Rhodes pada tahun 1978 yang merupakan pengembangan dari konsep efisiensi teknikal yang dibuat oleh Farrell pada tahun 1957. DEA adalah sebuah teknik analisis efisiensi kinerja dari suatu saluran distribusi untuk dapat dikembangkan di masa yang akan datang. DEA mengukur efisiensi dari kinerja saluran distribusi melalui kombinasi tingkat penjualan dengan efisien biaya distribusi yang dihasilkan oleh setiap saluran terhadap total penjualan dan total biaya distribusinya. Menurut Palit *et al.* (2008), untuk mencapai tingkat efisiensi yang maksimum dari setiap unit maka setiap unit memiliki pola untuk menetapkan bobot tinggi pada input yang sedikit digunakan. Hasil dari analisis DEA berupa matriks DEA yang merupakan matriks dari gabungan antara ordinat rata-rata pangsa penjualan dengan *axis* rata-rata pangsa biaya distribusi. Pangsa penjualan dan pangsa biaya distribusi dapat dihitung melalui rumus:

Pangsa penjualan = $\frac{\text{Jumlah penjualan saluran X di bulan Y}}{\text{Total penjualan seluruh saluran di bulan Y}}$

Pangsa biaya distribusi = $\frac{\text{Biaya distribusi saluran X di bulan Y}}{\text{Total biaya distribusi seluruh saluran di bulan Y}}$

Matriks DEA dibagi dalam tiga wilayah, yaitu rendah, sedang, dan tinggi yang ditentukan dengan menggunakan metode kuartil karena memungkinkan metode ini untuk digunakan. Semakin tinggi pangsa penjualan dan semakin rendah nilai pangsa biaya distribusi maka kinerja saluran tersebut semakin baik efisiensi nya. Hasil matriks DEA pada Gambar 1.

Pangsa penjualan	Tinggi	A	B
	Sedang	C	D
	Rendah	Sedang	
		Tinggi	
		Pangsa biaya distribusi	

Keterangan:

- A : *Star performance*, yaitu kelompok saluran distribusi yang menghasilkan volume penjualan yang tinggi dan kontribusi biaya yang rendah
- B : *Under performing*, yaitu kelompok saluran distribusi yang menghasilkan volume penjualan yang tinggi, namun dengan kontribusi biaya yang tinggi juga
- C : *Effectively managed but sales*, yaitu kelompok saluran distribusi yang menghasilkan volume penjualan yang rendah, namun dengan kontribusi biaya yang rendah juga
- D : *Under performing branches*, yaitu kelompok saluran distribusi yang menghasilkan volume penjualan yang rendah dengan kontribusi biaya yang tinggi

Gambar 1. Matriks data *envelopment analysis*

Analytical Hierarchy Process (AHP) banyak digunakan sebagai alat bantu pembuat keputusan dengan berbagai kriteria (Dalalah *et al.* 2010). Dagdeviren *et al.* (2004), AHP adalah metode matematik yang mengevaluasi variabel kualitatif dan kuantitatif dengan mempertimbangkan prioritas kelompok atau individu secara bersama-sama dalam pengambilan keputusan. Metode matematik ini didasarkan pada perbandingan yang digunakan untuk menentukan pentingnya nilai dari *point* masing-masing keputusan dalam hal faktor-faktor yang memengaruhi keputusan penggunaan skala perbandingan yang telah ditetapkan (Ebarsi dan Parlakkaya, 2012).

Analisis ini dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pengisian kuesioner. Hasil evaluasi yang diperoleh melalui FGD menghasilkan peringkat atribut yang digunakan sebagai input untuk membangun struktur hierarki AHP dalam menetapkan tujuan, aktor, faktor, dan alternatif strategi.

Analisis finansial adalah analisis yang dilakukan untuk menentukan kelayakan suatu rencana usaha dari sisi finansial (Wulan, 2010). Analisis finansial dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan kelayakan usaha dalam pembelian satu buah *truk container* sebagai salah satu pertimbangan dalam meminimumkan biaya distribusi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Pembelian

satu buah *truk container* sebagai investasi perusahaan harus diperhitungkan terlebih dahulu melalui analisis finansial agar perusahaan dapat mengambil keputusan sebagai keputusan yang tepat atau tidak untuk mengembangkan bisnisnya.

Analisis finansial yang dihitung pada penelitian ini meliputi *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C) dan *payback period*. Net B/C untuk menunjukkan gambaran berapa kali lipat *benefit* yang akan diperoleh dari *cost* yang dikeluarkan untuk membeli satu buah *truk container*. Analisis *payback period* untuk menunjukkan jangka waktu pengembalian biaya investasi apabila perusahaan melakukan pembelian satu buah *truk container*.

Analisis Net B/C, merupakan perbandingan antara *net benefit* yang telah di-*discount* positif dengan *net benefit* yang telah di-*discount* negatif.

$$\text{Net B/C} = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} \text{NPV Positif}}{\sum_{t=0}^{t=n} \text{NPV Negatif}}$$

Payback period, merupakan teknik penilaian terhadap jangka waktu (*period*) pengembalian investasi suatu proyek atau usaha.

$$PP = T_{p-1} \frac{\text{Sisa hutang}}{\text{Net benefit sisa hutang}} \times 12 \text{ bulan};$$

dengan T_{p-1} = tahun sebelum terdapat *payback period*.

HASIL

Evaluasi Distribusi

Evaluasi distribusi dilakukan dengan metode *benchmarking* terhadap sistem distribusi produk sejenis dalam kemasan *cup* ataupun *market leader* untuk bahan pertimbangan sebagai pemimpin pasar dan sistem distribusi yang dianggap berhasil untuk industri minuman siap saji kemasan *cup*.

Orang Tua Group dengan merek produk “Teh Gelas” menggunakan sistem distribusi ‘*warehousing*’ dan ‘*distributor*’. Teh hijau merek “Bandulan” yang diproduksi oleh CV. Budi Djaya Pekalongan sebagai pesaing utama CV. Freshbrew Mels Beverages menggunakan sistem distribusi ‘*distributor*’. “Frutang” merupakan minuman ringan *ready to drink* dengan berbagai macam pilihan rasa yang dikemas dalam

kemasan *cup* dan diproduksi oleh PT. Tang Mas menggunakan sistem distribusi ‘*warehousing*’ dan ‘*distributor*’. Sebaliknya, untuk CV. Freshbrew Mels Beverages menggunakan saluran distribusi ‘*forwarder*’.

Analisis *benchmarking* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang dibandingkan dengan industri yang sama ataupun yang berbeda untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Hasil analisis *benchmarking* menunjukkan bahwa terdapat perbedaan saluran distribusi yang diterapkan oleh perusahaan dengan perusahaan pesaing maupun *market leader*. Perusahaan Orang Tua Group dan PT. Tang Mas sebagai perusahaan pemimpin pasar untuk jenis minuman siap saji dalam kemasan cup memiliki sistem distribusi yang mengandalkan gudang-gudang atau distributor sebagai strategi yang berhasil untuk meningkatkan penjualan serta meminimumkan biaya distribusi. Strategi tersebut belum dapat digunakan oleh perusahaan CV. Freshbrew Mels Beverages karena perbedaan skala perusahaan yang dibandingkan dengan perusahaan pemimpin pasar.

Pada tahun 2011, total penjualan produk Teh Gelas oleh perusahaan pemimpin pasar Orang Tua Group mencapai dua juta dus per bulan, dan pangsa penjualan produk tersebut meningkat 25% setiap tahunnya (Laoli, 2011). Produk Mary Teh yang terjual sebanyak 237,167 dus pada tahun 2014 menunjukkan perbandingan jumlah dengan selisih penjualan yang besar dengan perusahaan pemimpin pasar. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan skala perusahaan CV. Freshbrew Mels Beverages dengan Orang Tua Group memengaruhi keberhasilan penerapan strategi distribusi yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan. Pembangunan gudang (*warehousing*) atau memiliki distributor tunggal belum memungkinkan untuk dilakukan perusahaan CV. Freshbrew Mels Beverages karena alternatif tersebut membutuhkan biaya yang besar. Dengan kondisi perusahaan saat ini, strategi yang dapat diterapkan selain dengan penggunaan jasa ekspedisi (*forwarder*) adalah penggunaan kendaraan barang milik pribadi oleh perusahaan (*canvassing*) untuk mengirimkan produk ke konsumen akhir dengan jarak lokasi yang masih dapat dijangkau.

Berbeda dengan hasil penelitian mengenai saluran distribusi yang telah dilakukan oleh Theng (2013), yang menyatakan bahwa di dalam saluran distribusi untuk jaringan distributor Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dengan merek “*Pristine*” terdapat saluran distribusi yang dilakukan oleh perusahaan AMDK dengan merek “*Aqua*”. Perbedaan hasil analisis *benchmarking* terhadap *market leader* atau pesaing utama antara produk teh siap saji perusahaan CV. Freshbrew Mels Beverages dan produk AMDK merek “*Pristine*” menyimpulkan bahwa tidak semua strategi yang diterapkan oleh perusahaan pemimpin pasar dapat diterapkan pada perusahaan sejenis. Kondisi perusahaan sebaiknya dipertimbangkan agar strategi yang diterapkan dapat berjalan dengan baik.

Efisiensi Kinerja Wilayah Distribusi

Analisis margin distribusi bertujuan mengetahui efisiensi kerja saluran distribusi yang diukur dari rasio biaya distribusi terhadap prestasi penjualan saluran distribusi tanpa mempertimbangkan variabel lainnya. Semakin rendah nilai margin distribusi menunjukkan semakin baiknya kemampuan saluran distribusi tersebut dalam mengelola biaya distribusi, dan sebaliknya. Nilai margin distribusi per wilayah distribusi perusahaan tahun 2014 pada Tabel 1.

Dapat disimpulkan bahwa nilai margin distribusi paling rendah terdapat pada wilayah Jawa Tengah, diikuti dengan wilayah Lampung, dan Bali sehingga dapat disimpulkan bahwa wilayah distribusi dengan kinerja paling efisien adalah wilayah Jawa Tengah (Tabel 1). Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis margin distribusi yang telah dilakukan oleh Lastiyah (2007), yang menyatakan bahwa saluran dengan penjualan yang lebih dominan merupakan saluran dengan kinerja yang lebih baik dan efisien karena rasio distribusi yang lebih kecil.

Untuk memperkecil nilai margin distribusi maka distributor harus mampu untuk meningkatkan penjualannya. Meskipun demikian, biaya distribusi yang dikeluarkan cukup tinggi, distributor tetap menunjukkan kinerja yang lebih baik melalui nilai margin distribusi yang rendah. Perusahaan dapat memotivasi distributor agar mampu meningkatkan kemampuan menjual produk dengan berbagai cara. Salah satu cara yang dapat digunakan, yaitu dengan memberikan penghargaan atau *reward* bagi distributor dengan penjualan terbaik.

Tabel 1. Nilai marjin distribusi per wilayah distribusi tahun 2014

Bulan	Rasio marjin distribusi per wilayah		
	Jawa Tengah	Lampung	Bali
Januari	0,097	0,000	0,000
Februari	0,082	0,108	0,202
Maret	0,091	0,107	0,000
April	0,074	0,119	0,200
Mei	0,095	0,117	0,202
Juni	0,089	0,117	0,202
Juli	0,089	0,000	0,000
Agustus	0,081	0,104	0,000
September	0,087	0,098	0,202
Oktober	0,087	0,098	0,000
November	0,087	0,098	0,000
Desember	0,076	0,000	0,233
Total	1,035	0,966	1,241
Rata-rata	0,086	0,107	0,207

Perusahaan juga bisa memberikan potongan harga atau *discount* maupun penundaan pembayaran untuk pengambilan produk. Cara lain untuk meningkatkan efisiensi kinerja yang rendah adalah dengan mengurangi nilai *input* atau memaksimalkan nilai *output* dengan cara menaikannya (Sari SW *et al.* 2014).

Analisis DEA merupakan suatu pendekatan non-parametrik yang pada dasarnya merupakan teknik berbasis pemrograman linier (Umri *et al.* 2011) atau apabila diartikan secara luas. Analisis DEA dapat diartikan sebagai analisis data terbungkus karena hasil dari perhitungan efisiensi yang didapatkan kemudian diplotkan dalam suatu grafik dan nilai-nilai yang terluar yang dihubungkan akan membungkus nilai-nilai tertentu (Manurung, 2009). Pengukuran efisiensi distribusi dilakukan dengan pendekatan DEA untuk mengetahui wilayah distribusi yang efisien dan memperbaiki performa distribusi yang belum efisien (Shaoth *et al.* 2006).

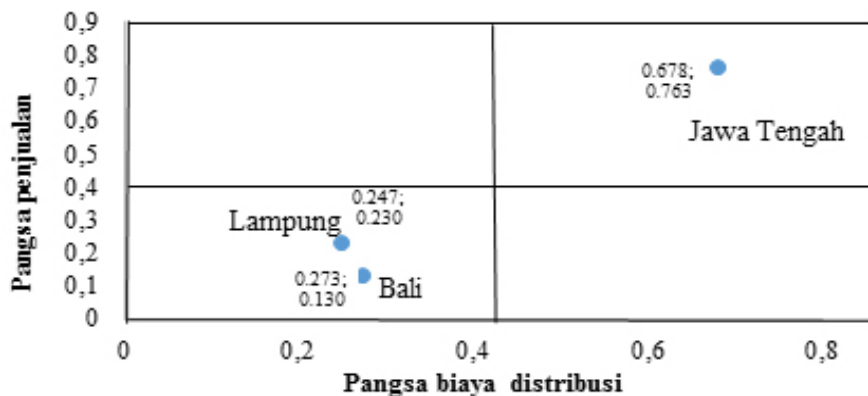
Analisis DEA digunakan untuk melihat kinerja dan untuk mengembangkan saluran distribusi di waktu yang akan datang melalui pertumbuhan dan kombinasi tingkat volume penjualan dengan efisiensi biaya distribusi yang dihasilkan tiap saluran distribusi terhadap total penjualan dan biaya distribusinya. Dari hasil perhitungan pangsa penjualan dan pangsa biaya distribusi maka matriks DEA untuk tiga wilayah distribusi CV. Freshbrew Mels Beverages dapat digambarkan pada Gambar 2.

Hasil analisis Gambar 2 dapat disimpulkan wilayah Jawa Tengah termasuk kelompok *under performing* dan wilayah Lampung serta Bali termasuk kelompok *effectively managed but sales*. Dengan demikian, wilayah Jawa Tengah memiliki potensi untuk dikembangkan di masa yang akan datang karena kelompok *under performing* ini menghasilkan penjualan yang cukup tinggi dengan kontribusi biaya yang cukup tinggi pula. Pengembangan dapat dilakukan dengan cara merubah strategi penjualan sehingga menambah volume penjualan sehingga menekan biaya distribusi.

Hasil analisis DEA ini sesuai dengan hasil analisis DEA yang telah dilakukan oleh Lastiyah (2007) dan Handayani (2001). Mereka menyimpulkan bahwa meningkatkan volume penjualan dengan memilih saluran distribusi yang menghasilkan biaya minimum membuat saluran distribusi tersebut menjadi lebih efisien dan memiliki kinerja yang lebih baik dan cocok untuk dikembangkan di masa yang akan datang.

Penetapan Prioritas Strategi Distribusi

Metode AHP yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan menentukan alternatif strategi prioritas. Alternatif strategi dengan menggunakan metode AHP memberikan peluang untuk pemecahan masalah yang lebih efisien dalam membuat keputusan (Dundar, 2008).



Gambar 2. Matriks DEA CV. Freshbrew Mels Beverages tahun 2014

Masalah yang dihadapi oleh perusahaan dengan faktor yang diduga menjadi penyebab tingginya biaya distribusi yang dikeluarkan dianalisis menggunakan AHP sehingga dapat diketahui strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Data *input* untuk analisis AHP didapatkan dari kuesioner yang disusun berdasarkan struktur hierarki AHP. Struktur hierarki berupa tujuan, faktor, dan alternatif strategi yang digunakan dalam analisis AHP ditetapkan dari hasil FGD. Hasil pengisian kuesioner oleh responden, Nasution (2013) menyimpulkan bahwa tidak semua jawaban yang diberikan oleh responden merupakan jawaban konsisten. Kekonsistenan jawaban dapat diukur melalui angka ketidak-konsistenan yang tertera pada *software Expert Choice 2000* yang berkisar tidak lebih dari 10% (atau $< 0,1$) (Saaty, 1993). Struktur hierarki AHP dapat dilihat pada Gambar 3.

Alternatif strategi yang memiliki nilai tertinggi dalam pengolahan data menggunakan AHP adalah dengan memperluas lokasi penjualan di daerah produksi dengan nilai 0,271. Hasil alternatif ini sesuai dengan perhitungan hasil faktor yang paling berpengaruh terhadap tingginya biaya distribusi yang dikeluarkan, yaitu jarak lokasi dan distribusi. Jarak lokasi dan distribusi yang jauh dapat diatasi dengan memperluas lokasi penjualan produk yang tidak hanya terbatas pada area Jawa Tengah, Lampung, dan Bali saja, tetapi juga di daerah Jawa Barat maupun Jabodetabek.

Pemilihan kendaraan barang dan jenis truk yang terencana menghasilkan nilai sebesar 0,266, tidak memiliki selisih nilai yang signifikan dengan alternatif memperluas lokasi penjualan di daerah produksi. Dalam memilih jenis kendaraan barang atau jenis truk

untuk sekali pengiriman produk ke daerah penjualan maupun distribusi diperlukan beberapa kendala yang perlu dipertimbangkan, yaitu kapasitas truk dalam berat dan jumlah unit karton dalam setiap jenis produk dengan jenis kendaraan. Komposisi produk perlu diperhitungkan dengan mempertimbangkan kapasitas truk yang digunakan untuk setiap kali pengiriman. Perencanaan pengiriman dan pemilihan kendaraan barang dan juga jenis truk secara tertata dan terencana akan memastikan kalkulasi biaya distribusi dan transportasi secara tertata dan terencana dengan baik juga.

Alternatif dengan nilai tertinggi ketiga adalah dengan pemilihan jasa ekspedisi yang murah. Biaya yang dikirimkan dengan menggunakan jasa ekspedisi menjadi mahal karena komposisi produk tidak sesuai dengan komposisi truk untuk setiap kali pengiriman. Hal ini diakibatkan karena jumlah pengiriman produk ke distributor disesuaikan dengan permintaan sehingga tidak memiliki jumlah pengiriman yang tetap dan stabil untuk setiap pengiriman.

Keputusan Pembelian Kendaraan Barang

Hasil pemilihan strategi menggunakan AHP, didapatkan analisis strategi dengan nilai kedua tertinggi, yaitu pemilihan kendaraan barang dan jenis truk yang terencana dengan baik (dengan nilai 0,266). Pemilihan kendaraan barang dan jenis truk yang terencana dengan baik salah satunya dapat dilakukan dengan cara pembelian truk pribadi untuk perusahaan sesuai dengan kapasitas pengiriman sehingga membantu mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk jasa ekspedisi. Hasil analisis yang telah dihitung, serta menurut beberapa asumsi yang digunakan maka hasil analisis kelayakan

usaha untuk pembelian kendaraan barang baru dapat dilaksanakan atas dasar:

1. *Net Benefit Cost Ratio*

Hasil perhitungan untuk pembelian truk *container* baru menunjukkan nilai 4,88. Nilai ini menunjukkan bahwa perbandingan penerimaan dari usaha lebih besar daripada jumlah biaya yang dikeluarkan untuk memperolehnya, atau dengan kata setiap pengeluaran Rp1 akan menghasilkan penerimaan sebesar Rp4,88. Nilai Net B/C yang lebih besar dari 1 ($Net\ B/C > 1$), menunjukkan bahwa usaha ini layak untuk dijalankan.

2. *Payback Period*

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai *payback period* adalah sebesar lima tahun enam bulan. Hal ini berarti usaha ini sudah dapat menutup biaya investasi yang dikeluarkan untuk pembelian satu buah truk *container* yang baru sebelum umur usaha berakhir (delapan tahun). Pembelian dua buah atau lebih kendaraan barang tidak memungkinkan untuk dilakukan oleh perusahaan, karena hasil perhitungan analisis *payback period* menunjukkan nilai negatif yang dapat diartikan bahwa perusahaan tidak dapat menutup biaya investasi sebelum umur usaha berakhir. Hal ini disebabkan karena biaya ekspedisi yang dialihkan untuk pembelian kendaraan barang lebih kecil dibandingkan dengan harga dua unit atau lebih kendaraan barang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

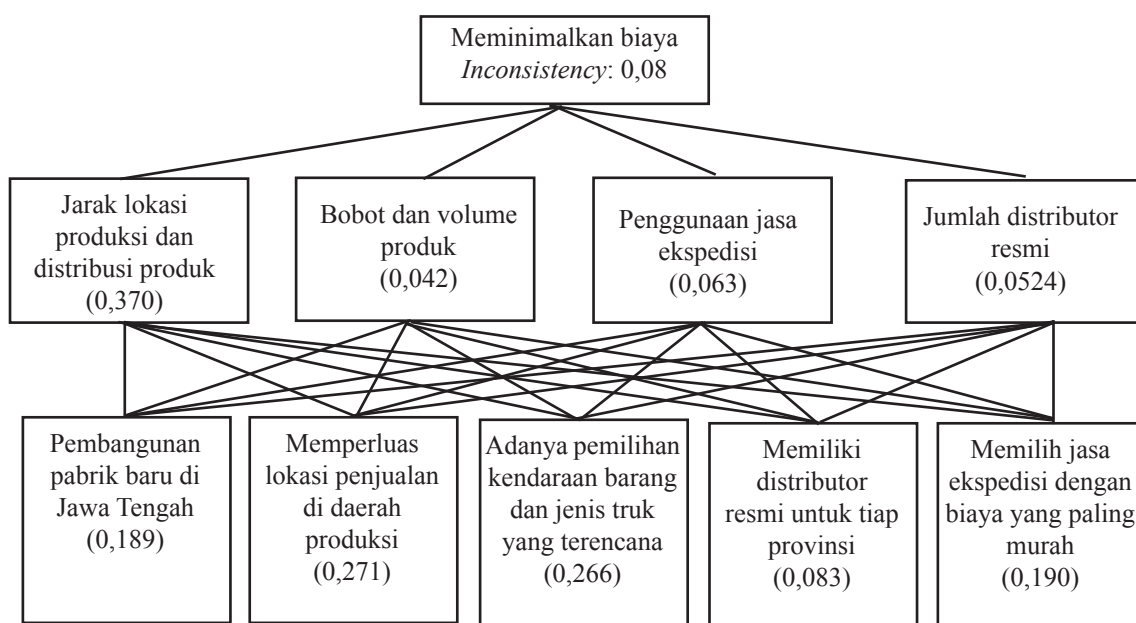
Sistem distribusi yang digunakan oleh perusahaan CV. Freshbrew Mels Beverages adalah *forwarder*. Jawa Tengah merupakan wilayah dengan kinerja yang paling efisien dibandingkan Lampung dan Bali, serta memiliki peluang lebih besar untuk dikembangkan di masa yang akan datang. Strategi distribusi ke daerah pemasaran untuk menghasilkan biaya minimum dapat dilakukan dengan cara mengembangkan jaringan pasar, memilih alat transportasi dan jasa ekspedisi, memiliki distributor resmi, meningkatkan penjualan (terutama di lokasi produksi), dan pembangunan sistem manajemen yang terkoordinasi.

Hasil analisis *gap*, untuk membandingkan kondisi distribusi saat ini dengan kondisi distribusi yang diharapkan, diketahui bahwa kinerja wilayah distribusi belum seluruhnya efisien. Dalam memperbaiki efisiensi kinerja wilayah distribusi yang belum efisien, strategi yang dapat dilakukan adalah dengan cara melakukan peningkatan nilai *output* sehingga nilai *input* dapat diturunkan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan perbaikan sistem distribusi, *reward*, atau pemberian *discount*.

Tujuan

Faktor

Alternatif



Gambar 3. Struktur hierarki AHP

Saran

Strategi-strategi yang dapat diterapkan dari hasil analisis margin distribusi, DEA, AHP, dan analisis finansial antara lain: strategi pengembangan jaringan pasar, strategi pemilihan alat transportasi, strategi pemilihan jasa ekspedisi, strategi kepemilikan distributor resmi, strategi peningkatan penjualan, dan strategi pembangunan sistem manajemen yang terkoordinasi. Strategi pengembangan jaringan pasar dapat dilakukan dengan cara memperluas daerah pemasaran di wilayah produksi (Bogor), menganalisis peluang untuk menambah wilayah pemasaran baru, serta mensosialisasikan kriteria standar untuk pasar baru. Strategi ini dapat diterapkan untuk jangka pendek sampai dengan jangka panjang.

Strategi pemilihan alat transportasi dapat dilakukan dengan cara melakukan kontrak kesepakatan dengan pihak pemilik kendaraan barang, memastikan ketersediaan produk di gudang, dan melakukan perhitungan analisis kelayakan bisnis secara berkala. Strategi ini juga dapat diterapkan untuk jangka pendek sampai dengan jangka panjang.

Strategi pemilihan jasa ekspedisi dapat dilakukan dengan menggabungkan pengiriman produk dengan produk lain yang dikirim pada tujuan yang sama, mencari informasi daftar perusahaan jasa ekspedisi, dan melakukan kontrak kerja sama dengan jasa ekspedisi, atau melakukan evaluasi perbaikan atau kendala dengan distributor. Strategi ini juga mencakup adanya komunikasi untuk memastikan permintaan agar sesuai dengan simulasi permintaan serta melakukan penguasaan rute oleh pembawa kendaraan barang.

Strategi kepemilikan distributor resmi merupakan strategi jangka panjang. Strategi ini meliputi kontrak kerja sama dengan distributor resmi, memberikan penghargaan untuk distributor dengan penjualan terbaik, serta membantu evaluasi kinerja distribusi secara berkala. Selanjutnya, perlu melakukan promosi atau pembagian contoh produk kepada calon konsumen serta meningkatkan loyalitas termasuk dalam strategi peningkatan penjualan. Strategi ini dapat diterapkan dalam jangka pendek sampai jangka panjang.

Strategi pembangunan sistem manajemen yang terkoordinasi meliputi adanya catatan tertulis untuk setiap kegiatan yang dilakukan, melakukan pembagian

kinerja yang jelas untuk masing-masing divisi, adanya penambahan divisi baru, perumusan program kerja, serta melakukan evaluasi visi dan misi secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajodhia V. 2010. Integrated cost and quality benchmarking for electricity distribution using DEA. *International Journal of Energy Sector Management* 4(3): 417–433.
- Berman B. 1996. *Marketing Channels*. New York: John Wiley & Sons.
- Dagdeviren M, Akay D, Kurt M. 2004. İş değeri sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması [Business review analytical hierarchy process and application process]. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi* 19(2): 131–138.
- Dalalah D, Al-Oqla F, Hayajneh M. 2010. Application of the analytical hierarchy process (AHP) in multi-criteria analysis of the selection of cranes. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering* 4(5): 567–578.
- Dundar S. 2008. Ders seçiminde analitik hiyerarşi proses uygulaması [Course selection analytical hierarchy process application]. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(2): 217–226.
- Erbasi A dan Parlakkaya R. 2012. The use of analytic hierarchy process in the balanced scorecard: an approach in a hotel firm. *Business and Management Review* 2(2): 23–37.
- Handayani. 2001. Analisis saluran distribusi beras pada CV. Rezeqi Bersaudara, Sukabumi [tesis]. Bogor: Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Kuncoro M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Laoli N. 2011. Teh Gelas capai penjualan 2 juta karton per bulan. <http://industri.kontan.co.id/news/teh-gelas-capai-penjualan-2-juta-karton-per-bulan-1>. [22 Mei 2015].
- Lastiyah DN. 2007. Analisis efisiensi kinerja distribusi Teh Botol Sosro Kantor Penjualan Wilayah (KPW) Jakarta [tesis]. Bogor: Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Manurung H. 2009. Ketaklayakan super-efisiensi model DEA (Data Envelopment Analysis) [tesis]. Medan: Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Sumatera Utara.

- Nasution SR. 2013. Proses hierarki analitik dengan Expert Choice 2000 untuk menentukan fasilitas pendidikan yang diinginkan konsumen. *Jurnal Teknik FTUP* 26(2): 68–80.
- Palit, Lienardo, Widyadana. 2008. Aplikasi kombinasi algoritma genetic dan data envelopment analysis pada penjadwalan flowshop multikriteria. *Jurnal Teknik Industri* 1: 86–89.
- Saaty TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hierarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT. Binaman Pressindo.
- Sari SW, Nurmalina R, Setiawan B. 2014. Efisiensi kinerja rantai pasok ikan lele di Indramayu, Jawa Barat. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 11(1): 12–23.
- Shahooth K, Khalaf AD, Hussein B. 2006. Using data envelopment analysis to measure cost efficiency with an application on Islamic Banks. *Scientific Journal of Administrative Development* 4:134–156.
- Theng S. 2013. Analisis strategi distribusi melalui jaringan distributor produk AMDK Pristine [tesis]. Bogor: Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Umri N, Hidayat R, Utai ID. 2011. Kinerja efisiensi biaya dengan metode Data Envelopment Analysis (DEA). *Jurnal Teknik Industri* 1(2): 216–223.
- Wulan S. 2010. Studi kelayakan usaha pencucian mobil otomatis pada perusahaan Auto Car Wash di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 1(10): 21–32.