

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Susu sudah menjadi salah satu pangan yang menunjang gizi manusia. Untuk mempermudah proses konsumsi susu pun diolah dengan berbagai cara sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu susu menjadi material paling penting dalam industri pengolahan susu karena menjadi bahan baku utama dalam industri pengolahan susu. Namun, di Indonesia pasar industri susu sapi dalam negeri masih terbuka karena produksi dalam negeri hanya dapat memenuhi 20% saja dari total permintaan susu segar pada tahun 2020 untuk industri pengolahan susu tercatat sebanyak 3,95 juta ton susu segar. Dan produksi dalam negeri hanya tercatat menghasilkan 909 ribu ton susu segar atau hanya memenuhi 20% dari kebutuhan produksi industri pengolahan susu di dalam negeri yang sisanya diimpor dari negara lain dalam bentuk bermacam-macam mulai dari bentuk *Skim Milk Powder* (SMP), *Whole Milk Powder* (WMP), *Anhydrous Milk Fat* (AMF), *Butter Milk Powder* (BMP), dan *Demineralized Whey Powder* (DWP).



**Gambar 1. 1**  
**Tren produksi susu segar (2016-2020)**

Sumber: databoks katadata.co.id

Hal tersebut terjadi karena masih kecilnya populasi sapi perah di dalam negeri. Namun kabar baik hadir dari pertumbuhan investasi dan produksi yang mengalami peningkatan. Dikutip dari Kontan.co.id (Andi & Mahadi, 2021) menurut Plt. Direktur Jenderal Industri Agro Kemenperin Putu Juli Ardika peningkatan terjadi pada investasi dan menyebabkan kebutuhan bahan baku (susu segar) tumbuh sekitar 4% sementara pertumbuhan produksi susu segar hanya 2,6%. Walaupun terjadi pertumbuhan namun pertumbuhan tingkat produksi belum bisa mengimbangi pertumbuhan kebutuhan bahan baku (susu segar) dalam negeri. Dengan adanya koperasi-koperasi susu di Indonesia sangat membantu akan ketersediaan bahan baku di dalam negeri.

Walau pun industri susu perah untuk pengolahan susu memiliki pangsa pasar yang besar karena masih rendahnya pertumbuhan produksi susu segar di dalam negeri. Akan tetapi ada isu lain yang menjadi pengganjal industri susu perah di Indonesia, yaitu adanya isu lingkungan yang menyertai peluang ekonomis yang besar dari industri ini. Didalam tulisan *Animal Agriculture's Impact on Climate Change* (Humane Society International, n.d.) sudah menjadi konsesus ilmiah bahwa peternakan yang menjadi tempat produksi utama susu segar bertanggungjawab setidaknya sekitar 14,5-16,5% atas emisi gas rumah kaca dan diperkirakan menyebabkan degradasi lingkungan yang signifikan dari hilangnya keanekaragaman hayati hingga deforestasi.

Hal tersebut akan menjadi ancaman menghambat perkembangan industri susu perah di Indonesia berdasarkan hasil survei dari Indikator Politik Indonesia (Afayat, 2021) dan Yayasan Indonesia CeraH menunjukkan hasil bahwa 53% generasi muda Indonesia khawatir akan kerusakan lingkungan. Survei tersebut dilakukan dalam rentang waktu dari 9 -16 september 2021 dengan total responden 4.020 responden dari rentang usia 17-26 tahun. Survei ini menunjukkan bahwa masyarakat di masa yang akan mendatang berpotensi menjadi masyarakat yang lebih peka terhadap isu lingkungan dan berpotensi menghambat perkembangan industri susu perah. Penghambatan dapat terjadi karena minat beli menjadi terganggu dengan adanya isu lingkungan. Sejalan

juga dengan hasil penelitian (Rachmawaty & Hasbi, 2020) yang menyatakan bahwa *green marketing* dan *brand image* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap minat beli konsumen. Dan jika isu ini dibiarkan maka industri pengolahan susu dan susu perah akan sulit berkembang karena adanya ancaman rendahnya minat konsumen untuk membeli dengan alasan isu lingkungan.

Dan salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan “penghijauan” menurut (Jumady & Fajriah, 2020) Proses penghijauan atau penerapan GSCM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap daya saing perusahaan/koperasi. Penghijauan tersebut dapat dilakukan salah satunya dengan mulai menerapkan jaringan dan manajemen rantai pasok hijau (*Green Supply Chain Management*) ditambah hasil penelitian (Pan et al., 2020) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara praktik GSCM terhadap kinerja perusahaan serta praktik GSCM sangat membantu meningkatkan kinerja lingkungan dan ekonomi dari perusahaan. Dalam penelitian sebelumnya oleh (Nugrahani & Suliantoro, n.d.) indikator yang memiliki prioritas utama adalah *Rate of Return of Investment*.

Penerapan ini akan efektif karena pengelolaan rantai pasok akan menyentuh ke segala lini perusahaan mulai dari penganggaran hingga distribusi dan penjualan didukung oleh penelitian terdahulu dinyatakan bahwa dimensi GSCM terbagi menjadi enam dimensi yaitu *Internal Management, Green Design, Green Purchasing, Green Production, Green Logistics, dan Reverse Logistics*. Dan dengan total 66 *measurement items* (Pramesti et al., 2020).. Pengelolaan rantai pasok hijau akan mengubah sistem pengadaan, sistem produksi, hingga sistem distribusi yang ramah lingkungan disisi lain penerapan manajemen rantai pasok hijau juga akan membangun citra perusahaan yang ramah lingkungan dan berpotensi besar untuk mempertahankan konsumen dan pelanggan dari generasi muda hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Rachmawaty & Hasbi, 2020) yang membuahkan hasil bahwa *green marketing* dan *brand image* berpengaruh positif terhadap minat beli konsumen. Dan berdasarkan penelitian oleh (Kirilova & Vaklieva-Bancheva, 2017) diketahui jika pengimplementasian pendekatan yang ramah lingkungan yang diusulkan

akan membuka prospek untuk mempengaruhi portofolio produk yang tidak hanya ke seluruh spektrum produk susu tetapi juga ke seluruh rantai pasokan, yang melibatkan para pemain yang bersaing satu sama lain.

Maka dari permasalahan tersebut penelitian ini dilakukan. Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat untuk mengatasi masalah perusahaan dengan melakukan proses bisnis yang ramah lingkungan dan dapat memperkaya pemikiran dari topik rantai pasok hijau atau *Green Supply Chain Management*. Penelitian ini akan melakukan pengukuran penerapan rantai pasok hijau pada suatu perusahaan/koperasi yang bergerak di industri susu perah atau pengolahan susu.

Subyek penelitian ini adalah Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang. KPSBU Lembang merupakan koperasi yang bergerak di industri peternakan dan pengolahan susu. Berdiri sejak 1971 yang memiliki tujuan utama untuk mensejahterakan anggotanya. KPSBU Lembang memiliki nilai-nilai inovatif, dinamis, berorientasi pada kualitas, keterbukaan, keadilan, demokratis, dan mandiri. Saat ini KPSBU Lembang memiliki 4 aspek yang dikembangkan dalam rencana strategis dalam mencapai visinya yaitu, kesejahteraan anggota, manajemen efektif, SDM profesional dan berkomitmen, dan kapasitas organisasi.

KPSBU Lembang melalui wawancara diketahui telah menjalankan manajemen rantai pasok konvensional pada proses bisnisnya namun belum diorganisir oleh sebuah divisi/departemen khusus. KPSBU Lembang pun belum pernah melakukan pengukuran kinerja rantai pasok mereka secara ilmiah atau menggunakan *tools*. Mereka hanya melakukan pengukuran langsung dengan mengunjungi lokasi tempat rantai pasok berjalan dan dapat dipastikan menjadi tidak efektif dan efisien dalam pengukuran kinerja rantai pasok/rantaipasok hijaunya. Ketidakefektifan ini berdampak juga pada optimalisasi dalam produksi dan kinerja lingkungan.

**Tabel 1. 1**  
**Data Produksi dan Pendapatan KPSBU Lembang (2020-2021)**

Data	2020	2021
Produksi	67.856.543 lt	64.626.082 lt
Pendapatan	Rp 559.693.787.586,00	Rp 5 33.890.857.031,01

Berdasarkan tabel 1.1 telah terjadi penurunan pada produksi susu sebesar 4,76% dan penurunan pada pendapatan 4,61%. Selain karena disebabkan hal diluar kendali perusahaan seperti wabah yang terjadi pada hewan ternak. Berdasarkan wawancara penurunan ini juga terjadi karena produktifitas dari sapi menurun serta kualitas susu yang tidak sesuai dengan standar. Hal-hal tersebut dapat terjadi juga karena kinerja rantai pasok/rantai pasok hijau yang kurang optimal. Untuk melihat kinerja dari rantai pasok maka diperlukan pengukuran terlebih dahulu sebelum melakukan perbaikan agar terlihat indikator apa saja yang perlu dipertahankan, diperhatikan, dan diperbaiki.

Berdasarkan hasil wawancara bersama sekretaris koperasi drh. Ramdan Sobahi KPSBU Lembang telah memperhatikan isu lingkungan dan menjalankan program yang berbasis lingkungan., salah satu program dari KPSBU Lembang untuk lingkungan yaitu membangun tanki/tempat penyimpanan biogas dari kotoran sapi agar kotoran sapi tidak mengganggu lingkungan sekitar. Serta menyatakan bahwa KPSBU Lembang telah bersedia untuk berubah menjadi koperasi yang “hijau”. Hal ini menunjukkan bahwa KPSBU Lembang yang dijadikan subyek telah memasukan perspektif lingkungan kedalam proses bisnis dan juga *supply chain* mereka. Jadi, dapat dikatakan jika KPSBU telah mulai memasuki penerapan rantai pasok hijau atau *green supply chain*.

Penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* (BSc) sebagai kerangka dalam mengukur kinerja *Green Supply Chain Management* dan *Analytic Network Process* (ANP) sebagai alat untuk menghitung bobot dari ketercapaian KPI perusahaan. BSc digunakan karena metode ini akan mengukur kinerja dengan seimbang, pengukuran akan seimbang karena

pengukuran menggunakan empat perspektif sehingga hasil pengukuran lebih menyeluruh tidak hanya berfokus pada satu perspektif saja. Lalu menurut (Duarte & Cruz-Machado, 2015) BSc merupakan alat ukur yang dapat digunakan untuk tujuan meningkatkan rantai pasok lalu menurut (Kaplan & Norton, n.d.) BSc juga merupakan alat yang populer untuk membantu mengembangkan visi, strategi perusahaan, dan mengaplikasikan kepada pemilihan keputusan dan tindakan. Dan ANP menurut Prof. Thomas Saaty dalam (Nugrahani & Suliantoro, n.d.) digunakan karena memang dikenalkan sebagai pengganti *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan juga memiliki kemampuan untuk melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan.

Oleh karena hal-hal diatas membuat penelitian ini menjadi menarik untuk dilakukan. Penelitian ini berjudul “**Pengukuran Kinerja *Green Supply Chain Management* Menggunakan *Balanced Scorecard-Analytic Network Process* di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang**”. Yang akan menambah wawasan dan pemikiran dalam hal *Green Supply Chain Management* atau manajemen rantai pasok hijau serta membantu subjek dalam merekomendasikan hal yang harus dilakukan kedepannya.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana rantai pasok hijau pada KPSBU Lembang?
2. Bagaimana pencapaian kinerja dari rantai pasok hijau di KPSBU Lembang?
3. Bagaimana prioritas perbaikan dari *Key performance indicator* (KPI) pada rantai pasok hijau di KPSBU Lembang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi dan menganalisis jaringan rantai pasok hijau di KPSBU Lembang.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis pencapaian kinerja pada rantai pasok hijau pada KPSBU Lembang.
3. Mengidentifikasi prioritas perbaikan untuk *Key Performance Indicator* (KPI) rantai pasok hijau pada KPSBU Lembang.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat dari segi teori ataupun juga praktis.

- a) Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah:
  1. Sebagai kontribusi untuk menambah pemikiran mengenai gambaran penerapan konsep rantai pasok hijau (*Green Supply Chain*) pada koperasi peternakan.
  2. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan rantai pasok hijau (*Green Supply Chain*).
- b) Manfaat praktis dari penelitian ini adalah Sebagai kontribusi untuk dijadikan referensi pelaku usaha di industri peternakan untuk meningkatkan kinerja dari rantai pasok hijau pada perusahaan/koperasinya.