

## **PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOKAN DI INDUSTRI KELAPA SAWIT DI INDONESIA**

**Wiwik Rachmarwi**

**Dosen Program Studi Manajemen UNKRIS**

**Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur**

**E-mail: [rachmarwi@gmail.com](mailto:rachmarwi@gmail.com), [wiwikrachmarwi@unkris.ac.id](mailto:wiwikrachmarwi@unkris.ac.id)**

**Abstract:** *The palm oil industry has become an important industry for the Indonesian economy. The palm oil industry has the potential to generate significant economic and social development in Indonesia. Palm oil is the second most successful agricultural product in Indonesia after rice, and is the largest agricultural export. The industry consists of interrelated business activities that produce various palm oil products. Therefore, in order for these firms to operate efficiently along their supply chain, they need a better approach in their supply chain management. Therefore, this paper aims to propose a research framework to investigate supply chain practices in the palm oil industry. This research framework needs to be tested using the data of palm oil industry companies in Indonesia, because this framework is slightly different from other industries*

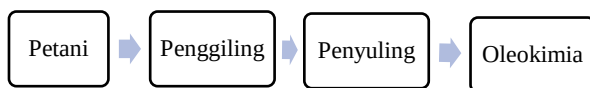
**Keywords:** *Oil Palm Industry, Supply Chain*

### **PENDAHULUAN**

Industri kelapa sawit berpotensi menghasilkan perkembangan ekonomi dan sosial yang signifikan di Indonesia. Kelapa sawit merupakan produk pertanian paling sukses kedua di Indonesia setelah padi, dan merupakan ekspor pertanian terbesar. Industri ini menjadi sarana meraih nafkah dan perkembangan ekonomi bagi sejumlah besar masyarakat miskin di pedesaan Indonesia. Industri kelapa sawit Indonesia diperkirakan akan terus berkembang pesat dalam jangka menengah; tetapi, daya saingnya akan terpukul oleh agenda anti minyak sawit. Pasar minyak sawit dunia mengalami pertumbuhan pesat dalam beberapa dasawarsa terakhir dengan produksi minyak sawit saat ini diperkirakan lebih dari 45 juta ton. Indonesia merupakan salah satu produsen dan eksportir minyak sawit terbesar di dunia, dengan produksi lebih dari 18 juta ton minyak sawit per tahun. Industri kelapa sawit di Indonesia menyumbang sumber devisa mencapai Rp 239,4 Triliun

Dengan demikian, Indonesia tergolong di antara produsen dan pengekspor produk kelapa sawit dunia.

Industri kelapa sawit terdiri dari banyak bisnis di sepanjang rantai pasokan, yang dapat dibagi menjadi empat sub sektor: (1) petani; (2) penggiling; (3) penyuling, dan (4) oleokimia (adalah bahan kimia apapun yang berasal dari lemak). Industri ini dihubungkan bersama dari hulu ke hilir. Industri hulu terdiri dari sektor petani dan penggilingan. Sektor Tumbuh meliputi budidaya kelapa sawit yang meliputi pembibitan, perkebunan kelapa sawit dan produksi tandan buah segar (TBS). Padahal, industri hilir terdiri dari sektor penyulingan dan oleokimia. Sektor hilir terdiri dari penyuling minyak sawit, penghancur inti sawit, produsen produk edible berbasis sawit, produsen lemak khusus dan produsen oleokimia. Oleh karena itu, agar perusahaan-perusahaan ini beroperasi secara efisien di sepanjang rantai pasokan mereka, mereka memerlukan pendekatan yang lebih baik dalam Manajemen Rantai Pasokan / Supply Chain Management (SCM). mereka Gambar 1 menggambarkan rantai nilai dalam industri ini.



**Gambar 1: Rantai Pasokan Industri Kelapa Sawit**

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengusulkan kerangka kerja penelitian untuk menyelidiki kriteria praktik manajemen rantai pasokan di industri kelapa sawit. Ruang lingkup penelitian hanya akan mengulas literatur. Makalah ini membahas konstruksi praktik SCM di industri kelapa sawit. Selain itu, penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi hambatan dalam menerapkan praktik SCM di industri minyak ini. Sisa makalah ini disusun sebagai berikut. Bagian selanjutnya merangkum literatur terkait, yang diikuti oleh kerangka yang diusulkan untuk menyelidiki kriteria praktik SCM di industri kelapa sawit. Selanjutnya, metodologi penelitian telah dibahas. Bagian akhir menyajikan kesimpulan dan studi lebih.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Praktek Manajemen Rantai Pasokan

Praktik SCM didefinisikan sebagai "serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mempromosikan pengelolaan rantai pasokannya secara efektif" (Li et al., 2005). Penulis selanjutnya menekankan bahwa praktik SCM diusulkan untuk menjadi konsep multi dimensi, yang telah dipandang sebagai konsep yang lebih komprehensif. Dengan demikian, konsep tersebut mencakup sisi hilir dan hilir rantai pasokan. Selain itu, menurut Zhou dan Benton Jr (2007), sekelompok praktik rantai pasokan dianggap sebagai praktik rantai pasokan yang efektif jika praktik terbaik yang dipilih telah diterapkan. Ada beberapa bukti

yang menunjukkan bahwa berbagai negara mungkin memiliki praktik yang berbeda dalam menerapkan manajemen rantai pasokan. Dalam sebuah studi oleh Chow et al. (2008), penulis menggunakan konstruksi yang berbeda untuk negara yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa persepsi manajerial yang berbeda tentang bagaimana komponen rantai pasokan saling terkait satu sama lain dan organisasi, perbedaan pandangan dunia dari perbedaan negara dan budaya yang berbeda. Argumen selanjutnya yang mendukung penelitian ini adalah dari Halldorsson et al. (2008), yang menyelidiki perspektif Skandinavia dan Amerika tentang manajemen rantai pasokan. Mereka berpendapat bahwa perbedaan hasil antara kedua kelompok ini disebabkan oleh fakta bahwa mereka memiliki gaya manajemen yang berbeda. Selain itu, sebuah studi oleh Mollenkopf dan Dapiran (2005) menunjukkan bahwa lingkungan bisnis berbeda antara perusahaan Amerika dan Australia dan New Zealand. Dengan demikian, perusahaan "kompetensi antar negara-negara ini berbeda. Oleh karena itu, mereka menyarankan agar penelitian masa depan harus berfokus pada konteks spesifik Australia dan Selandia Baru. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa berbagai negara mungkin memiliki serangkaian praktik yang berbeda dalam menerapkan SCM dan penelitian selanjutnya mengenai praktik ini dapat berfokus pada konstruksi spesifik yang sesuai di negara tersebut.

Sebagian besar studi sebelumnya tentang praktik manajemen rantai pasokan dilakukan di negara-negara berkembang seperti Amerika Serikat, negara-negara Eropa, Australia, Selandia Baru. Ketika menerapkan praktik manajemen rantai pasokan di Asia, perusahaan perlu mengenali faktor lain seperti norma lokal, infrastruktur fisik tanah, dan infrastruktur TI dasar (Guan, 2005). Penulis selanjutnya menyatakan bahwa banyak konsep praktik terbaik rantai pasokan seperti cross-docking, penggabungan in-transit, atau JIT

mungkin belum siap untuk diterapkan atau mudah dilakukan di sebagian besar lingkungan Asia. Hal ini disebabkan jaringan jalan dan infrastruktur pergudangan sangat tidak sempurna di banyak wilayah. Guan (2005) juga berpendapat bahwa infrastruktur internet dan telepon mungkin tidak sepenuhnya dikembangkan juga. Dengan demikian, menyelidiki praktik rantai pasokan di Asia secara khusus di Indonesia akan meningkatkan literatur tentang praktik rantai pasokan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa industri yang berbeda juga memiliki pengaruh yang berbeda terhadap praktik SCM (Mollenkopf dan Dapiran, 2005; Jharkharia dan Shankar, 2006). Menurut Li et al. (2006), praktik SCM dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti jenis industri, ukuran perusahaan, posisi perusahaan dalam rantai pasokan, panjang rantai pasokan, dan jenis rantai pasokan. Jharkharia dan Shankar (2006) menyelidiki praktik rantai pasokan di empat sektor industri manufaktur India; Sektor Auto, Engineering, Process dan FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Temuan menunjukkan bahwa berbagai sektor mengadopsi praktik SCM berdasarkan batasan dan lingkungan kerja mereka sendiri. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa sektor yang berbeda memiliki operasi dan teknik kerja yang berbeda. Selain itu, sebuah studi oleh Mollenkopf dan Dapiran (2005) di Australia dan Selandia Baru menunjukkan bahwa sektor kendaraan bermotor/transportasi dan bahan kimia/minyak bumi melakukan sektor makanan dan distribusi terbaik sementara sektor pakaian dan tekstil berperforma lemah. logistik dan kompetensi rantai pasokan. Dengan demikian, bukti tersebut tampaknya menunjukkan bahwa industri yang berbeda mungkin memiliki adopsi yang berbeda pada variabel tertentu dalam praktik rantai pasokan. Oleh karena itu jelas bahwa seperangkat praktik rantai pasokan mungkin tidak sesuai untuk semua

industri atau sektor. Sebagai kesimpulan, bukti dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa negara yang berbeda dan industri yang berbeda mungkin memiliki serangkaian praktik SCM yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengungkapkan serangkaian praktik rantai pasokan yang berbeda dalam industri kelapa sawit.

### **Kerangka Kerja Praktik SCM sebelumnya**

Narasimhan, & Das, (2001) dalam hasil studi mereka menunjukkan bahwa praktik rantai pasokan tertentu pada prinsipnya berkaitan dengan fleksibilitas operasional tertentu dan perusahaan tersebut dapat menggunakan praktik SCM untuk unggul dalam manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber strategis meningkatkan kemampuan pabrik untuk berubah dengan cepat dan kemampuan basis pasokan untuk merespons permintaan yang dilakukan oleh perubahan pabrik pembeli yang berkontribusi terhadap efektivitas pabrik pembeli. Studi ini menyarankan bahwa mengidentifikasi dan berinvestasi dalam praktik SCM yang tepat bisa sangat penting bagi perusahaan manufaktur yang ingin bersaing melalui kinerja. Kelemahan utama penelitian ini adalah bahwa mereka menganggap praktik SCM dalam perspektif yang sempit. Mereka menganggap praktik SCM sebagai serangkaian kegiatan yang terkait dengan manajemen pembelian dan penawaran. Studi ini akan lebih meyakinkan jika penulis memasukkan aspek lain seperti hubungan pelanggan, integrasi internal, dan teknologi informasi.

Tan (2002) mengelompokkan menjadi enam konstruksi dengan menggunakan analisis eksploratori. Konstruksinya adalah integrasi rantai pasokan, karakteristik rantai pasokan, pembagian informasi, lokasi strategis, manajemen layanan pelanggan dan kemampuan JIT. Kelemahan utama dari model ini adalah kegagalan untuk

menangani aspek "lunak" manajemen rantai pasokan seperti hubungan antar dan intra-organisasi.

Chen dan Paulraj (2004) membagi kerangka kerja mereka menjadi 4 model pengukuran utama yaitu; ketidakpastian lingkungan, kekuatan pendorong, rantai pasokan dan kinerja supply chain. Model pengukuran rantai pasokan mencakup struktur jaringan pasokan, hubungan jangka panjang, pengurangan basis pasokan, komunikasi, tim lintas fungsional, keterlibatan pemasok dan integrasi logistik. Konstruksi ini telah mengalami proses pengukuran dan penilaian pengukuran secara menyeluruh. Kelemahan paling serius dari temuan ini adalah bahwa mereka menganggap manajemen rantai pasokan dalam perspektif yang sempit. Mereka kurang memperhatikan aspek pelanggan saat mengembangkan konsep mereka

Min dan Mentzer (2004) mengembangkan skala pengukuran dari konstruksi terkait SCM, yaitu; orientasi rantai pasokan dan manajemen rantai pasokan. Untuk tujuan penelitian ini, hanya konstruksi manajemen rantai pasokan yang akan dibahas. Penulis telah membagi manajemen rantai pasokan menjadi tujuh konstruksi; visi dan sasaran yang disepakati, pembagian informasi, pembagian risiko & penghargaan, kerjasama, integrasi proses, hubungan jangka panjang, kepemimpinan rantai pasokan yang disepakati. Konstruksi SCM dihasilkan dari tinjauan pustaka dan eksplorasi wawancara mendalam dengan eksekutif dan manajer dari 18 perusahaan yang berbeda. Sebuah survei telah diberikan kepada Dewan Anggota Dewan Manajemen Logistik. Menurut Min dan Mentzer (2004), skala pengukuran yang dikembangkan dari SCM telah memenuhi kriteria pengujian unidimensionality, construct validity, dan reliabilitas konsistensi internal melalui serangkaian analisis statistik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa hanya 30 item yang lolos dari proses pengembangan skala.

Meskipun para penulis mengemukakan beragam aspek praktik SCM, namun mereka tidak mempertimbangkan aspek pemersatu rantai pasokan, yang mencakup integrasi hulu, hilir dan internal.

Selanjutnya, Li et al. (2005), mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran untuk mempelajari praktik manajemen rantai pasokan. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari 196 organisasi. Selain itu, skala pengukuran diuji dan divalidasi dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural. Penulis mengklasifikasikan praktik SCM ke dalam enam konstruksi; kemitraan pemasok strategis, hubungan pelanggan, berbagi informasi, kualitas informasi, praktik lean internal dan penundaan. Mereka mencoba untuk mencakup aspek pemersatu manajemen rantai pasokan yang mencakup hulu rantai pasokan (kemitraan pemasok strategis), arus informasi di seluruh rantai pasokan (pembagian informasi dan kualitas informasi), hilir rantai pasokan (hubungan pelanggan) dan proses rantai pasokan internal (praktik lean internal dan penundaan). Namun, model ini memiliki sejumlah keterbatasan. Mungkin, keterbatasan yang paling serius adalah pengukuran cenderung berfokus pada perusahaan manufaktur. Dengan demikian, beberapa konstruksi seperti penundaan tidak sesuai untuk industri lain, misalnya pengecer. Selain itu, Li et al. (2005) menyadari pentingnya dimensi lain yang tidak termasuk dalam konstruksi seperti praktik manajemen mutu, integrasi internal, kedekatan geografis, tim lintas fungsional, visi dan sasaran yang disepakati dan menyetujui kepemimpinan rantai pasokan. Oleh karena itu, penelitian ini akan jauh lebih berguna jika penulis memasukkan konstruksi tersebut dalam model.

Wong et al. (2005) mengeksplorasi praktik SCM dalam rantai pasokan mainan dengan menggunakan studi kasus longitudinal dan mendalam, yang mencakup wawancara semi-struktur kualitatif dan kuesioner dengan 11

pengecer mainan utama Eropa. Mereka telah mengusulkan praktik SCM teoritis yang digunakan untuk penelitian ini, yang mencakup kinerja supply chain, diferensiasi produk, manajemen timbal balik, penundaan dan penyesuaian, inventarisasi dan manajemen biaya, efek bullwhip, pembagian informasi dan koordinasi, hubungan pembeli pembeli, distribusi dan logistik, strategi ritel dan inisiatif SCM. Namun, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya sebatas 1 produsen mainan dan 11 pengecer di negara-negara Eropa. Dengan demikian, temuan tersebut tidak mencerminkan praktik aktual semua perusahaan di industri mainan Eropa. Kedua, penelitian ini cenderung hanya berfokus pada hilir rantai pasokan mainan. Oleh karena itu, konstruksi praktik manajemen rantai pasokan ini tidak mencakup pandangan terpadu manajemen rantai pasokan.

Burgess et al., (2006) mengusulkan seperangkat tujuh konstruksi, yaitu; kepemimpinan, hubungan intra dan antar-organisasi, logistik, orientasi peningkatan proses, sistem informasi dan hasil dan hasil bisnis. Konstruksi ini telah dikategorikan menjadi dua kelompok besar; konstruksi yang terfokus pada orang-orang yang berurusan dengan hubungan sosial (hubungan kepemimpinan dan intra dan antar-organisasi); dan konstruksi yang didominasi sistem keras yang berhubungan dengan masalah teknologi dan infrastruktur (logistik, orientasi peningkatan proses, sistem informasi, dan hasil dan hasil bisnis). Namun, keterbatasan model ini adalah belum diuji coba. Dengan demikian, penelitian masa depan diperlukan untuk menguji secara statistik model yang diusulkan.

Robb et al., (2007) telah mengklasifikasikan 25 item dalam praktik SCM ke dalam empat konstruksi, yaitu; hubungan pelanggan, hubungan pemasok, E-commerce, perangkat lunak Enterprise. Namun, model ini nampaknya agak tidak memadai. Mungkin kelemahan utama dari

model ini adalah kegagalan untuk mempertimbangkan aspek lain dari praktik rantai pasokan seperti integrasi internal. Kelemahan lainnya adalah mereka cenderung berfokus pada perangkat lunak, bukan praktik berbagi informasi di antara orang-orang yang berada dalam rantai pasokan. Dengan demikian, model akan lebih meyakinkan jika penulis mempertimbangkan integrasi internal dan berbagi informasi ke dalam model mereka.

Zhou dan Benton-Jr (2007) memisahkan pembagian informasi dari konstruksi praktik rantai pasokan. Mereka mengelompokkan praktik rantai pasokan ke dalam tiga konstruksi; perencanaan rantai pasokan, produksi JIT, dan praktik pengiriman. Konstruksi ini telah dipilih untuk penelitian ini karena mereka telah terbukti terkait erat dengan kinerja pengiriman. Kategori lain seperti sourcing dan return produk yang tidak diharapkan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pengiriman tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini. Konstruksi berbagi informasi telah dibagi menjadi tiga aspek; informasi kualitas, konten informasi dan dukungan teknologi informasi sharing. Karena berbagi informasi memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi rantai pasokan, Kelemahannya adalah konstruksi praktik rantai pasokan hanya terfokus pada hubungan antar perusahaan dan mengabaikan hubungan intra-perusahaan. Model ini mungkin jauh lebih meyakinkan jika penulis mempertimbangkan sisi hilir dan hulu dari manajemen rantai pasokan.

Koh et al., (2007) mengidentifikasi satu set dari 12 praktik SCM; kemitraan yang erat dengan pemasok; kemitraan yang erat dengan pelanggan; hanya dalam waktu pasokan; perencanaan strategis; benchmarking rantai pasokan; beberapa pemasok; memegang stok pengaman dan subkontrak, E-procurement; outsourcing dan 3PL; dan banyak pemasok. Konstruksi dibagi menjadi 2 dimensi yaitu; Kolaborasi Strategis dan Praktek Lean (SCLP) dan



Outsourcing dan Multi Suppliers (OMS) dengan menggunakan analisis faktor eksplorasi. Kemitraan dekat dengan pemasok, kemitraan yang erat dengan pelanggan, pasokan JIT, benchmarking rantai pasokan, perencanaan strategis, persediaan pengaman dan beberapa pemasok jatuh di bawah SCLP sementara outsourcing, E-procurement, 3PL, subkontrak dan banyak pemasok diletakkan di bawah OMS. Hasil dari model jalur menunjukkan bahwa menahan stok pengaman, kemitraan yang erat dengan pelanggan dan perencanaan strategis dianggap sebagai praktik SCM yang paling penting di bawah dimensi SCLP. Sementara banyak pemasok, 3PL dan subkontrak merupakan konstruksi utama dalam OMS. Meskipun penulis menyarankan aspek komprehensif praktik SCM. Keterbatasan utama model ini adalah pengembangannya sesuai dengan lingkungan UKM. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa ukuran organisasi akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas penerapan praktik SCM.

Chow et al. (2008), menyelidiki praktik rantai pasokan di AS dan Taiwan dengan menggunakan item survei Tan (2002) 25 dan termasuk Anderson et al. (1997) prinsip manajemen rantai pasokan. Kemudian, 32 item survei dikelompokkan menggunakan analisis statistik. Sebagai hasil, konstruksi praktik rantai pasokan untuk AS adalah manajemen pelanggan dan pemasok, fitur rantai pasokan, komunikasi dan kecepatan, dan pembagian informasi. Menariknya, berbagi informasi dikelompokkan dalam rantai pasokan, dan bukan praktik rantai pasokan. Sebaliknya, konstruksi praktik rantai pasokan untuk Taiwan adalah integrasi dan manajemen layanan pelanggan dan fitur rantai pasokan. Sementara itu, sistem koherensi dan informasi dan kedekatan geografis adalah konstruksi dari masalah rantai pasokan. Mungkin batasan paling serius dari konstruksi ini adalah bahwa mereka mengabaikan temuan Tan et al., (2002).

Tan et al. (2002) temuan telah menjatuhkan satu item dari 25 item dan telah mengelompokkan item menjadi enam konstruksi.

### Hambatan Implementasi Praktik SCM

Jika dilihat berdasarkan diskusi dan banyak literatur mengenai rantai pasok, fokus utama tertuju pada jaringan fasilitas, logistik, pasokan/suplai, dan pemasok. Permasalahan ini dikarenakan dua alasan utama : (1) asal mula konsep rantai pasokan terletak pada logistik dan persediaan. (2) Rantai pasok selalu berkaitan dengan manufacturing atau barang-barang tangible (dapat diukur), sehingga pengembangan dalam sektor jasa dan dalam ekonomi pengetahuan kadang terpinggirkan.

Sebagian besar organisasi menghadapi tantangan dalam menerapkan manajemen rantai pasokan. Tantangan tersebut dapat dianggap sebagai hambatan bagi organisasi dalam menerapkan manajemen rantai pasokan yang efektif. Di antara hambatan dalam manajemen rantai pasokan adalah kepercayaan, dukungan manajemen puncak, sistem teknologi informasi dan hubungan fungsional yang tidak sesuai. Beberapa hasil penelitian mengenai hambatan ini adalah:

| Penulis              | Dimensi                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Park & Ungson (2001) | Hambatan dapat dikelompokkan menjadi dua: "persaingan antar perusahaan dan" kompleksitas manajerial                                                                                        |
| Fawcett et al., 2008 | Persaingan antar perusahaan adalah kecenderungan mitra sekutu untuk bersaing daripada bekerja sama                                                                                         |
| Park & Ungson, 2001  | Kompleksitas manajerial adalah misalignments dalam sekutu perusahaan "proses, struktur, dan budaya                                                                                         |
| Fawcett dkk. (2008)  | Hambatan manajerial kompleksitas termasuk sistem informasi dan ketidakcocokan teknologi, sistem pengukuran yang tidak memadai, dan struktur organisasi dan budaya yang saling bertentangan |

Sebagai kesimpulan, organisasi mungkin mengalami hambatan tertentu dalam mengimplementasikan SCM. Hambatan mungkin berbeda dalam hal jenis organisasi dan wilayah geografis yang berbeda. Menarik untuk dicatat bahwa perusahaan yang telah menerapkan SCM memiliki hambatan yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan SCM.

## KERANGKA PENELITIAN

Dalam industri makanan agribisnis, manajemen rantai pasokan selalu didorong oleh kekusutan produk. Tandan buah segar (TBS) minyak kelapa sawit adalah produk yang mudah rusak. Setelah memanen TBS, para pekebun perlu mengirim ke pabrik pengolahan tanpa menunda untuk memastikan kualitas TBS. Selain itu, produksi TBS dari petani akan bervariasi pada setiap musim panen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karakteristik TBS adalah produk yang mudah rusak dan tidak pasti. Menurut van Donk dkk. (2008), ketidakpastian dan karakteristik operasional yang kompleks meningkatkan kebutuhan akan integrasi. Oleh karena itu, konstruksi praktik SCM di industri kelapa sawit akan ditekankan pada integrasi. Pendekatan Just-In-Time (JIT) tidak akan disertakan dalam konstruksi praktik SCM di industri ini karena beberapa alasan. Pertama, infrastruktur fisik di industri ini seperti jaringan jalan dan pergudangan dan infrastruktur TI mungkin tidak sesuai untuk mendukung produksi JIT. Selanjutnya, karakteristik TBS (produk tahan lama) mungkin tidak sesuai untuk implementasi JIT. Selain itu, metode JIT tidak sesuai karena "tanggung jawab sosial" perusahaan studi kasus. Rantai suplai konsep praktik terbaik seperti cross-docking, penggabungan in-transit akan dikecualikan dari konstruksi praktik SCM. Oleh karena itu, usulan konstruksi untuk praktik SCM di industri kelapa sawit adalah hubungan pelanggan, hubungan pemasok

yang erat, pembagian informasi, integrasi rantai pasokan, logistik, dan lokasi strategis.

Beberapa kerangka penelitian mengenai SCM yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi yaitu:

- 
- |                      |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Li et al. (2005)     | "hubungan pelanggan terdiri dari keseluruhan rangkaian praktik yang digunakan untuk tujuan mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, & meningkatkan kepuasan pelanggan".                               |
| Koh et al. (2007)    | menegaskan bahwa bermitra dengan pelanggan hanya berfokus pada manajemen hubungan sambil membangun hubungan pelanggan yang berfokus pada usaha patungan atau kesepakatan jangka panjang.                                                      |
| Chow et al. (2008)   | mengemukakan bahwa hubungan pelanggan harus berfokus pada integrasi aktivitas rantai pasokan di seluruh rantai pasokan dan pengiriman tepat waktu ke pelanggan.                                                                               |
| Robb et al. (2007)   | menekankan pada komunikasi dengan pelanggan.                                                                                                                                                                                                  |
| Koh et al. (2007)    | menunjukkan bahwa hubungan dengan pemasok bukan hanya kerjasama antara pemasok pembeli, namun juga membutuhkan koordinasi dan kolaborasi di antara keduanya. Hubungan ini mencakup berbagi informasi dengan pemasok komunikasi dengan pemasok |
| Koh et al., 2007     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Robb et al., 2007;   | beberapa pemasok yang dapat diandalkan                                                                                                                                                                                                        |
| Chen & Paulraj, 2004 |                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                  |                           |                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Li et al., 2005;                                                                                                                                                                                                                                               | pemasok berkualitas tinggi                                                                                                                                                                       |                           | integrasi antara anggota rantai pasokan.                                                                                                                                                                                     |
| Koh et al., 2007                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  | Boon-itt dan Paul, 2006   | Integrasi rantai pasokan harus mencakup integrasi internal, integrasi pasokan, integrasi pelanggan                                                                                                                           |
| Li et al., 2005;                                                                                                                                                                                                                                               | integrasi arus kerja dan informasi dengan pemasok                                                                                                                                                |                           |                                                                                                                                                                                                                              |
| Robb et al., 2007                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                  | Tsanos dan Zografos, 2008 | dan integrasi informasi                                                                                                                                                                                                      |
| Tan, 2002; Tan et al., 2002;                                                                                                                                                                                                                                   | Pembagian informasi dapat dikategorikan ke dalam pembagian informasi formal dan informal                                                                                                         | Burgess et al. (2006)     | konstruksi logistik menggambarkan isu-isu yang terkait dengan pergerakan material di dalam dan antar entitas dalam rantai pasokan.                                                                                           |
| Chow et al., 2008                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                  |                           |                                                                                                                                                                                                                              |
| Zhou dan Benton (2007)                                                                                                                                                                                                                                         | mengklasifikasikan pembagian informasi menjadi 3 aspek, yaitu; informasi dari berbagi teknologi pendukung, konten informasi dan kualitas informasi.                                              | Chen dan Paulraj (2004)   | mengemukakan bahwa logistik harus mencakup arus informasi dan material antara perusahaan dan pemasok, kegiatan logistik antar organisasi dan intra-organisasi.                                                               |
| <p>Penulis selanjutnya menegaskan bahwa teknologi pendukung berbagi informasi mencakup perangkat lunak dan perangkat keras untuk mendukung berbagi informasi, sementara konten informasi mengacu pada informasi yang dibagi antara produsen dan pelanggan.</p> |                                                                                                                                                                                                  | Koh et al. (2007)         | menegaskan bahwa penggunaan logistik pihak ketiga (3PL) menjadi semakin populer.                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                  | Sink et al. (1996)        | menegaskan bahwa 3PL adalah jenis layanan dari beberapa kegiatan distribusi yang diberikan oleh pihak eksternal untuk memenuhi fungsi terkait yang tidak diinginkan untuk diberikan atau dikelola oleh perusahaan pembelian. |
| Min & Mentzer (2004)                                                                                                                                                                                                                                           | mengusulkan informasi permintaan & perkiraan penawaran dan permintaan untuk mengubah informasi yang akan dibagi antara anggota dalam rantai pasokan.                                             | Tan et al. (2002)         | mengemukakan lokasi strategis dalam penyusunan praktik SCM.                                                                                                                                                                  |
| Chow et al. (2008)                                                                                                                                                                                                                                             | mengemukakan bahwa pembagian informasi harus mencakup tim dari berbagai perusahaan, menentukan pelanggan "kebutuhan masa depan dan segmentasi pelanggan berdasarkan kebutuhan layanan.           |                           |                                                                                                                                                                                                                              |
| Tan (2002)                                                                                                                                                                                                                                                     | mengusulkan agar integrasi rantai pasokan dimasukkan dalam konstruksi praktik SCM. Karena studi ini akan berfokus pada aspek integrasi praktik SCM, oleh karena itu, penting untuk melihat aspek |                           |                                                                                                                                                                                                                              |
| dan Chow et al. (2008)                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                  |                           |                                                                                                                                                                                                                              |

Meskipun peneliti lain mengabaikan konstruk ini dalam penelitian mereka, konstruksi ini penting dalam penelitian ini karena karakteristik produk. Karena TBS adalah produk yang mudah rusak, waktu pengiriman dalam rantai pasokan perlu dipersingkat. Dengan demikian, letak strategis penting dalam penelitian ini. Lokasi strategis mencakup lokasi yang dekat dengan pelanggan dan meminta pemasok untuk mencari lebih dekat dengan perusahaan (Tan et al., 2002).



Dengan demikian, kerangka penelitian Praktek Rantai Pasokan pada industry kelapa sawit dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Praktik kerangka SCM
  - a. hubungan pelanggan
  - b. hubungan dekat pemasok
  - c. berbagi informasi
  - d. integrasi rantai pasokan logistik
  - e. lokasi strategis.
2. Hambatan dalam pelaksanaan SCM
  - a. Sistem Informasi
  - b. Hubungan antara anggota dalam rantai pasokan
  - c. Keterampilan / pelatihan karyawan
  - d. Kedudukan fungsional
  - e. Jarak geografis
  - f. Konflik dalam rantai pasokan
  - g. Kurangnya dukungan manajemen puncak
  - h. Sistem pengukuran tidak memadai
  - i. Aspek manusia
  - j. Manajemen persediaan

Oleh karena itu, kerangka penelitian mengusulkan dua kriteria untuk mengeksplorasi praktik rantai pasokan di industri kelapa sawit, yaitu; praktik rantai pasokan konstruksi dan hambatan dalam penerapan SCM

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat eksploratif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini merupakan wahana untuk memahami suatu fenomena atau masalah. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan penelitian studi kasus yang menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Desain studi satu kasus tertanam akan digunakan dalam penelitian ini. Metode pengumpulan data utama adalah wawancara semi terstruktur untuk mengeksplorasi topik penelitian ini. Namun, pengamatan, survei berskala kecil dan situs web akan digunakan untuk mendapatkan lebih banyak informasi untuk keperluan triangulasi data. Triangulasi data akan memastikan metode yang kuat

## KESIMPULAN

Makalah ini berpendapat bahwa himpunan konstruksi untuk praktik SCM berbeda antara negara dan organisasi. Secara akademis, penelitian ini mengusulkan serangkaian konstruksi untuk mempelajari praktik SCM di industri kelapa sawit. Kerangka ini diharapkan bisa diselidiki dalam organisasi kelapa sawit di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Burgess, K., Singh, P. J., and Koroglu, R. (2006). "Supply chain management: a structured literature review and implications for future research." *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703-729.
- Chen, I. J., and Paulraj, A. (2004). "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements." *Journal of Operations Management*, 22, 119-150.
- Chin, K.-S., Rao, T. V. M., P.F., L. J., and Xiaoqing, T. (2004). "A Study on supply chain management practices : The Hong Kong manufacturing perspective." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(6), 505-524.
- Chopra, S., and Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operations*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., Lu, M. H., Lin, C., and Tseng, H. (2008). "Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study." *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 36(5), 665- 679.
- D.Simchi-Levi, P. Kaminski, and E. Simchi-Levi. *Designing and managing the supply chain –concepts,*

- strategies and case studies*. McGraw-Hill, 2000.
- Fajri Jakfar, Romano, Nurcholis, Pengelolaan Rantai Pasok dan Daya Saing Kelapa Sawit di Aceh, DOI:10.18196/agr.1214
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., and McCarter, M. W. (2008). "Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management." *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 35-48.
- J.G.A.J. van der Vorst, *Supply Chain Management: Theory and Practice*. Didalam: T.Camps, P. Diederer, G.J. 2004.
- Janvier-James, A. M., A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective, *International Business Research Journal*, 5(1), 2012, pp. 194-207.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., and Zacharia, Z. G. (2001). "Defining Supply Chain Management." *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- N. Pujawan, *Supply Chain Management*. Edisi Pertama. Guna Widya, 2005.
- Narasimhan, R., and Das, A. (1999). "Manufacturing Agility and Supply Chain Management Practices." *Production and Inventory Management Journal*, 40(1), 4-10.
- Park, S. H., and Ungson, G. R. (2001). "Inter-firm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure." *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- S. Chopra, and P. Meindl. *Supply Chain Management*. Edisi Ketiga. Prentice Hall, 2001.
- Siti Zaleha Omain, Abu Bakar Abdul Hamid, *Supply Chain Management Practices in Malaysia Palm Oil Industry*, *Journal of International the 11th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference The 14th Asia Pacific Regional Meeting of International Foundation for Production Research*, 2010
- Robb, D. J., Xie, B., and Arthanari, T. (2007). "Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing." *International Journal of Production Economics*
- Tan, K. C. (2002). "Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues." *Journal of Supply Chain Management*, 38(1 (Winter)), 42-53
- Tan, K. C., Layman, S. B., and Wisner, J. D. (2002). "Supply chain management: a strategic perspective." *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 614-634.
- Trienekens, J. H., Agricultural Value Chains in Developing Countries: A Framework for Analysis, *Journal of International Food and Agri-business Management Review*, 14(2), 2011, pp. 51-82. 26.
- Van der Vorst J. G. A. J., *Supply Chain Management: Theory and Practices, The Emerging World of Chains & Networks*, Elsevier, *Hoofd-stuk 2.1, Wageningen*, 2004. 27.
- Van Donk, D. P., Akkerman, R., and van der Vaart, T. (2008). "Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers." *British Food Journal*, 110(2), 218-235.
- V. Gasperz, *Production Planning and Inventory Control*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Wakker, E., and van Gelder, J. W., Assessment of Investment Risks Associated with Environmental and Social Issues Related to an Indofood Sukses Makmur Subsidiary in Rokan Hilir, Riau (Indonesia), Case Study, PT Gunung Mas Raya, PROFUNDO, Amsterdam, 2005

- Wong, C. Y., Arlbjorn, J. S., and Johansen, J. (2005). "Supply chain management practices in toy supply chains." *Supply Chain Management : An International Journal*, 10(5), 367-378
- Zhou, H., and Benton-Jr, W.C. (2007). "Supply chain practice and information sharing." *Journal of Operations Management*, 25, 1348-1365