

Analisis Manajemen Rantai Pasok Susu Segar untuk Peningkatan Kinerja: Studi Kasus KSU Tandangsari, Sumedang

Deddy Supriyadi¹, Chusein Waliyulloh²

Universitas Koperasi Indonesia^{1,2}

deddy_ok@ikopin.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 30 Mei 2025

Disetujui 29 Juli 2025

Diterbitkan 07 Agustus 2025

Keywords: *Supply Chain Management, Supply Chain Flows, Supply Chain Performance*

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of fresh milk supply chain management at KSU Tandangsari Tanjungsari Sumedang from the perspective of its flows and performance. The theoretical framework used in this research includes Supply Chain Management Theory, Supply Chain Flows, and Supply Chain Performance. This research is quasi-qualitative, employing a case study method. The data consists of both primary and secondary sources, incorporating qualitative and quantitative aspects. Data collection was conducted through observation, interviews with informants, document analysis, and literature review.

The results indicate that: 1) The supply chain flows, which include material flow (fresh milk), financial flow, and information flow, run smoothly without significant obstacles. If any issues arise, KSU Tandangsari is prepared to address them promptly, 2) The overall supply chain performance is considered good, although not yet optimal, as the cooperative operates under capacity, particularly in its cooling unit. This is due to a significant decline in milk production, currently averaging only 10,000 liters per day, whereas the full capacity of the cooling unit is 37,500 liters. If the cooperative can maximize asset utilization, it will improve supply chain performance, especially in terms of operational cost efficiency (milk handling costs).

PENDAHULUAN

Koperasi memegang peranan strategis dalam pembangunan perekonomian nasional, khususnya dalam upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat. Melalui sistem berkoperasi, individu-individu yang tergabung di dalamnya dapat mengembangkan potensi ekonomi secara lebih efektif dan efisien. Hal ini dimungkinkan karena koperasi menawarkan sejumlah keunggulan dibandingkan dengan usaha secara mandiri, seperti kemampuan untuk mencapai skala ekonomi yang lebih besar, memperkuat posisi tawar, serta menciptakan efisiensi melalui sinergi antar anggota.

Keberhasilan koperasi dalam menjalankan fungsinya sangat bergantung pada penerapan manajemen usaha yang baik. Manajemen yang terstruktur dan efektif memungkinkan optimalisasi sumber daya, kelancaran proses bisnis, serta pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari merupakan salah satu koperasi yang bergerak di sektor peternakan sapi perah, dengan mayoritas anggotanya merupakan peternak sapi perah. Fokus utama KSU Tandangsari adalah memenuhi kebutuhan para anggota dalam menjalankan usaha peternakan, khususnya dalam pengelolaan dan pemasaran susu segar. Koperasi ini berperan dalam menampung

hasil produksi susu dari anggota, melakukan proses pendinginan melalui cooling unit, serta mendistribusikannya ke Industri Pengolahan Susu (IPS). Selain itu, KSU Tandangsari juga mengelola unit usaha penyediaan sarana produksi peternakan dan unit simpan pinjam.

Sebagai entitas bisnis, KSU Tandangsari menjalankan berbagai fungsi manajerial, termasuk pengelolaan rantai pasok. Dalam konteks rantai pasok susu segar, terdapat sejumlah tantangan yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, seperti belum optimalnya kinerja rantai pasok yang tercermin dari aspek biaya, harga jual susu, kapasitas produksi peternak, serta posisi tawar koperasi terhadap IPS.

Melalui analisis manajemen rantai pasok, diharapkan dapat diperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual pengelolaan rantai pasok susu segar di KSU Tandangsari, termasuk aliran material, informasi, dan keuangan yang terjadi di dalamnya. Hasil analisis ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis untuk perbaikan dan peningkatan kinerja rantai pasok secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam kinerja rantai pasok susu segar di Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara kontekstual dan holistik dalam lingkungan nyata. Meskipun pendekatan utama bersifat kualitatif, namun penelitian ini juga melibatkan pengukuran kuantitatif terhadap variabel operasional kinerja rantai pasok, dengan menggunakan analisis *Supply Chain Operation Reference-Model* (SCOR). Dengan demikian, metode yang digunakan bersifat integratif, menggabungkan analisis naratif dari hasil wawancara mendalam dengan informan, observasi serta data numerik yang diperoleh dari dokumentasi dan laporan operasional. Teknik analisis data kualitatif dilakukan mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk meningkatkan validitasnya maka dilakukan triangulasi data dengan cara membandingkan dan mengkonfirmasi antara beberapa sumber data. Sementara itu, data kuantitatif dianalisis secara deskriptif untuk mendukung interpretasi kinerja rantai pasok secara objektif. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai sistem manajemen rantai pasok (SCM) yang meliputi aliran produk, aliran finansial dan aliran informasi serta kinerja rantai pasok susu segar di KSU Tandangsari.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari Saat Ini

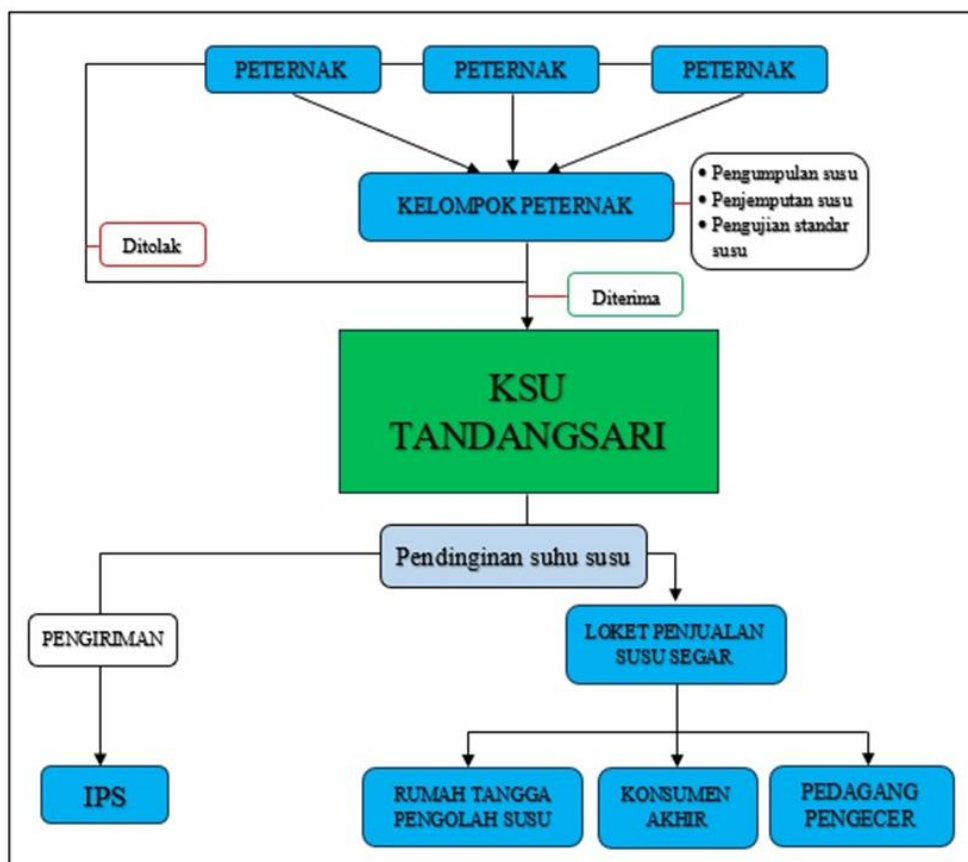
Menurut Pujawan & Mahendrawathi (2017) *Supply chain* memiliki sifat yang dinamis namun melibatkan tiga aliran yang konstan, yaitu aliran informasi, produk, dan uang. Beberapa aliran ini berjalan di kedua arah dalam rantai pasok dan merupakan aliran yang berhubungan.

Pada manajemen rantai pasok Unit Usaha Susu Segar KSU Tandangsari berdasarkan alirannya, diketahui ada aliran masuk dan aliran ke luar, aliran-aliran tersebut terdiri dari tiga macam, yaitu aliran material, aliran keuangan, dan aliran informasi. Berikut penjelasan dari setiap aliran rantai pasok pada Unit Usaha KSU Tandangsari:

a. Aliran Material (Susu Segar) pada Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari

Aliran material merupakan perpindahan material dari hulu ke hilir atau sebaliknya. Aliran material di KSU Tandangsari adalah aliran susu segar yang masuk dari peternak ke KSU Tandangsari dan aliran susu ke luar dari KSU Tandangsari ke pasar, yaitu susu yang telah didinginkan di *Cooling*

Unit KSU Tandangsari. Gambar 1 menjelaskan mengenai aliran material (susu sapi segar) yang terjadi pada KSU Tandangsari.



Gambar 1. Aliran Material pada Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari

Berdasarkan gambar 1 dapat diketahui aliran material pada rantai pasok terdiri dari:

1. Aliran masuk (*inflow*), adalah aliran susu segar yang masuk dari peternak anggota koperasi ke KSU Tandangsari. Permasalahan yang dialami pada proses ini adalah kualitas susu tidak selalu baik, kuantitas berfluktuasi serta adanya risiko pemindahan susu dari peternak ke koperasi. Sejauh ini risiko tersebut dapat dikelola dengan baik oleh koperasi.
2. Aliran ke luar (*outflow*), merupakan aliran distribusi susu segar dari KSU Tandangsari yang keluar atau yang dipasarkan. Aliran susu segar ini mengalir dari koperasi ke IPS, pedagang pengecer, rumah tangga pengolah susu dan konsumen akhir. Pada aliran ke luar, masalah yang pernah terjadi adalah kualitas tidak memenuhi standar yang diharapkan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan pasar. Berdasarkan pernyataan Informan B ada sekitar 4-6 kali dalam setahun keluhan atas adanya kualitas susu yang kurang baik apabila diolah menjadi yoghurt yang disampaikan oleh pelaku rumah tangga industri olahan susu. Kendala lain yang mungkin terjadi adalah perubahan harga yang diberikan IPS kerap menurunkan pendapatan Koperasi.

Susu segar mengalir dari peternak hingga ke tangan konsumen. Aliran susu segar tersebut dimulai dari peternak sapi perah yang telah menjalin kerjasama dengan koperasi dan wajib menjadi anggota KSU Tandangsari terlebih dahulu seperti yang disampaikan oleh Informan B, seorang karyawan yang telah bekerja di koperasi selama 18 tahun:

“Kalau mau jual susu sapi ke KSU Tandangsari harus jadi Anggota terlebih dahulu, para peternak sendiri berlokasi di Kecamatan Tanjungsari, Pamulihan, Cimanggung, dan Rancakalong di Daerah Sumedang”.

Susu akan diambil oleh petugas koperasi di setiap kelompok, sebagaimana menurut Informan D salah satu peternak anggota koperasi yang telah 21 tahun menjadi peternak:

“Kita sehari melakukan 2 kali pemerahan, petugas koperasi juga melakukan penjemputan 2 kali sehari. Nanti kita kumpul di kelompok masing-masing, petugas akan datang ke tiap kelompok, di sana kita akan melakukan uji kualitas susu, kalau kualitasnya sesuai maka susunya diambil, kalau tidak akan langsung dikembalikan”.

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa sebelum susu dijemput/diambil oleh petugas koperasi, para peternak akan mengumpulkan susu hasil pemerahan mereka di tempat pengumpulan susu kelompok peternak masing-masing, kemudian koperasi akan datang pada setiap kelompok peternak tersebut dan melakukan uji standar susu, yang meliputi uji *organoleptik*, uji alkohol dan uji berat jenis, apabila susu yang diberikan oleh peternak memenuhi standar yang telah ditentukan maka petugas akan membawa susu tersebut, apabila susu dari peternak tidak memenuhi standar yang telah ditentukan maka petugas akan mengembalikan susu tersebut kepada peternak yang bersangkutan. Kemudian susu yang telah memenuhi standar akan diantarkan ke tempat penampungan KSU Tandangsari yang berada di Pasar Tanjungsari. Informan D juga menambahkan bahwa jadwal penjemputan susu yang dilakukan Petugas Koperasi dilakukan 2 (dua) kali dalam 1 (satu) hari yaitu sekitar pukul 07.00 WIB sampai pukul 09.30 WIB dan pukul 14.30 WIB sampai pukul 16.00 WIB.

Susu yang diterima dari peternak selanjutnya didinginkan sampai mencapai suhu tertentu di *Cooling Unit* KSU Tandangsari agar terjaga kualitasnya sampai waktu tertentu hingga susu tersebut dikirimkan ke Industri Pengolahan Susu (IPS) yang sudah melakukan kontrak dengan KSU Tandangsari, dalam hal ini, yaitu PT. Frisian Flag yang ada di Cikarang Bekasi dan PT. Ultra Jaya yang berlokasi di Kabupaten Bandung Barat.

Selain dikirim ke IPS, sebagian kecil kurang dari 20 persen dijual ke pasar umum, yang meliputi home industry yang mengolah susu, seperti yoghurt, pedagang pengecer (loper) dan konsumen akhir. Menurut Informan E, yang sudah 30 tahun menjadi loper susu beliau membeli susu dari KSU Tandangsari kemasan kantong plastik ukuran 1 kg, kemudian biasanya dikemas ulang menjadi kemasan yang lebih kecil, yaitu ukuran 50 – 100 ml. Para loper biasanya menjual susu secara keliling langsung ke konsumen akhir, khususnya ibu rumah tangga, namun ada juga yang menjual di tokonya sendiri. Menurut Bapak E juga berjualan keliling sangat rentan terhadap kerusakan susu segar, karena produk susu segar tidak bisa bertahan lama tanpa alat pendingin:

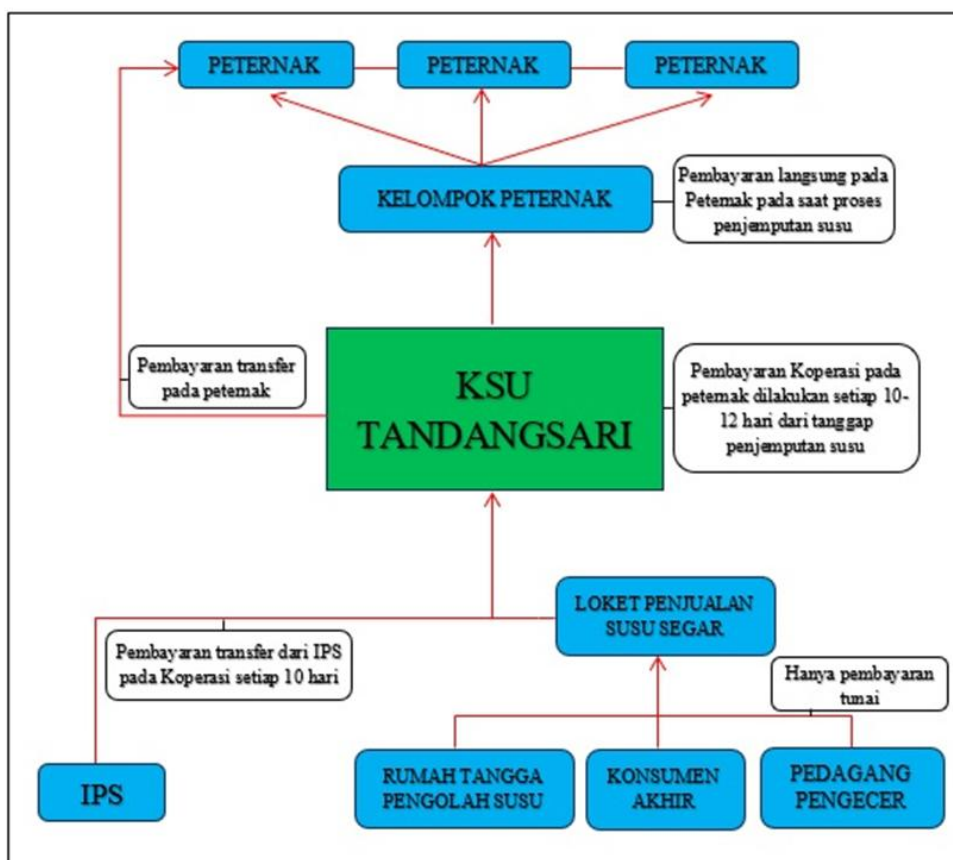
“Resikonya sih ya kalau ga habis hari ini harus dimasukan ke dalam kulkas (lemari pendingin)”. Apabila susu sapi tidak terjual habis, maka produk tersebut harus disimpan kedalam alat pendingin. Tetapi tidak semua Pedagang Pengecer mempunyai alat pendingin, sehingga loper akan mengalami kerugian.”

Selain Pedagang Pengecer, menurut Informan B, sekitar 10%-20% dari pembeli susu segar KSU Tandangsari adalah industri rumah tangga yang mengolah susu segar menjadi olahan susu seperti yoghurt, mereka disebut rumah tangga pengolah susu.

b. Aliran Keuangan pada Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari

Aliran keuangan merupakan perpindahan uang pembayaran atas jasa atau produk dari setiap mata rantai yang mengalir dari hilir ke hulu, bisa juga berupa aliran pengembalian uang dari hulu ke hilir,

misal yang terjadi karena kelebihan bayar atau pembatalan transaksi. Terdapat lima aliran keuangan yang mengalir dari konsumen akhir hingga ke peternak sapi perah. Gambar 2 menjelaskan mengenai aliran keuangan yang terjadi pada KSU Tandangsari.



Gambar 2. Aliran Keuangan pada Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari

Aliran keuangan yang mengalir dari KSU Tandangsari ke anggota sebagai peternak sapi perah adalah sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh pihak koperasi ke peternak sapi perah atas pembelian susu segar. Menurut Informan B, pembayaran oleh koperasi ke peternak dilakukan secara langsung di koperasi, secara langsung di kelompok peternak saat jadwal pengambilan susu atau melalui transfer bank.

Aliran keuangan/pembayaran dari pedagang pengecer susu segar (loper) ke KSU Tandangsari atas pembelian susu segar oleh pedagang pengecer ke koperasi. Berdasarkan keterangan dari Informan B sistem pembayaran yang digunakan dalam transaksi ini menggunakan sistem pembayaran tunai. Dalam hal ini pembayaran dilakukan secara langsung di koperasi atau lebih tepatnya di loket penjualan langsung susu segar yang ada di koperasi.

Aliran keuangan mengalir dari konsumen ke KSU Tandangsari. Pembayaran dilakukan secara tunai di koperasi atau lebih tepatnya di loket penjualan susu segar, karena konsumen langsung mengambil susu segarnya di koperasi.

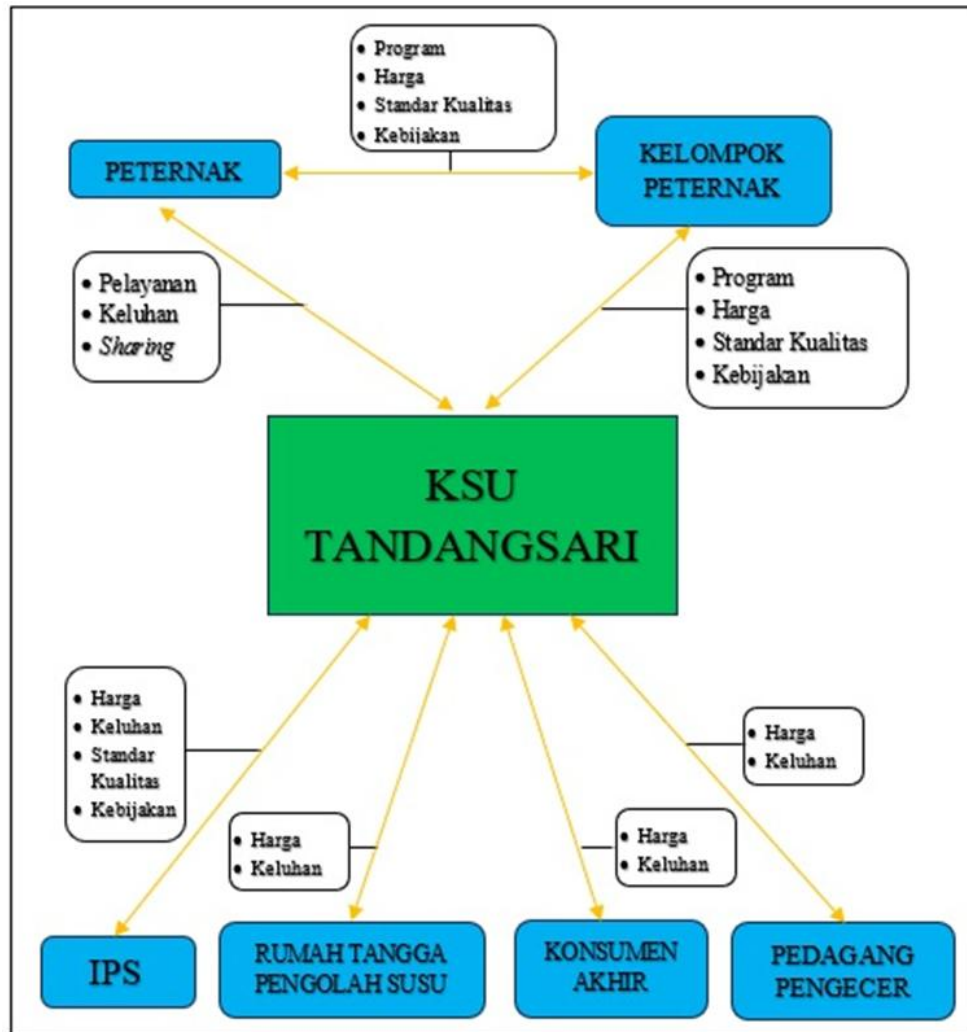
Selanjutnya aliran keuangan/pembayaran mengalir dari IPS ke KSU Tandangsari. Berdasarkan keterangan dari Informan B pembayaran oleh IPS ke koperasi dilakukan melalui transfer bank, secara berkala sesuai dengan kontrak yang sudah disepakati yaitu 10 hari setelah susu diterima oleh IPS.

c. Aliran Informasi pada Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari

Aliran informasi merupakan proses komunikasi yang bergerak baik dari hulu ke hilir maupun sebaliknya hilir ke hulu. Aliran informasi dalam rantai pasok susu segar di KSU Tandangsari umumnya berkaitan dengan informasi tentang ketersediaan susu segar, permintaan susu segar, dan harga susu segar. Arus informasi dalam rantai pasok susu segar di KSU Tandangsari melibatkan semua mata rantai, yaitu peternak, kelompok peternak, koperasi, IPS, pedagang pengecer, rumah tangga pengolah susu, serta konsumen akhir. Terdapat beberapa aliran informasi antar mata rantai dalam rantai pasok susu segar. Gambar 3 menggambarkan tentang aliran informasi yang terjadi pada rantai pasok susu segar di KSU Tandangsari.

1. **Aliran Informasi di Antara Peternak Sapi Perah.** Berdasarkan keterangan dari Informan D, terjadi aliran informasi di antara peternak. Informasi tersebut merupakan sharing atau tukar pendapat tentang teknik pemberian pakan sapi dan teknik menjaga kesehatan sapi untuk meningkatkan hasil produksi susu.
2. **Aliran Informasi Antara Kelompok Peternak Sapi Perah dengan KSU Tandangsari.** Berdasarkan keterangan dari Informan D informasi yang mengalir dari kelompok peternak ke koperasi berkaitan dengan kendala-kendala yang dihadapi saat proses budidaya sapi perah seperti kesehatan sapi, pakan ternak, dan pelayanan kelahiran. Sedangkan aliran informasi yang mengalir dari koperasi kepada kelompok peternak berdasarkan keterangan dari Informan B, biasanya berkaitan dengan informasi kegiatan penyuluhan. Informasi tersebut disampaikan dalam bentuk lisan, tulisan secara tatap muka maupun melalui pesan di handphone.
3. **Aliran Informasi Antara Peternak Sapi Perah dengan KSU Tandangsari.** Berdasarkan informasi yang diberikan oleh Informan D, diketahui bahwa informasi yang mengalir dari peternak ke koperasi berkaitan dengan hasil produksi, kesehatan sapi, penggunaan pakan ternak, kuantitas dan harga produk. Selanjutnya berdasarkan keterangan dari Informan B dan Informan C informasi yang mengalir dari koperasi kepada peternak berkaitan dengan informasi tentang ketentuan standar kualitas susu segar yang telah ditentukan oleh IPS, mekanisme transaksi penjualan dan harga. Proses komunikasi dalam menyampaikan informasi antara peternak dan koperasi maupun sebaliknya dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan cara penyampaian informasi secara langsung (tatap muka) dan menggunakan bantuan media komunikasi.
4. **Aliran Informasi Antara KSU Tandangsari dengan IPS.** Berdasarkan informasi dari Informan B dan Informan C diketahui bahwa informasi yang mengalir dari KSU Tandangsari ke IPS tentang ketersediaan susu segar, pengajuan peningkatan harga susu segar, proses pengiriman susu segar, dan informasi terkait pembayaran. Sedangkan informasi yang mengalir dari IPS ke KSU Tandangsari yaitu tentang standar kualitas susu, rate harga susu segar, permintaan pesanan, dan informasi terkait pembayaran.
5. **Aliran Informasi Antara KSU Tandangsari dengan Pedagang Pengecer.** Berdasarkan keterangan dari Informan B, informasi dari Koperasi ke Pedagang Pengecer itu terkait informasi produk, harga jual dan mekanisme transaksi penjualan. Diketahui bahwa mekanisme transaksi dapat dilakukan dengan cara in order (memesan terlebih dahulu) maupun tidak melakukan pemesanan terlebih dahulu. Selain itu aliran informasi juga mengalir antara loper atau pedagang pengecer susu segar ke koperasi seperti yang dikatakan oleh Informan D:

“yaa paling harga, ketersediaan susu di sini (Koperasi), sama banyaknya susu yang mau dibeli”.



Gambar 3. Aliran Informasi pada Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari

Berdasarkan keterangan tersebut informasi yang mengalir dari pedagang pengecer kepada koperasi yaitu tentang jumlah permintaan susu, harga susu, dan metode pembayaran. Penyampaian Informasi tersebut dilakukan dengan dua cara yaitu dengan cara penyampaian informasi secara langsung (tatap muka) dan menggunakan bantuan media komunikasi.

6. **Aliran Informasi Antara KSU Tandangsari dengan Rumah Tangga Pengolah Susu.** Berdasarkan informasi yang diterima dari Informan B diketahui bahwa aliran informasi yang terjadi dari koperasi kepada rumah tangga pengolah susu terkait jumlah ketersediaan produk, harga produk, dan kualitas produk. Sedangkan informasi yang mengalir dari rumah tangga pengolah susu kepada koperasi terkait kualitas susu dan proses pengiriman. Informan B lebih lanjut mengatakan bahwa kadang-kadang dari pembeli rumah tangga pengolah susu minta di antarkan susunya, tapi tergantung ketersediaan petugas juga bisa mengantar atau tidak.
7. **Aliran Informasi Antara KSU Tandangsari dengan Konsumen.** Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Informan B dapat diketahui bahwa informasi yang mengalir dari KSU Tandangsari kepada konsumen berupa informasi terkait harga dan produk. Informasi tersebut diperoleh saat konsumen yang datang untuk membeli produk tersebut. Sedangkan informasi yang mengalir dari konsumen ke KSU Tandangsari berkaitan dengan jumlah permintaan produk dan juga harga.

Kinerja Rantai Pasok Susu Segar KSU Tandangsari

Pengukuran kinerja rantai pasok susu segar pada penelitian pada dasarnya dilakukan berdasarkan analisis *Supply Chain Operation Reference* (SCOR). Menurut SCOR terdapat lima atribut kinerja yang dianalisis pada rantai pasok yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, *Agility*, *Cost*, dan *Assets*. Kelima atribut kinerja tersebut dibagi lagi menjadi bagian yang lebih spesifik untuk mengukur kinerja yang disebut dengan metrik indikator. Sehubungan adanya beberapa kondisi dalam pelaksanaan pengelolaan rantai pasok susu segar pada koperasi, maka dalam pengukuran kinerja rantai pasok susu segar ini tidak dianalisis dengan menggunakan seluruh metrik indikator menurut SCOR, akan tetapi dilakukan beberapa penyesuaian. Pada penelitian ini yang dianalisis meliputi lima atribut kinerja, yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, *Agility* dan *Cost* dan *Asset*. Berikut pembahasan hasil penelitian mengenai kinerja rantai pasok susu segar KSU Tandangsari berdasarkan lima (atribut) kinerjanya.

1. **Keandalan.** Keandalan rantai pasok menurut SCOR diukur berdasarkan 3 (tiga) indikator yaitu ketepatan waktu pengiriman pesanan, tingkat pesanan yang tidak dapat dipenuhi karena kekurangan stok, dan keluhan pelanggan. Dalam kenyataannya kontrak kerjasama koperasi dengan IPS dalam jual beli susu segar ini tidak mengatur secara tegas mengenai jumlah dan waktu pengiriman susu. Koperasi memiliki “kebebasan” untuk mengirim berapa pun dan kapanpun sepanjang kualitasnya masih memenuhi, dan persediaan susu di IPS belum mencapai batas maksimal, maka IPS dapat menerima. Jika persediaan di IPS sudah maksimal, paling pengiriman susu ditunda sampai pada hari berikutnya. Di dalam kenyataannya penundaan seperti itu sangat jarang terjadi. Mekanisme pengiriman susu dilakukan dengan cara terlebih dahulu koperasi berkomunikasi dengan IPS bahwa koperasi akan melakukan pengiriman susu dengan jumlah dan waktu tertentu. Koperasi akan mempertimbangkan kualitas susu dan harga untuk memutuskan susu akan dikirim ke IPS yang mana. Hal ini dilakukan karena ada perbedaan harga dan standar kualitas diantara IPS. Kemudian untuk waktu pengiriman yang penting susu bisa dikirim seluruhnya dalam jumlah yang optimal. Saat ini koperasi mengirim susu setiap hari, meskipun hari libur koperasi tetap mengirim susu ke IPS. Maka dengan demikian dari indikator ketepatan waktu pengiriman, dapat dikatakan sangat baik, sedangkan pemenuhan pesanan tidak bisa diukur karena tidak ada pesanan. Selanjutnya keluhan dari IPS sebagai pelanggan hampir tidak ada (tidak signifikan). Maka secara keseluruhan berdasarkan keandalannya, rantai pasok susu sapi segar dapat dikatakan sangat baik. Hal ini bisa dicapai dikarenakan adanya kelenturan/kelonggaran dalam jumlah dan waktu pengirimannya tidak ada ketentuan yang ketat mengenai waktu dan jumlah susu yang dikirim, kecuali standar mutu susu. Kemudian keluhan dari IPS pun hampir tidak ada/tidak signifikan.
2. **Daya Tanggap.** Daya tanggap rantai pasok diukur berdasarkan dua indikator yaitu waktu yang dibutuhkan untuk pengiriman susu (kecepatan) dan perputaran persediaan.
Daya tanggap rantai pasok susu sapi segar pada KSU Tandangsari dapat dikatakan sangat baik. Berdasarkan hasil observasi dan informasi dari Informan C waktu yang diperlukan dari mulai penjemputan susu dari tempat pengumpulan susu sampai ke IPS hanya satu hari, bahkan kurang dari satu hari. Artinya pemerahan sampai dengan pengiriman dapat dilakukan dalam waktu satu hari. Sebagaimana menurut Informan C:

”Waktu yang diperlukan untuk penjemputan susu dari tempat pengumpulan susu sampai dimasukan ke Coolling Unit Koperasi sekitar 2 jam, selanjutnya proses pendinginan di cooling unit 5 – 6 jam, kemudian waktu pengiriman dari koperasi ke

IPS sekitar 1-3 jam. Dengan demikian koperasi dapat melakukan pengiriman susu setiap hari."

Berkaitan juga dengan siklus pengiriman, maka perputaran persediaan pun relatif cepat, yaitu hanya satu hari, kecuali terjadi kendala, misal persediaan di IPS sudah penuh, maka pengiriman dilakukan pada hari berikutnya. Namun kejadian seperti itu sangat jarang terjadi.

3. **Agility (Kelincahan).** Kelincahan pada kinerja rantai pasok diukur berdasarkan 5 (lima) indikator yaitu 1) efektivitas manajemen perubahan, 2) ketahanan rantai pasok, 3) kolaborasi dan komunikasi hulu, 4) kolaborasi dan komunikasi hilir, dan 5) adopsi inovasi. Hasil penelitian terkait indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut.

Situasi lingkungan yang berat bagi koperasi pernah terjadi yaitu saat adanya wabah penyakit mulut dan kuku. Tapi untuk sekarang secara umum situasi dan kondisi yang berhubungan dengan rantai pasok susu relatif stabil. Oleh karena itu pada situasi saat ini relatif koperasi hanya mengelola operasi rutin saja, paling-paling yang diperlukan penyesuaian terhadap harga itupun relatif jarang. Maka untuk sementara dalam jangka pendek relatif tidak banyak perubahan yang perlu dilakukan oleh koperasi. Namun demikian untuk jangka panjang, upaya-upaya perbaikan dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi harus terus menerus dilakukan.

Rantai pasok koperasi juga memiliki ketahanan yang sangat baik. Ketahanan rantai pasok susu segar pada KSU Tandangsari diantaranya didukung dengan adanya cooling unit sebanyak enam buah, dengan kapasitas 37.500 liter, sementara susu dari peternak per hari rata-rata hanya 10.000 liter, jadi masih ada idle capacity yang sangat besar. Dengan demikian koperasi memiliki cadangan cooling unit untuk stok susu ataupunantisipasi jika produksi susu meningkat. Koperasi juga memiliki kendaraan pengangkut susu yang andal dengan kapasitas yang juga masih belum digunakan seluruhnya. Artinya koperasi memiliki cadangan kendaraan untuk mengangkut susu. Maka sejauh ini koperasi bisa dengan cepat menangani permasalahan pada rantai pasoknya, misalnya jika ada masalah dalam kendaraan, maka koperasi bisa segera mengganti dengan kendaraan cadangan, sebagaimana yang disampaikan oleh Informan B Informan C bahwa apabila terjadi permasalahan pada kendaraan saat melakukan penjemputan atau pengiriman susu, maka koperasi akan merespon dengan cepat dengan mengirimkan kendaraan cadangan yang selalu disiapkan karena koperasi mengerti risiko kualitas susu sapi yang apabila tidak dilakukan penanganan secepat mungkin akan berbahaya. Apabila terjadi kendala pada saat proses penyimpanan susu pada cooling unit tertentu misalnya, maka koperasi akan segera memindahkan susu pada alat penyimpanan cadangan sehingga dapat tetap menjaga kualitas susu tersebut. Artinya koperasi mampu memulihkan kondisi rantai pasoknya dengan secepat mungkin bahkan kurang dari satu hari.

Namun untuk jangka panjang ada potensi masalah yang perlu diantisipasi agar koperasi bisa terjaga kelangsungan usahanya, yaitu adanya gejala penurunan produksi susu yang disebabkan oleh berbagai faktor, seperti menurunnya populasi sapi, menurunnya produktivitas, menurunnya minat generasi muda untuk beternak sapi sementara rata-rata usia para peternak di KSU Tandangsari saat ini sudah di atas 50 tahun. Masalah lain semakin berkurangnya lahan rumput untuk sumber makanan hijauan. Selanjutnya koperasi perlu juga mempertimbangkan untuk melakukan hilirisasi untuk mengurangi ketergantungan terhadap IPS, meningkatkan posisi tawar koperasi dan meningkatkan margin keuntungan koperasi.

Rantai pasok susu sapi segar ini sudah terintegrasi ke hulu, yaitu ke peternak dan ke hilir, yaitu ke IPS yang sudah cukup lama. Komunikasi dengan peternak dilakukan pada saat RAT (1

tahun sekali), pertemuan rutin dengan kelompok peternak setiap tiga bulan sekali, selain itu koperasi setiap saat bisa berkomunikasi dengan peternak bila diperlukan. Kemudian untuk komunikasi dengan IPS dapat dilakukan setiap kali pengiriman, setiap kali pembayaran bahkan kapanpun bila diperlukan baik tatap muka, maupun melalui media komunikasi. Selama ini menurut Informan B, tidak ada masalah komunikasi baik komunikasi dengan peternak maupun IPS.

Indikator yang ke lima untuk kelincahan adalah adopsi teknologi. Saat ini koperasi memiliki *cooling unit* dan kendaraan pengangkut susu dengan teknologi pendinginan yang cukup baik. Koperasi juga memiliki teknologi yang baik untuk melakukan pengujian susu. Dengan demikian sarana-prasarana yang dimiliki koperasi mendukung kelincahan rantai pasok susu segar koperasi.

4. **Biaya.** Biaya rantai pasok diukur berdasarkan indikator *total handling cost* (THC) yang merupakan: penjumlahan dari biaya transportasi dari tempat pengambilan susu kelompok, biaya pengujian mutu susu, biaya pendinginan dan penyimpanan dan biaya pengiriman susu ke IPS. THC susu segar berbeda di setiap koperasi, tergantung antara lain kepada jarak dari koperasi ke tempat pengambilan susu kelompok, volume susu, jarak dari koperasi ke IPS. Sebagaimana disampaikan oleh Informan F:

"Biaya penanganan susu bervariasi tergantung pada jarak tempuh dari koperasi ke tempat pengambilan susu kelompok, volume susu dan jarak dari koperasi ke IPS. Semakin jauh jarak tempuh untuk pengambilan susu dan semakin jauh jarak pengiriman susu ke IPS akan menyebabkan biaya penanganan susu semakin tinggi. Kemudian semakin besar volume susu, maka biaya penanganan susu akan semakin murah per liter."

Menurut informan B, THC susu segar di KSU Tandangsari berkisar antara Rp. 1.400 sampai dengan 1.500 per liter. Sebagai pembandingan di Koperasi susu yang lain masih di Kabupaten Bandung, menurut informan F di kopersinya THC per liter susu adalah Rp1.176, berarti lebih rendah dari THC di KSU Tandangsari. Selanjutnya menurut Informan F paling tinggi THC per liter susu di koperasi adalah 1.600 an. Dengan demikian THC di KSU Tandangsari masih di bawah angka tertinggi atau dapat dikatakan masih cukup baik, dengan asumsi harga susu di atas Rp. 8.200 per liter.

Berapa maksimal THC susu per liter yang masih layak tergantung pada harga jual susu ke IPS dan harga beli susu ke anggota. Saat ini harga jual susu ke IPS berkisar antara Rp 8.200 sampai dengan Rp. 8.800 per liter, sedangkan harga beli berkisar Rp 6.700 sampai dengan Rp 7.000 per liter. Harga beli ke peternak biasanya menyesuaikan dengan harga jual ke IPS, jadi jika harga jual susu ke IPS tinggi, maka harga beli susu ke anggota juga tinggi. Berdasarkan fluktuasi harga, maka bisa diprediksi bila harga susu ke IPS mencapai angka terendah misal Rp. 8.200 dan harga beli juga mencapai angka terendah misal Rp 6.700, maka Break Even Point (BEP) akan tercapai pada THC sebesar Rp 1.500, artinya jika THC di atas Rp 1.500 maka koperasi akan rugi. Selanjutnya jika harga susu di IPS mencapai harga tertinggi, yaitu Rp. 8.800 per liter dan harga beli susu juga mencapai angka tertinggi, yaitu Rp 7.000 per liter, maka BEP akan tercapai pada THC Rp 1.800 per liter. Jika diambil harga rata-rata, misal harga jual susu ke IPS rata-rata Rp.8.500 dan harga beli susu ke peternak rata-rata Rp 6.850, maka BEP akan tercapai pada THC Rp.1.650 per liter. Jika saat ini penjualan rata-rata susu per hari 10.000 liter dan harga jual serta harga beli susu mencapai rata-rata, kemudian THC pun pada angka rata-rata, yaitu Rp.1.450 per liter, maka KSU akan memperoleh omzet sebesar Rp 85.000.000 per hari dengan keuntungan (SHU) sebesar Rp. 85.000.000 – Rp 70.500.000 –

14.500.000 = 2.000.000 per hari jika dikonversi ke per tahun akan diperoleh keuntungan (SHU) sebesar Rp. 730.000.000.

THC yang berarti juga biaya rantai pasok akan lebih efisien jika KSU Tandangsari dapat memaksimalkan penggunaan fasilitas produksinya. Saat ini kapasitas *cooling unit* koperasi sebesar 37.500 liter, dengan waktu pendinginan susu selama 5-6 jam, sementara produksi susu rata-rata hanya 10.000 liter per hari, maka penggunaan *cooling unit* tidak maksimal, (penggunaannya hanya 27 persen saja) berarti terdapat *idle capacity* yang cukup besar, yaitu sebesar 73 persen. Bila *cooling unit* dapat dimaksimalkan pemakaiannya tentu akan dapat menurunkan biaya pendinginan yang signifikan. Penurunan biaya juga akan terjadi pada biaya pemeliharaan dan penyusutan *cooling unit*. Maka ini berarti THC per unit susu akan lebih efisien (kinerja rantai pasok akan meningkat lebih baik dari indikator biaya). Selanjutnya pada gilirannya profitabilitasnya akan lebih tinggi.

5. **Aset.** Kinerja rantai pasok dari atribut *assets* yang dapat diukur adalah tingkat penggunaan *asset*. Menurut Informan A *asset* untuk rantai pasok sudah dimanfaatkan sekitar 70%. Namun untuk *cooling unit* pemanfaatannya sekarang hanya 27 persen, karena produksi susu saat ini hanya rata-rata 10.000 liter per hari, sementara kapasitas *cooling unit* menurut informan B adalah 37.500 liter. Dengan demikian dari sisi pemanfaatan *asset* rantai pasok kondisi saat ini tidak baik karena terjadi *idle capacity* yang cukup besar. Hal ini terjadi karena adanya penurunan produksi susu segar yang cukup besar.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa:

1. Aliran-aliran pada rantai pasok, yang meliputi aliran material (susu segar), aliran keuangan dan aliran informasi secara keseluruhan berjalan dengan lancar, tanpa hambatan yang berarti. Walaupun ada persoalan KSU Tandangsari siap mengatasinya dengan cepat;
2. Kinerja rantai pasok secara keseluruhan dapat dikatakan baik, meskipun ada beberapa catatan yang perlu menjadi perhatian, yaitu tingkat pemanfaatan aset yang rendah yang menyebabkan meningkatkan biaya operasional (biaya penanganan susu).

Saran

Walaupun rantai pasok susu segar secara keseluruhan berfungsi dengan baik, tetapi ada beberapa hal yang perlu jadi perhatian untuk bisa ditingkatkan, agar kinerjanya lebih baik, yaitu:

1. Optimalisasi sarana-prasarana (aset) rantai pasok, terutama *cooling unit* yang beroperasi *under capacity*. Jika dapat ditingkatkan penggunaannya, maka akan meningkatkan efisiensi biaya operasional;
2. Posisi tawar koperasi terhadap IPS sangat lemah, untuk itu dengan tetap menjaga hubungan yang baik dengan IPS, perlu diupayakan untuk mengurangi ketergantungan terhadap IPS antara lain dengan memulai melakukan hilirisasi (integrasi ke depan), yaitu mengolah susu untuk meningkatkan nilai tambah, kemudian melakukan pemasaran susu yang lebih ke hilir mendekat ke konsumen akhir. Keuntungan hilirisasi ini koperasi dapat memperoleh harga yang lebih tinggi, selanjutnya diharapkan dengan harga jual yang lebih tinggi, koperasi dapat meningkatkan semangat dan kesejahteraan peternak, sehingga produksi meningkat, serta koperasi pun sustain dan berkembang;

3. Melaksanakan ke dua hal di atas tentu tidak mudah, tetapi bagaimana pun untuk bisa sustain dan berkembang dalam jangka panjang perlu ada pemikiran dan upaya ke arah tersebut.

BIBLIOGRAFI

- I Nyoman Pujawan & Erma Mahendrawathi. (2017). Supply Chain Management Edisi 3. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Irman Irawan, Subawa Subawa, Degdo Suprayitno, Suharyanto, dkk. Buku Ajar Manajemen Rantai Pasok. (2024). Jakarta: PT. Sonpedia Publishing Indonesia
- Ismail Bagas, Aspiranti Tasya, & Adwiyah Rabiatul. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok Produk Susu Sapi Perah dengan menggunakan Metode SCOR dalam upaya Peningkatan Kinerja. Bandung Conference Series: Business and Management. Universitas Sangga Buana
- Isniah, Mahlidatul, Hariyati Yuli, & Kusmiati Ati. (2017). Analisis Manajemen Rantai Pasok Susu Sapi Perah Pada Koperasi Peternak Galur Murni Di Kecamatan Sumberbaru Kabupaten Jember. JSEP Vol.10 No.1. Universitas Jember
- KSU Tandangsari. (2021). Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas. Sumedang.
- KSU Tandangsari. (2022). Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas. Sumedang.
- KSU Tandangsari. (2023). Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas. Sumedang.
- Pramita, R. P. Adinda, & Aspiranti, T. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok pada Produk Susu Sapi Perah dengan menggunakan Metode SCOR dalam upaya Peningkatan Kinerja - Proceedings UNISBA - Universitas Islam Bandung.
- Rejeki Bangun, Dwi Ahrisa Putri, Zainal Abidin, Raihan Dara Lufika, dkk. (2023). Bandung: Widina Bhakti Persada
- Röpke, Jochen. (2000). Ekonomi Koperasi Teori dan Praktik. Jakarta: Salemba Empat.
- Yelita Anggiane Iskandar, Iwan Sukarno, Adji Candra Kurniawan, Resista Vikaliana. (2024). Pengelolaan Kinerja Rantai Pasok dengan Pendekatan SCOR. Jakarta: Salemba Empat.
- Ismail Bagas, Aspiranti Tasya, & Adwiyah Rabiatul. 2022. Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok Produk Susu Sapi Perah dengan menggunakan Metode SCOR dalam upaya Peningkatan Kinerja. Bandung Conference Series: Business and Management. Universitas Sangga Buana