

Operasional PT Astra Agro Lestari Tbk Sebelum, Saat, dan Sesudah Masa Pandemi COVID-19

Rizqi Anantia¹, Delfina², Irvin Ng³, Fionna Quinn⁴, Alexander Janio Wijaya⁵, Hardy Winata Lie⁶
^{1,2,3,4,5,6} Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Internasional Batam

Abstrak

Dalam era globalisasi yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola operasi bisnisnya dengan baik. Ditambah lagi dengan kondisi pasar yang berubah-ubah akibat masa pandemi Covid-19, maka perusahaan harus adaptif dalam mengelola operasionalnya agar dapat menyesuaikan permintaan serta tantangan-tantangan yang muncul. Dengan begitu, dilakukan analisis terhadap manajemen operasional PT. Astra Agro Lestari Tbk sebelum, saat, dan sesudah masa pandemi Covid-19 mengenai permasalahan dan aktivitas operasional perusahaan tersebut. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif, dengan metode studi pustaka dalam mengumpulkan data yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan AALI. Hasil analisis membuktikan bahwa perusahaan AALI sangat stabil dalam menjalankan operasionalnya baik sebelum, saat, maupun sesudah masa pandemi Covid-19. AALI konsisten dalam melakukan manajemen untuk menjaga kualitas bahan baku serta produk yang dihasilkan, mampu menentukan lokasi yang tepat untuk memaksimalkan pertumbuhan tanaman dan efisiensi operasional, serta melakukan integrasi vertikal dalam manajemen rantai pasokannya. Selain itu, AALI juga ikut berkomitmen dalam program-program keberlanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Operasional; Manajemen Rantai Pasok; Strategi Lokasi; Strategi Keberlanjutan

Abstract

In the era of competitive globalization, companies face the demand to effectively manage their business operations. Moreover, with the constantly changing market conditions due to the Covid-19 pandemic, companies must demonstrate adaptability in navigating their operations to align with emerging demands and challenges. Thus, a comprehensive analysis is conducted on the operational management of PT. Astra Agro Lestari Tbk before, during, and after the Covid-19 pandemic, focusing on the company's operational issues and activities. This research is carried out using a qualitative approach, with a literature review method to gather data obtained from AALI's annual reports. The analysis results demonstrate that AALI is highly stable in conducting its operations, both before, during, and after the Covid-19 pandemic. AALI consistently employs management practices to maintain the quality of raw materials and produced goods, effectively determines suitable locations to maximize plant growth and operational efficiency, and implements vertical integration in its supply chain management. Additionally, AALI actively engages in sustainability programs.

Keywords: Operational Management; Supply Chain Management; Location Strategies; Sustainability Strategies

Copyright (c) 2023 Rizqi Anantia

✉ Corresponding author :

Email Address : rizqi@uib.edu

PENDAHULUAN

Manajemen operasional pada suatu perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sistem atau proses yang menciptakan barang dan menyediakan layanan, dimana manajemen melakukan perancangan, mengendalikan proses produksi dan mendesain ulang proses bisnis (Wolniak, 2020). Praktik manajemen operasional dalam perusahaan disebut sebagai prosedur yang dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi proses produksi dan logistik barang industri (Dao *et al.*, 2020).

Menurut Rusdiana (2014), manajemen operasi dikategorikan sebagai kegiatan yang rumit karena harus melaksanakan berbagai fungsi manajemen dalam menyelaraskan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan operasi serta perlu menciptakan produk yang memenuhi spesifikasi konsumen melalui perencanaan produksi yang efisien. Reid dan Sanders tahun 2013 dalam buku yang ditulis Novitasari (2022) mengungkapkan bahwa manajemen operasi merupakan fungsi bisnis yang mengatur perencanaan, koordinasi dan mengontrol sumber daya yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk maupun jasa.

Efendi *et al.* (2019) mendefinisikan manajemen operasional sebagai sebuah proses menciptakan produk dan menambah nilai pada produk tersebut dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Selain itu, Utama *et al.* (2019) juga mendefinisikan manajemen operasional berdasarkan istilah "manajemen" dan "operasi". Manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan yang difokuskan untuk mencapai efisiensi, sedangkan operasi ditujukan pada konsep menambah nilai pada sesuatu. Dari kedua istilah tersebut, muncullah arti manajemen operasi yang merupakan kegiatan untuk menciptakan nilai tambah karena adanya faktor produksi seperti bahan, orang, mesin, dan alat-alat lainnya.

Terdapat pula pengertian manajemen operasi menurut Purnomo (2017), dimana manajemen operasi adalah kegiatan yang memberikan nilai tambah (*value added*) dari material yang diproses, kemudian menghasilkan barang/ jasa melalui pengaturan fungsi-fungsi produksi. Berbeda dengan Iswanto dan Akbar (2021) yang mendefinisikan manajemen operasi sebagai rangkaian aktivitas pada suatu perusahaan yang merubah input menjadi output sehingga menghasilkan nilai produk dalam bentuk barang maupun jasa.

Sukmono dan Supardi (2020) mengemukakan manajemen operasi sebagai upaya dimana perusahaan melakukan pengelolaan yang maksimal mengenai penggunaan faktor-faktor produksi seperti tenaga kerja, bahan baku, mesin, alat-alat, dan lainnya. Assauri tahun 2008 dalam buku yang ditulis oleh Desiyanti (2020) menyatakan bahwa manajemen operasi mengkoordinasikan penggunaan sumber daya untuk menambah fungsi/ kegunaan suatu produk maupun jasa, dimana sumber daya yang dimaksud adalah SDM, alat, dana, serta bahan-bahan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Operasional Menurut Para Ahli

Manajemen operasional pada suatu perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sistem atau proses yang menciptakan barang dan menyediakan layanan, dimana manajemen melakukan perancangan, mengendalikan proses produksi dan mendesain ulang proses bisnis (Wolniak, 2020). Praktik manajemen operasional dalam perusahaan disebut sebagai prosedur yang dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi proses produksi dan logistik barang industri (Dao *et al.*, 2020).

Menurut Rusdiana (2014), manajemen operasi dikategorikan sebagai kegiatan yang rumit karena harus melaksanakan berbagai fungsi manajemen dalam menyelaraskan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan operasi serta perlu menciptakan produk yang memenuhi spesifikasi konsumen melalui perencanaan produksi yang efisien. Reid dan Sanders tahun 2013 dalam buku yang ditulis Novitasari (2022) mengungkapkan bahwa manajemen operasi merupakan fungsi bisnis yang mengatur perencanaan, koordinasi dan mengontrol sumber daya yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk maupun jasa.

Efendi *et al.* (2019) mendefinisikan manajemen operasional sebagai sebuah proses menciptakan produk dan menambah nilai pada produk tersebut dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Selain itu, Utama *et al.* (2019) juga mendefinisikan manajemen operasional berdasarkan istilah “manajemen” dan “operasi”. Manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan yang difokuskan untuk mencapai efisiensi, sedangkan operasi ditujukan pada konsep menambah nilai pada sesuatu. Dari kedua istilah tersebut, muncullah arti manajemen operasi yang merupakan kegiatan untuk menciptakan nilai tambah karena adanya faktor produksi seperti bahan, orang, mesin, dan alat-alat lainnya.

Terdapat pula pengertian manajemen operasi menurut Purnomo (2017), dimana manajemen operasi adalah kegiatan yang memberikan nilai tambah (*value added*) dari material yang diproses, kemudian menghasilkan barang/ jasa melalui pengaturan fungsi-fungsi produksi. Berbeda dengan Iswanto dan Akbar (2021) yang mendefinisikan manajemen operasi sebagai rangkaian aktivitas pada suatu perusahaan yang merubah input menjadi output sehingga menghasilkan nilai produk dalam bentuk barang maupun jasa.

Sukmono dan Supardi (2020) mengemukakan manajemen operasi sebagai upaya dimana perusahaan melakukan pengelolaan yang maksimal mengenai penggunaan faktor-faktor produksi seperti tenaga kerja, bahan baku, mesin, alat-alat, dan lainnya. Assauri tahun 2008 dalam buku yang ditulis oleh Desiyanti (2020) menyatakan bahwa manajemen operasi mengoordinasikan penggunaan sumber daya untuk menambah fungsi/ kegunaan suatu produk maupun jasa, dimana sumber daya yang dimaksud adalah SDM, alat, dana, serta bahan-bahan.

Managing Quality

Managing quality merupakan sebuah proses dalam mengidentifikasi tujuan dari kualitas yang perlu dicapai untuk memperoleh tujuan dari suatu organisasi (Mustafaeva *et al.*, 2021). Saat ini *managing quality* dianggap sebagai salah satu tahap penting dalam berbagai sektor industri termasuk perusahaan manufaktur dan penyedia jasa. Bahkan, fokus pada kualitas telah menjadi “*sine qua non-condition*” atau “syarat yang mutlak diperlukan” dari sebuah fungsi dan kesuksesan pada sebuah perusahaan (Pietruszka-Ortyl, 2019).

Pengertian kualitas merujuk pada keseluruhan fitur dan karakteristik dari sebuah produk atau layanan yang bergantung pada kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan konsumennya, baik yang diungkapkan maupun tersirat. Beberapa definisi dari kualitas terbagi dalam beberapa kategori seperti *user based*, *manufacturing based*, dan *product based* (Heizer *et al.*, 2017).

ISO 9000 International Quality Standards

Standar ISO merupakan sebuah proses yang dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, ekonomi, dan sosial budaya dari masing-masing daerah, negara ataupun sektor industri. Beberapa standar yang diterbitkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) seperti ISO 50001, ISO 9001, dan ISO 14001 memberikan manfaat kepada berbagai perusahaan di dunia yang terlibat dalam produksi, konsumsi ataupun distribusi energi. Standar ini diterbitkan dengan tujuan untuk menciptakan aktivitas produksi dari sektor industrial menjadi lebih efisien dalam menggunakan energi sehingga dapat berperan dalam mengurangi emisi gas kaca (Lira *et al.*, 2019).

Location Strategies

Location Strategies merupakan keputusan penting bagi perusahaan dalam menentukan penempatan operasional (Syahidin & Adnan, 2022). Tujuan dari strategi lokasi adalah untuk optimalisasi keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan dari lokasi yang dipilih (Mubayyanah *et al.*, 2019). Pemilihan lokasi usaha yang salah dapat berdampak negatif terhadap kelangsungan perusahaan yang dijalankan (Suriana *et al.*, 2021). Oleh karena itu, perencanaan strategi lokasi yang efektif sangatlah penting. Dalam pemilihan lokasi usaha,

terdapat beberapa faktor penting yang perlu dipertimbangkan karena memiliki dampak besar terhadap kesuksesan bisnis tersebut (Mardhiyah & Safrin, 2021). Beberapa faktor yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. *Labor Productivity*

Labor Productivity mengukur efisiensi dan *output* pekerja. Saat memilih lokasi, manajemen mungkin akan terpikat oleh tingkat upah yang rendah di suatu daerah. Namun, tingkat upah tidak seharusnya dianggap sebagai fokus. Faktor-faktor seperti pelatihan karyawan, pendidikan, dan kebiasaan kerja juga sangat penting.

2. *Costs*

Dalam konteks biaya lokasi, terdapat dua kategori yang mendasarinya, yaitu *tangible cost* dan *intangible cost*. *Tangible cost* mengacu pada elemen biaya yang mudah diidentifikasi dan dapat diukur secara akurat, seperti biaya utilitas, tenaga kerja, bahan baku, pajak, penyusutan, serta berbagai biaya lainnya yang dapat diidentifikasi oleh departemen akuntansi dan manajemen.

3. *Proximity to Suppliers*

Dalam upaya mencari lokasi yang ideal, perusahaan biasanya mempertimbangkan keberadaan bahan baku dan pemasok yang berdekatan dengan mereka, dikarenakan: (1) sifat bahan baku yang rentan rusak, (2) biaya transportasi yang terkait, dan (3) volume produksi yang besar. Selain itu, keberadaan fasilitas yang dekat dengan sumber bahan baku menjadi penting bagi produk-produk yang mengalami penurunan volume selama proses produksi.

4. *Proximity to Competitors*

Penempatan perusahaan dengan pesaing yang saling berdekatan seringkali disebabkan oleh adanya massa kritis informasi, bakat, modal ventura, atau sumber daya alam. Baik organisasi manufaktur maupun layanan juga cenderung untuk menempatkan diri di dekat pesaing. Ketika wilayah tertentu memiliki sumber daya utama yang signifikan, terdapat kecenderungan fenomena *clustering*. *Clustering* merujuk pada pola penempatan perusahaan di sekitar wilayah tersebut dan umumnya terjadi ketika wilayah tersebut memiliki sumber daya yang melimpah, informasi yang berkualitas, ketersediaan modal ventura yang melimpah, serta adanya bakat-bakat berkualitas.

Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) merupakan integrasi pemasok, produsen, distributor, dan pelanggan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif di industri (Marbun *et al.*, 2020). SCM melibatkan entitas dan fasilitas dalam rantai produksi dan distribusi barang, mulai dari bahan baku hingga produk jadi yang diberikan kepada pelanggan akhir (Yusuf & Soediantono, 2022). Dalam SCM, perusahaan mengumpulkan bahan baku, mengubahnya menjadi produk setengah jadi, memproduksi barang jadi, dan mendistribusikannya kepada pelanggan akhir. Dengan mengelola SCM secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan mencapai kesuksesan yang lebih baik (Makalew *et al.*, 2019). Sebelum merancang rantai pasokan, perusahaan perlu mempertimbangkan keputusan *make-or-buy* dan *outsourcing* (pengalihan sebagian aktivitas internal perusahaan ke vendor eksternal). Setelah memutuskan apa yang akan di *outsourcing*, perusahaan memiliki beberapa strategi yang harus dipertimbangkan yaitu sebagai berikut.

1. *Many Suppliers*

Pada strategi pemasok dalam jumlah banyak, pemasok bersaing untuk mendapatkan pesanan dengan harga terendah dalam permintaan penawaran. Pendekatan ini memperlihatkan persaingan antar pemasok dan menekankan tanggung jawab pemasok dalam teknologi, keahlian, biaya, kualitas, dan pengiriman, tanpa fokus pada hubungan jangka panjang.

2. *Vertical Integration*

Vertical integration adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi sendiri barang atau layanan yang sebelumnya dibeli atau mengakuisisi pemasok dan distributor. Ini dapat memberikan peluang strategis seperti pengurangan biaya, peningkatan kualitas, pengiriman tepat waktu, dan pengurangan persediaan.

3. *Joint Ventures*

Joint venture terjadi ketika dua atau lebih perusahaan bergabung untuk membentuk entitas baru dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis bersama. Setiap perusahaan membawa sumber daya, keahlian, dan modal mereka ke dalam kemitraan, sehingga mereka dapat memanfaatkan kekuatan satu sama lain.

Sustainability

Sustainability atau keberlanjutan merupakan prinsip pemenuhan kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi masa depan (Gehman *et al.*, 2019). Keberlanjutan menjadi landasan yang membantu perusahaan bertahan dan beradaptasi terhadap tantangan dan masalah yang dihadapi. Strategi keberlanjutan merupakan kunci penting bagi perusahaan untuk memastikan keselarasan dan keberlanjutan aktivitas perusahaan (Kustina & Hasanah, 2020). Dengan menerapkan upaya berkelanjutan, perusahaan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang, mengelola risiko, menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan (Mastarida, 2022). Prioritas pada keberlanjutan dapat memperkuat ketahanan perusahaan dan adaptasi menghadapi tantangan masa depan. Terdapat dua konsep yang dapat memberikan kontribusi yang berharga, yaitu:

1. *Systems view*

Perusahaan akan menemukan bahwa keputusan mereka mengenai keberlanjutan dapat ditingkatkan dengan mengadopsi *systems view* yang melibatkan mempertimbangkan seluruh siklus hidup produk, mulai dari desain hingga pembuangan, serta keterkaitan antara bahan baku dan sumber daya manusia dalam proses produksi. Selain itu, produk atau layanan yang dihasilkan merupakan bagian kecil dari sistem sosial, ekonomi, dan lingkungan yang lebih luas.

2. *Triple bottom line*

Perusahaan yang tidak mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap semua pemangku kepentingan akan mengalami penurunan penjualan dan keuntungan. Keberlanjutan membutuhkan pemikiran tentang sistem yang mendukung tiga faktor penting, yaitu (1) *people*, (2) *planet*, dan (3) *profit* (Correia, 2019).

METODOLOGI

Dilakukan penelitian terhadap PT. Astra Agro Lestari Tbk untuk mengetahui permasalahan yang dialami serta aktivitas operasional perusahaan sebelum, saat, dan sesudah masa pandemi Covid-19. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif agar dapat menjelaskan masalah serta aktivitas operasional AALI dengan rinci. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh melalui metode studi pustaka dengan mencari referensi di laporan tahunan perusahaan AALI dari tahun 2017 hingga 2022. Selain itu, data-data lain juga dikumpulkan melalui berita yang dipublikasikan di Google mengenai operasional perusahaan AALI. Dengan begitu, data penelitian ini dikategorikan sebagai data sekunder karena diperoleh dari hasil publikasi pihak lain diluar penelitian ini. Hasil analisis penelitian ini meliputi aktivitas dan permasalahan operasional AALI yang berkaitan dengan manajemen kualitas, manajemen rantai pasok, strategi lokasi, dan strategi keberlanjutan sebelum, saat, dan sesudah masa pandemi Covid-19.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Managing Quality

Pada tahun 2018, terjadi perlambatan ekonomi yang disebabkan oleh perang dagang antara China dan Amerika Serikat. Kondisi tersebut menyebabkan harga CPO (*Crude Palm Oil*) menurun hingga mencapai USD489 per ton. Hal ini mendorong perusahaan AALI untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi perusahaannya. Beberapa upaya dilakukan AALI seperti mengembangkan program Xpro 2.0 yang merupakan program lanjutan dari Xpro (*Excellent Productivity*) yang sudah berjalan sebelumnya. Program ini mengutamakan proses kerja yang efektif dan efisien dengan mendasari SOP (*Standard Operation Procedure*) perusahaan. Program ini fokus pada perubahan terhadap SOP sehingga dengan perbaikan SOP tersebut perusahaan dapat menyesuaikan perkembangan zaman. Selain itu, AALI juga menerapkan sistem digitalisasi yang berfokus akan keakuratan data dan informasi perusahaan. Melalui proses digitalisasi tersebut perusahaan mampu menghasilkan berbagai program seperti DINDA (*Daily Indicator of Astra Agro*), AMANDA (Aplikasi Mandor Panen), dan MELLI (*Mills Excellence Indicators*).

Selanjutnya, dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan pupuk internal perusahaan AALI membangun 2 unit Pabrik Pencampuran Pupuk NPK. Pembangunan pabrik tersebut juga dimanfaatkan untuk memperoleh komposisi campuran yang lebih akurat dan sesuai dengan kondisi tanah perkebunan. Selain itu, integrasi sawit-sapi juga dilakukan oleh AALI yang bertujuan untuk kontribusi terhadap kebutuhan protein nasional. Pengelolaan usaha peternakan sapi terdiri dari pengembangbiakan dan penggemukan. Area perkebunan sawit dimanfaatkan sebagai tempat Usaha pengembangbiakan sapi dengan menggunakan sistem *rotational grazing*. Sedangkan untuk usaha penggemukan dilakukan di dalam kandang.

AALI meningkatkan produktivitas tanamannya dengan melakukan intensifikasi *yield* melalui proyek *Subsoiling* yaitu proses penggemburan lapisan *top soil* dari tanah mineral yang berguna untuk proses perakaran yang lebih. Selain itu, penanaman kembali juga dilakukan oleh perusahaan untuk menggantikan tanaman yang sudah tua dan mengatasi *handicap* (genangan). Sistem pengendalian Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) dilakukan untuk melindungi tanaman serta menyeimbangkan ekosistem di kebun. Pengendalian ini meliputi kultur teknis, mekanis, fisik, dan biologi. Selain itu, untuk memperkecil populasi dari Ulat Pemakan Daun Kelapa Sawit (UPDKS), tikus, dan kumbang badak dilakukan dengan cara melepaskan serangga predator (*Sycanus sp*) ke dalam blok, burung hantu, dan cendawarn *Metarizhium anisopliae*. Perusahaan AALI mengatasi irigasi dengan menerapkan sistem tata kelola air yang baik dan benar. Penerapan tersebut berhasil membuat perusahaan AALI berhasil memperoleh target tidak ada banjir pada 2018. Kemudian, kondisi infrastruktur seperti jalan terus dipastikan oleh perusahaan untuk tetap dalam kondisi *all weather road* sehingga pada saat proses pengangkutan Tandan Buah Segar (TBS) tidak terganggu.

Pada tahun 2019, harga CPO tidak mengalami peningkatan yang signifikan sehingga AALI melanjutkan pengembangan program Xpro 2.0 untuk memiliki kontrol dan evaluasi yang lebih efektif. Selain itu, *Operation Center of Astra Agro* (OCA) digunakan untuk mengintegrasikan aplikasi-aplikasi sebelumnya seperti AMANDA, DINDA, dan MELLI. Perusahaan AALI melanjutkan penelitian untuk menghasilkan varietas dengan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Penelitian dengan pemanfaatan mikroba juga dilakukan untuk meningkatkan penyerapan pupuk sehingga dapat menurunkan jumlah pemakaian pupuk. Penelitian ini dilakukan di *Research Center* yang memiliki sertifikat ISO 17025:2017.

Pada tahun 2020 harga CPO mengalami kenaikan signifikan dan menyentuh harga tertinggi sebesar USD959 per ton. Kenaikan tersebut didorong oleh program B30 dan meningkatnya permintaan *oleochemical* (bahan baku yang dapat diperoleh dari kelapa sawit). *Oleochemical* dibutuhkan sebagai kebutuhan sanitasi untuk menangani Covid-19. Sedangkan pada sisi persediaan, terjadi penurunan produksi CPO yang dikarenakan musim kemarau berkepanjangan. Hal ini menyebabkan produktivitas tanaman AALI pada tahun 2020 mengalami penurunan di beberapa wilayah perkebunan. Selain itu, terjadi kemarau basah

yang terjadi tahun 2020 menyebabkan perkebunan AALI tergenang air. Perusahaan AALI menggunakan alat ukur curah hujan di seluruh kebun untuk memantau curah hujan secara intensif. Kemudian, untuk mempertahankan kelembaban lingkungan, AALI melakukan *pruning* supaya jumlah pelapah sesuai dengan standar. Selanjutnya, dalam upaya meningkatkan efektivitas operasional, perusahaan AALI menggunakan bahan organik secara intensif untuk tanaman muda dan menjalankan program sistemasi pupuk anorganik. Untuk mencapai ketuntasan panen 95% setiap minggunya, perusahaan AALI menerapkan kebijakan panen *Excellent* sehingga melalui kebijakan tersebut rotasi panen dapat terjaga.

Pada tahun 2021, Covid-19 mulai mengalami penurunan sehingga aktivitas ekonomi mulai Kembali dijalankan di sebagian negara dunia. Hal ini dapat memicu peningkatan kebutuhan energi baik bahan bakar fosil maupun kebutuhan sumber energi dari minyak nabati. Namun, kenaikan kebutuhan tersebut tidak diiringi dengan kenaikan produksi minyak nabati sehingga harga CPO meningkat hingga mencapai harga tertingginya sebesar USD1.420 per ton. Dalam upaya meningkatkan produktivitas tanaman, perusahaan AALI menerapkan GAP (*Good Agricultural Practices*). Untuk mencapai perawatan dan pemanenan yang *Excellent*, perusahaan AALI menggunakan program *Xpro*. Selain itu, perusahaan AALI menerapkan konsep 5T dalam proses pemupukan yakni tepat jenis, tepat dosis, tepat waktu, tepat tempat, dan tepat cara. Pemupukan dilakukan dengan memanfaatkan pupuk organik dan anorganik. Kegiatan kastrasi, sanitasi, *pruning*, maupun *circle*, *path*, dan tempat pengumpulan akhir (CPT) dilakukan untuk memproduksi TBS terbaik sebagai metode perawatan kebun perusahaan AALI.

Pada tahun 2022, terjadi masalah geopolitik akibat perang Rusia dan Ukraina yang menyebabkan persediaan komoditas di pasar terganggu. Pasokan minyak nabati global yang terganggu disertai proses pemulihan ekonomi dunia menyebabkan melonjaknya harga minyak kelapa sawit di pasar global hingga mencapai USD1.813 per ton dan pada akhir tahun terkoreksi hingga menyentuh USD1.035 per ton. Dikarenakan tingginya harga CPO, pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan *Domestic Market Obligation* (DMO) dengan menggunakan *Domestic Price Obligation* (DPO). Pada tahun ini, perusahaan AALI melalui tim RnD (*Research and Development*) berhasil mengembangkan tiga bibit unggul yakni Bibit Nirmala, Lestari, dan Sejahtera yang memproduksi TBS lebih dari 24 ton/hektar per tahun. Ketiga bibit tersebut diimplementasikan di beberapa areal *replanting*. Dari sisi *inventory management*, perusahaan AALI mengimplementasikan kebijakan *inventory management* dengan mengurangi penerimaan buah dari pihak ketiga dari 7,60 juta ton TBS pada tahun 2021 menjadi 6,87 juta ton TBS atau menurun 10%. Kebijakan ini dilakukan sebagai respon terhadap kebijakan DMO dan DPO.

Location Strategies

Berdasarkan laporan tahunan yang diterbitkan oleh AALI, perusahaan memiliki perkebunan lahan kelapa sawit yang dikelola perusahaan seluas 286.877 hektar yang tersebar di Sumatera sebesar 36,3%, Kalimantan 45,8%, serta Sulawesi sebesar 17,9%. Secara statistik, mayoritas perkebunan sawit di Indonesia terpusat pada 3 (tiga) pulau yang disebutkan, dengan luas sebesar 14.309.900 hektar atau 98,14% dari keseluruhan perkebunan kelapa sawit yang ada di Indonesia berdasarkan publikasi Badan Pusat Statistik Indonesia pada tahun 2021 (Badan Pusat Statistik, 2021). Dengan itu, AALI memiliki sebanyak 2% dari keseluruhan perkebunan kelapa sawit yang ada di Indonesia melalui anak perusahaan yang dimiliki. Selain itu, AALI juga memiliki fasilitas untuk memproses kelapa sawit atau yang dikenal sebagai Pabrik Kelapa Sawit (PKS) yang terletak dekat dengan perkebunan-perkebunan perusahaan, yakni tersebar di Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi sebanyak 32 PKS dengan jumlah kapasitas sebanyak 1.570 ton per jam.

Adanya PKS yang dekat dengan perkebunan perusahaan mempermudah serta menjadikan perusahaan beroperasi secara efisien karena minimnya jarak dan biaya yang diperlukan untuk transportasi bahan mentah berupa Tandan Buah Segar kelapa sawit ke

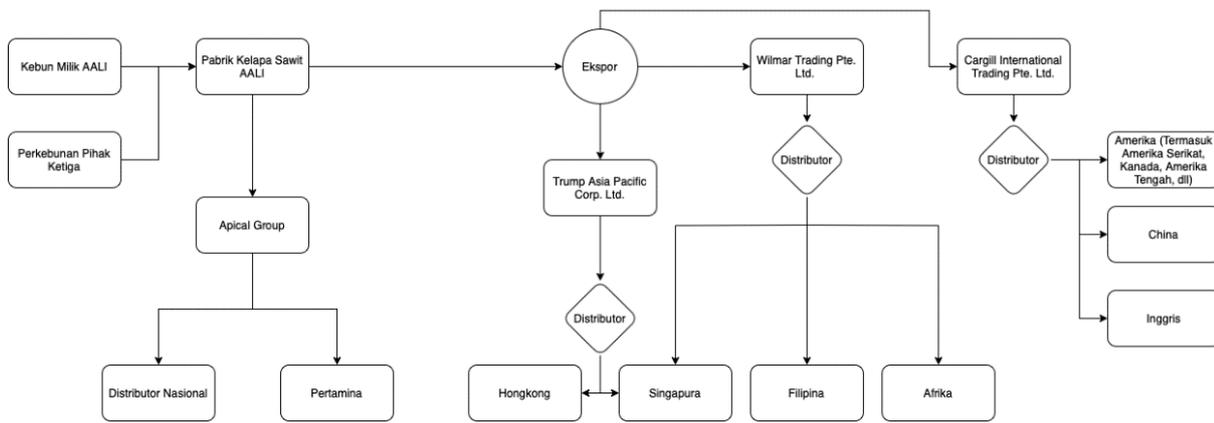
masing-masing PKS. Setelah melalui pemrosesan di PKS, sebagian hasil yang diproses berupa CPO serta sebagian hasil seperti Kernel akan dilanjutkan untuk diproses pada pabrik lain yang terletak di Mamuju Utara dan Dumai. Dengan strategi lokasi yang diimplementasikan pada AALI, juga memaksimalkan adanya tenaga kerja yang kompeten karena lokasi yang dikenal umum atas kelapa sawit sebagai penopang ekonomi regional sehingga perusahaan dapat menghemat biaya pelatihan yang perlu dilaksanakan jika memiliki fasilitas diluar dari lokasi saat ini, seperti Pulau Jawa, Nusa Tenggara Barat, dan lainnya yang minim perkebunan sawit.

PT. Astra Agro Lestari Tbk memiliki kantor pemasaran yang terletak di Singapura bersama dengan Kuala Lumpur Kepong Berhad (KLK), atas nama Astra-KLK Pte. Ltd. Dengan didirikan entitas di luar negeri, dapat meningkatkan pasar kelapa sawit diluar negeri sehingga penjualan perusahaan mampu mencapai tingkat yang maksimal. Terutama di Singapura, yang dikenal sebagai negara pusat komersil dan perdagangan dunia (Tarigan, 2011), penuh dengan potensi akses penjualan ke beberapa negara seperti Amerika Serikat, Hongkong, dan lain-lain.

Supply Chain Management

AALI sebagai perusahaan kelapa sawit, tidak selalu mencapai volume produksi Tandan Buah Segar yang ditargetkan dengan perkebunan milik perusahaan karena berbagai faktor, seperti iklim, wabah, dan lainnya. Untuk mencukupi volume bahan mentah, tidak jarang bahwa perusahaan membeli bahan mentah dari pihak ketiga. Pada laporan tahunan yang diterbitkan perusahaan pada tahun 2021, kebutuhan sebanyak 7.600.000 ton terpenuhi dengan kelapa sawit yang berasal dari pihak ketiga sebanyak 43,02% dari keseluruhan bahan. Sedangkan, perusahaan telah melakukan *backward vertical integration* pada tahun 2006 dengan mengakuisisi PT Borneo Indah Marjaya dan PT Perkebunan Lembah Bhakti, serta akuisisi PT Palma Plantasindo pada tahun 2014 yang semuanya merupakan perusahaan perkebunan kelapa sawit untuk mencukupi pasokan bahan mentah. Meski telah melakukan akuisisi, perusahaan tetap kesulitan memproduksi Tandan Buah Segar untuk mencukupi kebutuhan produksi dan tidak ada laporan akuisisi yang dilakukan setelah tahun 2014. Pemenuhan kebutuhan produksi juga disulitkan oleh adanya moratorium sawit yang diterbitkan oleh Presiden Negara Republik Indonesia melalui Instruksi Presiden Nomor 8 Tahun 2018 tentang pelarangan sementara konversi lahan hutan menjadi lahan perkebunan sawit.

Pada tahun 1992, AALI sempat melakukan *forward vertical integration* dengan mengakuisisi perusahaan Gunung Huma Grup dan meluncurkan produk akhir untuk konsumsi masyarakat luas berupa Minyak Goreng Cap Sendok. Namun sesuai dengan Public Expose tahun 2017 oleh AALI, produk ini dihentikan pada tahun 2011 karena kurangnya kompetensi perusahaan dalam pengelolaan produk akhir seperti minyak goreng, sehingga diputuskan untuk cukup fokus pada produksi tanaman sawit hingga *refinery* atau penyulingan minyak sawit. Tidak berhasilnya *forward vertical integration* pada AALI, mendorong perusahaan untuk melakukan ekspansi keluar negeri (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2017). Namun, perusahaan tidak melakukan akuisisi perusahaan asing, melainkan melakukan *joint venture* bersama dengan perusahaan Malaysia, yaitu KLK Berhad dengan mendirikan Astra-KLK Pte. Ltd. di Singapura sebagai kantor pemasaran.



Gambar 1. Gambaran Rantai Pasokan AALI

Dalam rantai pasokan perusahaan AALI yang ditunjukkan pada Gambar 1, perusahaan sebagai produsen (*supply industry*) berada pada tahap awal dari rantai pasokan produk sawit. Dengan memiliki perkebunan sawit serta pabrik kelapa sawit, menghasilkan produk setengah jadi seperti Olein, Palm Kernel Oil, dan lainnya. Berdasarkan laporan piutang perusahaan, produk setengah jadi kemudian dijual pada entitas domestik seperti Apical Group melalui PT Sari Dumai Sejati, PT Kutai Refinery Sumatera, dan PT Asianagro Agung Jaya, maupun entitas asing seperti Trump Asia Pacific Corp. Ltd., Wilmar Trading Pte. Ltd., Cargill International Trading Pte. Ltd., dan beberapa entitas lainnya yang tidak disebutkan. Profil-profil perusahaan asing yang terdapat dalam rantai pasokan AALI menyebutkan bahwa mereka fokus pada produk-produk pangan turunan minyak sawit. Di sisi lain, perusahaan domestik yakni Apical Group tidak hanya memproduksi bahan pangan turunan minyak sawit, tetapi juga memproduksi biodiesel yang didistribusi oleh Pertamina

Sustainability

Sebelum masa pandemi Covid-19, AALI mulai mengimplementasikan kebijakan keberlanjutan yang dimulai dari tahun 2015. Saat itu, AALI baru saja memulai untuk membuat kebijakan yang relevan dengan konsep keberlanjutan sebagai bukti komitmen terhadap aspek sosial, lingkungan, dan juga ekonomi. Beberapa proses keberlanjutan yang dilakukan oleh AALI adalah menggunakan bahan yang tidak berbahaya dalam membudidayakan kelapa sawit. Bahan tidak berbahaya tersebut seperti pupuk dan pestisida yang telah diakui dan diizinkan oleh kementerian pertanian di Indonesia. Selain itu, AALI juga mengelola dan memanfaatkan limbah, menghemat energi, air, serta melakukan pemantauan gas rumah kaca. Komitmen AALI dalam kebijakan keberlanjutannya terus dipertajam dan selalu dimanifestasikan dalam operasional perusahaan. Tepatnya pada tahun 2018, kebijakan keberlanjutan yang diterbitkan pada 2015 lalu terus diperbaiki agar AALI mampu memperoleh hasil yang memuaskan. Untuk itu, kerjasama dengan berbagai lembaga yang termasuk dalam pemangku kepentingan perusahaan mulai dilakukan.

Implementasi kebijakan keberlanjutan AALI sebelum masa pandemi Covid-19 tidak mengalami permasalahan. Sebaliknya, AALI berhasil mencapai targetnya karena selama tahun 2018, AALI berhasil menanam lebih dari 33 ribu pohon di areal sempadan sungai dan juga 120 ribu tanaman mangrove sebagai bentuk komitmen perusahaan untuk menghindari kegiatan deforestasi. AALI juga memperbanyak tim Masyarakat Peduli Api (MPA) hingga membentuk 70 kelompok MPA hingga akhir tahun 2018 untuk mencegah atau mempercepat pemadaman jika terjadi kebakaran. Tidak hanya itu, AALI membuktikan prinsip keberlanjutan mereka melalui program ketahanan pangan yang dikembangkan untuk Orang Rimba, dimana program tersebut dilaksanakan dengan memberikan bantuan kebutuhan pokok, program untuk meningkatkan perekonomian, program kesehatan, serta program pendidikan. Dalam konteks hak asasi manusia, AALI tercatat tidak melakukan pelanggaran

terhadap hak-hak pekerja selama tahun 2018. Beberapa komitmen lain yang dilakukan oleh AALI meliputi pemberdayaan sumber pasokan yang bertanggung jawab, pengelolaan gambut, mitigasi emisi GRK, dan lain sebagainya.

Saat masa pandemi Covid-19 pada akhir tahun 2019, AALI belum merasa kesulitan. Namun, tantangan mulai bermunculan pada tahun 2020 karena pemerintah menerapkan protokol kesehatan yang sangat ketat dan kegiatan lapangan serta mobilitas juga dibatasi. Oleh karena itu, untuk turun ke lapangan dalam mengatasi permasalahan ketika terjadi kebakaran lahan juga dibatasi. Permasalahan tersebut membuat AALI memikirkan cara untuk meminimalisir risiko kebakaran lahan dengan memanfaatkan teknologi dengan pesawat tanpa awak dan melakukan pemantauan digital, hingga terbukti efektif dalam menurunkan risiko kebakaran lahan. Di sisi lain, AALI juga tetap bertanggung jawab dan konsisten dalam menjalankan komitmen keberlanjutan walaupun terbatas karena pandemi Covid-19. Dalam setiap kegiatan operasional AALI, perusahaan tersebut melaksanakan protokol pencegahan Covid-19 yang sangat ketat hingga ke anak perusahaan merek. Beberapa program yang diterapkan yaitu tidak melakukan mudik, kebijakan *work from home*, pembatasan jarak dan rutinitas menjaga kebersihan anggota tubuh serta mencuci tangan dengan teratur. Tidak hanya itu, AALI megikutsertakan karyawannya untuk melakukan *rapid test antigen* Sars Cov-19 dengan PCR bagi yang positif. Segala hal yang dilakukan AALI dinilai sebagai bentuk komitmen perusahaan terhadap sumber daya manusianya.

Memasuki pertengahan tahun 2021 yang merupakan puncak kasus Covid-19 di Indonesia, AALI tetap konsisten dalam mengimplementasikan komitmen keberlanjutannya walaupun menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan program di lapangan. Namun, AALI mampu melewati itu semua dengan memanfaatkan platform digital dalam mencapai target-target yang ditetapkan. Dalam menghadapi kebakaran lahan, AALI terus memanfaatkan digitalisasi dalam pemantauan dan berkerja sama dengan pemerintah dan perusahaan lain. AALI sangat sigap dalam memanfaatkan teknologi terkini dan hal itu membawa dampak yang sangat signifikan terhadap komitmen kerbelanjutannya di tengah pandemi Covid-19. Tidak hanya itu, AALI berhasil mengasistensi 56 ribu petani yang bekerja sama dengan mereka dalam hal penerimaan buah sawit, pengenalan program, serta pendampingan yang seluruhnya dilakukan melalui platform digital. Sampai pada tahun 2022, AALI tidak cuma konsisten dalam melakukan komitmen keberlanjutan pada operasional perusahaan, tetapi juga merangkul semua pemangku kepentingan termasuk para petani dalam *supply chain* untuk terus peduli dan mengimplementasikan prinsip keberlanjutan walaupun dalam masa sulit seperti pandemic Covid-19.

AALI berhasil melewati masa pandemi Covid-19 dan menunjukkan bahwa mereka adaptif terhadap perubahan. Tepatnya pada 2023 di saat masa pandemi berakhir, AALI terus berkomitmen untuk mengimplementasikan program-program keberlanjutan mereka agar mampu menghadapi tantangan bisnis kedepannya. AALI juga telah membuat target hingga tahun 2030 agar seluruh program *Astra Agro Sustainability Aspirations* dapat tercapai. Seluruh program akan diimplementasikan dengan memperhatikan *people, portfolio, dan public contribution roadmap*.

SIMPULAN

AALI menghadapi risiko dan tantangan, seperti ketidakstabilan pasokan dan meningkatnya biaya impor akibat penumpukan persediaan dan permintaan impor minyak nabati. Untuk mengatasi tantangan tersebut, AALI telah menerapkan berbagai strategi dan program manajemen operasional. Dalam hal manajemen kualitas, perusahaan menggunakan digitalisasi dan pengembangan aplikasi untuk menjaga kualitas produk mereka tetap tinggi. Dalam *location strategies*, AALI menerapkan program PKS (Pabrik Kelapa Sawit) untuk memilih lokasi yang tepat dalam pengembangan kebun kelapa sawit. Strategi ini membantu perusahaan memaksimalkan pertumbuhan tanaman dan efisiensi operasional. Dalam SCM, AALI menggunakan program integrasi vertikal ke depan dan menjalin kemitraan dengan

perusahaan Malaysia, KLG Berhad. Melalui kolaborasi ini, perusahaan dapat mengelola rantai pasok dengan lebih efektif, memperkuat posisi mereka di pasar, dan mengurangi risiko ketidakstabilan pasokan. Perusahaan juga telah menetapkan program dan strategi untuk menjaga keberlanjutan dalam aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi. AALI berkomitmen untuk menjaga keberlanjutan operasional, memperhatikan isu lingkungan, serta memberikan kontribusi pada masyarakat sekitar.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasionalnya, serta menjadi referensi bagi akademik untuk penelitian dengan topik yang sama. Dikarenakan penelitian ini masih terdapat keterbatasan seperti tidak membahas operasional perusahaan secara keseluruhan, maka penelitian selanjutnya diharapkan dapat melengkapi keterbatasan ini.

Referensi:

- Badan Pusat Statistik. (2021). *Luas Tanaman Perkebunan Menurut Provinsi (Ribu Hektar), 2019-2021*.
- Correia, M. S. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29-38. <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>
- Cuandra, F., Mariano, H., Ryana, R. M., & Sherina. (2023). The Analysis of Operational Management in Manufacturing Company PT. Godrej Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 697-704. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Dao, A. M., Walker, B., & Strickler, C. (2020). Impact of Operations Management Practices on Firm Performance: An Empirical Analysis at Vietnam's Mechanical Firms. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 9(1), 14-21.
- Desiyanti, R. (2020). *Manajemen Operasi*. LPPM Universitas Bung Hatta.
- Efendi, S., Pratiknyo, D., & Sugiono, E. (2019). *Manajemen Operasional*.
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why We Care about Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97-101. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0074>
- Hartono, W. (2021). Evaluasi Kinerja Perusahaan Minyak Kelapa Sawit PT. Astra Argo Lestari Tbk. (AALI) dan PT. PP London Sumatra Indonesia Tbk (LSIP). *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 2(2), 112-130. <https://doi.org/10.24071/exero.v2i2.4046>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management* (12th ed.).
- Irawan, D. (2020). Peningkatan Daya Saing Usaha Micro Kecil dan Menengah melalui Jaringan Usaha. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 103-115.
- Iswanto, & Akbar, A. (2021). *Manajemen Operasi* (1st ed.). UMSIDA Press.
- Kustina, K. T., & Hasanah, T. A. (2020). Pengaruh Kinerja Lingkungan, Sensitivitas Industri, dan Ukuran Perusahaan terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility di Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *License Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 12(1), 190-196. <https://ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/krisna>
- Lira, J. M. S., Salgado, E. G., & Beijo, L. A. (2019). Which Factors Does the Diffusion of ISO 50001 in Different Regions of the World is Influenced? *Journal of Cleaner Production*, 226, 759-767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.127>
- Makalew, A. G., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2019). Analisis Peran Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing Pada PT. Mitra Kecana Distribusindo Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5446-5455.
- Marbun, D. S., Effendi, S., Lubis, H. Z., & Pratama, I. (2020). Role of Education Management to Expediate Supply Chain Management: A Case of Indonesian Higher Educational Institutions. *Int. J Sup. Chain. Mgt*, 9(1), 90-96. <http://excelingtech.co.uk/>

- Mardhiyah, A., & Safrin, F. A. (2021). Jurnal Bisnis dan Manajemen Persaingan Usaha Warung Tradisional dengan Toko Modern. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 91–99. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/index>
- Mastarida, F. (2022). Adopsi Inovasi Kehijauan dalam Mencapai Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 2(3), 76–81. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v2i3.327>
- Mubayyanah, M., Kunaifi, A., Rahman, F., & Rosyid, Abd. (2019). Ragam Menu, Harga, dan Lokasi: Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Pelanggan Restoran. *Masyrif: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen*, 1(1), 55–80.
- Mustafaeva, D. G., Mustafaev, M. G., & Mustafaev, G. A. (2021). Management Technologies and Development of the Company's Activities. *SHS Web of Conferences*, 93, 03021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219303021>
- Novitasari, D. (2022). *Manajemen Operasi*. STIE Widya Wiwaha.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2019). The Impact of Organizational Culture for Company's Innovation Strategy. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 178–192. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-14>
- PT Astra Agro Lestari Tbk. (2017). *Berita Acara Pelaksanaan Public Expose 2017 PT Astra Agro Lestari Tbk*.
- Purnomo, H. (2017). *Manajemen Operasi* (Sigma, Ed.). CV. SIGMA.
- Rachmawati, F. ah, & Kurniawan, R. R. (2022). Sistem Manajemen Operasional pada Kantor Akuntan Publik Drs. Bambang Mudjiono & Widiarto dalam Meningkatkan Pelayanan Kantor. *AOSCM: Articles on Operations and Suplly Chain Management (OSCM)*, 1(1), 1–20.
- Rohaetin, S., & Norrahmi, I. (2020). Analisis Penerapan Manajemen Operasional (Desain Produk dan Rantai Pasokan) pada UKM Rotan Kelompok Pahari Palangka Raya. *Equilibrium*, 8(2), 155–165.
- Rusdiana. (2014). *Manajemen Operasi* (B. A. Saebani, Ed.; 1st ed.). Penerbit CV Pustaka Setia.
- Sukmono, R. A., & Supardi. (2020). *Manajemen Operasional dan Implementasi dalam Industri* (H. C. Wahyuni & W. Sulistyowati, Eds.). UMSIDA Press.
- Suriana, D. I. P., Bajari, M., & Bopeng, L. S. (2021). Pengaruh Karakteristik Wirausaha dan Pemilihan Lokasi Usaha terhadap Keberhasilan Usaha Dikampung Macuan Distrik Masni Kabupaten Manokwari. *JFRES: Journal of Fiscal and Regional Economy Studies*, 4(2), 15–26.
- Syahidin, S., & Adnan, A. (2022). Analisis Pengaruh Harga dan Lokasi terhadap Kepuasan Pelanggan pada Bengkel Andika Teknik Kemili Bebesen Takengon. *GPJER: Gajah Putih Journal of Economics Review*, 4(1), 20–32. <https://jurnal.ugp.ac.id/index.php/gpjer>
- Ula, F. R., Manurung, G. S., Malo, M. W. C., & Wijaya, S. (2022). Analisis Rasio Keuangan untuk Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Astra Agro Lestari Tbk Tahun 2020 dan 2021. *AKUNTANSIKU*, 1(2), 134–145.
- Utama, R. E., Gani, N. A., Jaharuddin, & Priharta, A. (2019). *Manajemen Operasi*.
- Wolniak, R. (2020). Main Functions of Operation Management. *Production Engineering Archives*, 26(1), 11–14. <https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.03>
- Yusuf, A. M., & Soediantono, D. (2022). Supply Chain Management and Recommendations for Implementation in the Defense Industry: A Literature Review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)*, 3(3), 63–77.