



## LINI HULU PRODUKSI SAWIT INDONESIA: PERSPEKTIF RANTAI PASOK

Fitriani<sup>1\*</sup>, Ambya<sup>2</sup>, R Hanung Ismono<sup>3</sup>, Dyah Aring Hepiana Lestari<sup>3</sup>, dan Fembrarty Erry Prasmatiwi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>\*Dept. Agri-food Business, Politeknik Negeri Lampung, Lampung, Indonesia;

<sup>2</sup>Dept. Economics Development, University of Lampung, Lampung, Indonesia;

<sup>3</sup>Dept. Agribusiness, University of Lampung, Lampung, Indonesia

\*Corresponding author: fitriani@polinela.ac.id

### Abstract

*Smallholder oil palm plantations are still facing the challenge of solidity in increasing their collective action to influence the supply chain of the national and global palm oil industry. This study aims to analyze the upstream system of smallholder palm oil production in building the sustainability of the supply chain of the national palm oil industry from a supply chain perspective. The data collection method combines an empirical study approach and literacy. An empirical study was carried out to search for institutional portraits of farmers. Furthermore, the search for commodity flows and palm oil agro-industry actors was carried out using a supply chain scheme framework. Based on the discussion, it is concluded that the disclosure of the flow of information related to the volume, price, and supply value differs according to the stakeholders involved. The supply chain of upstream palm oil production starts from the production line of oil palm plantations to the fabrication of CPO/PKO and the fabrication of their derivatives. Oil palm farmers are the weakest parties in accessing prices, volumes, and purchasing capacity information. Independent and plasma oil palm plantation smallholders are the most vulnerable to problems of uncertainty, transparency, transaction costs, and institutions, as well as the determination of an undisclosed price share between the cooperative as an intermediary and the core company. The downstream supply chain of palm oil agroindustry (olein, biodiesel, and chemical industry) is dominated by stakeholders affiliating with national private plantation companies within the framework of vertical supply synergies. CPO/PKO palm derivative processed agroindustry, which has no vertical affiliation with national plantation companies on the upstream side, was the weakest actor in dealing with uncertainty in the supply of raw materials.*

### Keywords:

chain; palm oil; smallholders; supply; nucleus

### Abstrak

Pada Perkebunan sawit rakyat masih menghadapi tantangan soliditas dalam meningkatkan tindakan kolektif mereka agar dapat memiliki pengaruh dalam rantai pasokan industri sawit nasional dan global. Kajian ini bertujuan menganalisis sistem hulu produksi kelapa sawit rakyat dalam membangun keberlanjutan rantai pasokan industri sawit nasional dari perspektif rantai pasok. Metode pengumpulan data mengkombinasikan pendekatan studi empiris dan literasi. Studi empiris dilakukan pada upaya penelusuran potret kelembagaan petani dalam dua kategori pengusahaan perkebunan sawit rakyat Selanjutnya penelusuran arus komoditas dan pelaku agroindustri sawit dilakukan menggunakan kerangka skema rantai pasok. Berdasarkan hasil pembahasan disimpulkan bahwa keterbukaan alur informasi terkait volume dan harga serta nilai pasokan berbeda sesuai dengan *stakeholders* yang terlibat. Rantai pasok hulu

**Kata kunci:**

pasok; plasma;  
rantai; sawit;  
swadaya

produksi sawit dimulai dari lini produksi perkebunan sawit hingga fabrikasi CPO (crude palm oil) dan PKO (palm kernel oil) serta fabrikasi turunannya. Petani sawit menjadi pihak paling lemah dalam akses informasi harga, volume, dan kapasitas pembelian. Petani perkebunan sawit swadaya dan plasma adalah pihak yang paling rentan menghadapi masalah ketidakpastian, transparansi, biaya transaksi, dan kelembagaan, hingga penetapan bagian harga yang tidak terbuka antara pihak koperasi sebagai intermediary dan perusahaan inti. Pada rantai pasokan agroindustri hilir sawit (olein, biodiesel dan chemical industry) didominasi oleh stakeholders yang memiliki afiliasi holding dengan perusahaan perkebunan swasta nasional dalam kerangka sinergi pasokan secara vertikal. Agroindustri olahan turunan sawit CPO/PKO yang tidak memiliki afiliasi perusahaan perkebunan nasional secara vertikal di sisi hulu sebagai pelaku terlemah dalam menghadapi ketidakpastian pasokan bahan baku.

---

**Sitasi:** Fitriani, Ambya, Ismono, R.H, Lestari, D.A.H, dan Prasmatiwi, F.E. (2024). Lini Hulu Produksi Sawit Indonesia: Perspektif Rantai Pasok. SEPA (Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agri- bisnis), 21(2), 143-157. doi: <https://dx.doi.org/10.20961/sepa.v21i2.60992>

## PENDAHULUAN

Produksi kelapa sawit nasional dibedakan dalam dua skala perusahaan, yaitu perkebunan perusahaan dan perkebunan rakyat. Perkebunan kelapa sawit nasional didominasi oleh korporasi nasional dengan pangsa perusahaan lahan mencapai hampir 60% luasan kelapa sawit nasional yang mencapai 14.457 juta hektar. Perkebunan kelapa sawit rakyat (PR) mengalami perkembangan sangat pesat mencapai seluas 5.818.888 hektar (40,62%) (Dirjenbun, 2019). Namun, perkembangan tersebut masih menghadapi masalah kompleks mulai dari status lahan, keterbatasan modal dan pasar, rendahnya produktivitas, hingga inefisiensi harga dan tata niaga. Pengelolaan perkebunan yang tidak tepat selain menyebabkan rendahnya produktivitas juga menyebabkan kerusakan lingkungan (Alwarrtzi et al, 2015). Peningkatan produktivitas kelapa sawit, terkait erat dengan kapasitas kelembagaan. Kelembagaan petani sawit PR yang kuat akan meningkatkan partisipasi dalam rantai pasokan (Jelsma et al., 2017).

Pada kondisi cekaman geopolitik global yang menekan sektor sawit, petani sawit PR adalah aktor yang paling lemah dan menjadi korban (Pacheco et al., 2020). Sistem pertanian rakyat menjadi titik tumpu penting antara perubahan iklim dan pembangunan berkelanjutan (Cohn et al., 2017). Upaya meminimalkan dampak ekologi perlu berorientasi pada keberadaan kelembagaan petani. Hal ini menjadi proksi adaptasi dan mitigasi terhadap guncangan serta tekanan ekologi maupun ekonomi untuk menjawab tuntutan produksi bersih dari masyarakat global. Aksi kolektif pada kelembagaan memungkinkan petani menggabungkan kapasitas skala usaha dan keuntungan dari sistem produksi petani kecil (Ostrom, 1990; Cox, 2010; Suharti et al., 2016). Selain perlu terus fokus pada aras penguatan kapasitas internal dalam praktik *Good Agricultural Practices* (GAP), manajemen keuangan, operasionalisasi kelompok usaha bersama, dan korporasi kelembagaan sawit, perkebunan sawit rakyat perlu berdaulat keluar untuk membangun sinergi korporasi dengan berbagai stakeholders, utamanya aktor dalam jejaring rantai nilai sawit dan turunannya yang cenderung bersifat *oligopsonistic* dan cenderung monosonistik akibat integrasi vertikal industri sawit (Amin, 2014; Apriyanti & Ramadhani, 2018) (Jakfar et al., 2015).

Kelembagaan petani sawit rakyat berperan penting dalam pemberdayaan petani sawit. Pembinaan kelembagaan petani sawit rakyat diperlukan mulai dari kegiatan sosialisasi, penyadaran, analisis potensi, *business plan*, kesepakatan memulai usaha, perencanaan, pelaksanaan, pendampingan, evaluasi, perbaikan usaha bersama, dan rencana tindak lanjut pelaksanaan perbaikan usaha. Utamanya dalam transfer kapasitas dari pemanfaatan hasil hutan, bercocok-tanam dan manajemen keuangan ke usaha mikro. Pembangunan kelembagaan perlu secara lebih eksplisit dimasukkan ke dalam rancangan strategi intervensi yang berpusat pada petani kecil; melalui,

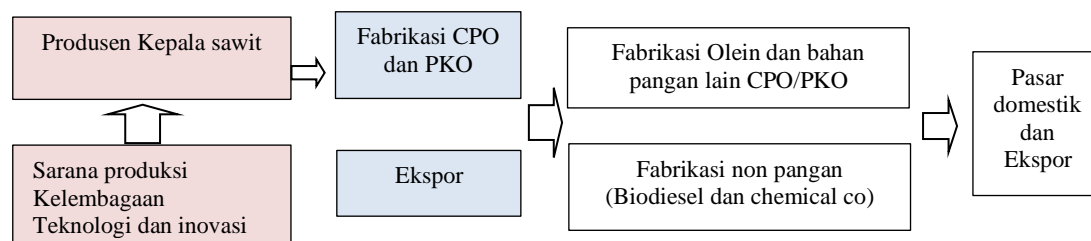
misalnya, adopsi pendekatan perencanaan tingkat lanskap yang lebih integratif (Schoneveld et al., 2019).

Organisasi produsen memainkan peran kunci dalam meningkatkan kesetaraan dan inklusivitas dalam rantai nilai (Pasicznic dan Savenije 2015). Pendidikan, luas lahan, dan pekerjaan merupakan faktor yang memengaruhi petani berpartisipasi pada sertifikasi komoditas (Emilia & Hutabarat, 2014; Sibarani et al., 2015; Yusmini & Heriyanto, 2011). Namun, biaya transaksi muncul sebagai akibat ketidakpastian dalam lingkungan transaksi. Petani menghadapi kelemahan dalam membangun kapasitas kelembagaan untuk keperluan keberlanjutan jejaring rantai bisnis baik secara horizontal maupun vertikal. Integrasi vertikal petani dalam sebuah kelembagaan akan mengurangi ketidakpastian yang dapat menurunkan biaya transaksi. Turunnya biaya transaksi akan meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani.

Struktur koperasi pada organisasi produsen ditujukan untuk pencapaian kepemilikan bersama atas pabrik merupakan sebuah faktor penting untuk meningkatkan keuntungan dan pengentasan kemiskinan. Namun, petani sawit perkebunan rakyat (PR) menghadapi tantangan soliditas dalam meningkatkan tindakan kolektif mereka agar dapat memiliki pengaruh dalam rantai pasokan global. Kolaborasi adalah prasyarat lain untuk sukses. Ketika pabrik, koperasi, dan pedagang menyelaraskan kegiatan dengan pengaturan yang disepakati bersama, petani perkebunan rakyat belum secara optimal dilibatkan dalam rantai pasokan. Model bisnis dan inovasi teknis diperlukan pada produksi minyak sawit yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Keterlibatan dalam kelembagaan koperasi dan kemitraan dengan perusahaan tidak mengatasi penyebab utama kemiskinan di negara berkembang, meskipun hal itu dapat meningkatkan pendapatan petani yang berpartisipasi (Senevirathna, 2018). Artikel ini bertujuan untuk menganalisis perspektif rantai pasok kelapa sawit untuk membangun keberlanjutan sektor hulu industri sawit nasional.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkombinasikan pendekatan studi empiris dan literasi. Studi empiris dilakukan pada upaya penelusuran potret kelembagaan petani dalam dua kategori pengusaha perkebunan sawit rakyat, yaitu petani swadaya dan petani plasma di Provinsi Lampung dan Riau. Selanjutnya penelusuran arus komoditas dan pelaku agroindustri sawit dilakukan menggunakan kerangka skema rantai pasok, mulai dari lini produksi hingga fabrikasi CPO (*crude palm oil*) dan PKO (*palm kernel oil*) serta fabrikasi turunannya. Data kualitatif mengungkapkan keterkaitan dan pola hubungan antar aktor dalam setiap aktivitas mata rantai menggunakan sistem rantai pasok kelapa sawit di Provinsi Riau yang melibatkan petani kelapa sawit rakyat yang tergabung dengan koperasi dan Perusahaan Pabrik Kelapa Sawit (N. K. Hidayat et al., 2015; Indriantoro et al., 2014). Bagan penelusuran sistem rantai pasok agroindustri kelapa sawit dipaparkan pada gambar di bawah ini diadaptasi dari (Fitriani, et al., 2021; Fitriani et al., 2021; Fitriani et al., 2021) (Mustapha, 2016). Fokus rantai pasok pada sektor hulu industri kelapa sawit adalah kotak berbayang pada Gambar 1.



Gambar 1. Bagan Sistem Kelembagaan Rantai Pasok Industri Kelapa Sawit

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Kondisi Perkebunan Sawit Rakyat**

Lini hulu produksi kelapa sawit dikategorikan berdasarkan status pengelolaan perkebunannya, yaitu perkebunan rakyat dan perusahaan. Perkebunan kelapa sawit rakyat berdasarkan status pengelolaannya dikategorikan sebagai petani swadaya (mandiri) dan petani plasma. Petani perkebunan sawit rakyat swadaya berarti semua pengusaha produksi dilakukan secara swadaya. Petani sawit swadaya menyediakan seluruh investasi usahatani dari lahan dan modal kerja untuk pengadaan sarana input produksi kelapa sawit hingga aktivitas usahatani dilakukan oleh petani sendiri. Pengadaan sarana produksi kelapa sawit hingga penjualan hasil TBS (Tandan Buah Sawit) dilakukan berdasarkan keputusan petani secara mandiri. Petani pola swadaya ini memiliki kebebasan dan tidak terikat dengan perusahaan Pabrik Kelapa Sawit (PKS) untuk pemasaran hasil TBSnya. Namun kelemahan terbesar yang dihadapi petani swadaya adalah tidak adanya jaminan pemasaran. Petani swadaya menghadapi risiko harga, biaya pemasaran, dan kerugian yang ditanggung oleh petani sendiri pada saat panen pada kondisi pihak PKS. Petani swadaya mengatasinya dengan proaktif baik secara mandiri maupun berkelompok mencari informasi dan menjalin hubungan baik dengan beragam agen pengepul PKS sebagai alternatif pilihan petani swadaya dalam memasarkan TBS.

Perkebunan kelapa sawit rakyat pola swadaya sebagian besar menghadapi kondisi kinerja produksi yang tidak memadai. *Good Agriculture Practices* (GAP) belum secara optimal dapat diimplementasikan oleh petani swadaya. Praktek GAP budidaya kelapa sawit petani swadaya belum optimal dan sesuai dengan standar pengelolaan perkebunan kelapa sawit. Termasuk juga penerapan standar produksi berkelanjutan yang menjadi mandatory bagi semua stakeholders sawit nasional yaitu sertifikasi ISPO (*Indonesia Sustainability Standard of Palm Oil*). Petani sawit swadaya belum menerapkan standar Prinsip dan Kriteria ISPO, dengan tingkat penerapan Prinsip dan Kriteria ISPO berada pada kriteria “**kurang baik**” dengan total skor 1437 atau 43,5%. (Sibarani et al., 2015).

Tujuan sertifikasi ISPO adalah memastikan usaha perkebunan kelapa sawit menerapkan prinsip dan kriteria ISPO secara benar dan konsisten dalam menghasilkan minyak sawit berkelanjutan. Prinsip dan kriteria ISPO untuk Usaha Kebun Swadaya terdiri atas: a. Legalitas Usaha Kebun Swadaya; b. Organisasi Pekebun dan pengelolaan Usaha Kebun Swadaya; c. Pengelolaan dan Pemantauan Lingkungan; d. Peningkatan Usaha Secara Berkelanjutan. Praktik penerapan standar ISPO pada pengelolaan perkebunan sawit baik petani swadaya/mandiri dan petani mitra plasma masih mengalami banyak tantangan dan hambatan di lapang. Penerapan GAP di level kebun mulai dari aktivitas pembenihan (penanganan benih), penanaman, pemeliharaan, dan pengendalian OPT, hingga panen dan pengangkutan sangat bervariasi pada tataran level petani. Kesiapan penerapan ISPO pada petani swadaya masih rendah. Petani swadaya baru dapat menjalankan sebagian kecil dari indikator ISPO (10% sampai 19,15%) (Yusmini & Heriyanto, 2011).

Persepsi petani terhadap pentingnya peran sertifikasi, pendidikan, dan luas lahan serta pekerjaan merupakan faktor yang memengaruhi minat petani untuk berpartisipasi dalam sertifikasi (Emilia & Hutabarat, 2014). Proses sertifikasi menimbulkan biaya-biaya yang harus ditanggung oleh kelompok tani seperti biaya audit dan biaya-biaya pelatihan. Petani juga masih kesulitan beradaptasi dengan standar budidaya (tata kelola kebun) yang diharuskan oleh RSPO, misalnya dalam penggunaan prosedur keselamatan kerja seperti penggunaan helm, kaca mata, sepatu boot, dan alat keselamatan lainnya yang merupakan bagian dari Alat Pelindung Diri (APD) (Harianja et al., 2015).

Sementara itu, petani kelapa sawit pola plasma merupakan petani kelapa sawit yang tergabung dalam kerja sama kemitraan dengan perusahaan ini Pabrik Kelapa Sawit (PKS). Prasyarat mengikuti kemitraan pola inti plasma adalah wajibnya petani tergabung dalam kelembagaan koperasi. Kelembagaan koperasi petani kelapa sawit di Provinsi Riau dan Lampung yang melakukan kerjasama kemitraan dengan skema Pola Inti Plasma. Kelembagaan koperasi petani sawit di Provinsi Riau tergabung dalam Asosiasi Petani kelapa sawit “Amanah”. Pada kajian ini, petani kelapa sawit yang menjadi anggota KUD Bakti, KUD Karya Bersama dan KUD Bina Usaha Baru dan sudah bergabung dalam Asosiasi Petani Kelapa Sawit Amanah (Harianja et al., 2015). Sementara di Provinsi Lampung sebagian petani sawit pada daerah sentra produksi bergabung pada Koperasi Hasta

Karya Bhakti Kabupaten Lampung Tengah dan KUD Krida Sejahtera Kabupaten Tulang Bawang.

Perkebunan sawit rakyat pola plasma berkembang pesat mulai dekade 1980-an seiring dengan *privilege* dengan program kredit bagi Perkebunan Besar Swasta Nasional (1 dan 2) dan mulai dikenalkannya program kebun sawit pola PIR-Trans (Perkebunan Inti Rakyat-Transmigrasi). Program sawit lainnya adalah program Perusahaan Inti Rakyat (PIR) atau *Nucleus Estate Smallholders* (NES) mengembangkan perkebunan kelapa sawit melalui kemitraan antara perusahaan inti dan plasma. Program ini pada mulanya dikembangkan di lima provinsi kemudian tersebar di 22 provinsi di Indonesia. Setelah Proyek PIR/NES. Perkebunan kelapa sawit rakyat juga dilanjutkan dengan pola PIR- KKPA (1996) dan Pola Kemitraan untuk petani swadaya pada tahun 2000an.

Perkebunan kelapa sawit pola plasma PIR, petani plasma menyediakan lahan; sedangkan perusahaan inti bertanggung jawab dalam menyediakan bibit, pupuk, dan pestisida, serta memberikan bimbingan teknis penerapan teknologi budidaya. Sebagai konsekuensinya, petani harus menjual hasil kelapa sawitnya ke perusahaan inti. Hasil produksi kebun sawit adalah Tandan Buah Sawit (TBS). Rantai alur komoditas sawit diawali dari pemasaran TBS dari petani kepada agen yang umumnya adalah perpanjangan tangan pabrik kelapa sawit (PKS) sebagai konsumen akhir. Harga beli PKS menentukan harga pada pelaku pasar lainnya. Harga yang diterima petani plasma realtif lebih pasti dan terjamin disbanding dengan petani pola swadaya, karena adanya kontrak penjualan hasil pada perusahaan. Harga TBS yang diterima petani swadaya sangat tergantung dari harga beli dari PKS dan pedagang pengumpul, yang di Provinsi Lampung sering disebut ‘agen’ (Lestari et al., 2018).

Pada kondisi ketidakpastian tingkat harga jual terjadi, inefisiensi harga, dan tata niaga menjadi resiko kegagalan usahatani petani sawit rakyat, selain masalah kompleks lainnya (status lahan, keterbatasan modal dan pasar, hingga rendahnya produktivitas). Pasar yang tidak efisien membebankan biaya transaksi pada pelaku yang paling lemah posisi tawarnya, dalam tataniaga TBS adalah petani. Biaya transaksi yang dikeluarkan petani plasma lebih kecil dibandingkan dengan biaya transaksi yang dikeluarkan petani swadaya, sehingga petani plasma memperoleh pendapatan yang lebih besar dibandingkan petani swadaya (Lestari et al., 2018).

### **Rantai Pasok Kelapa Sawit**

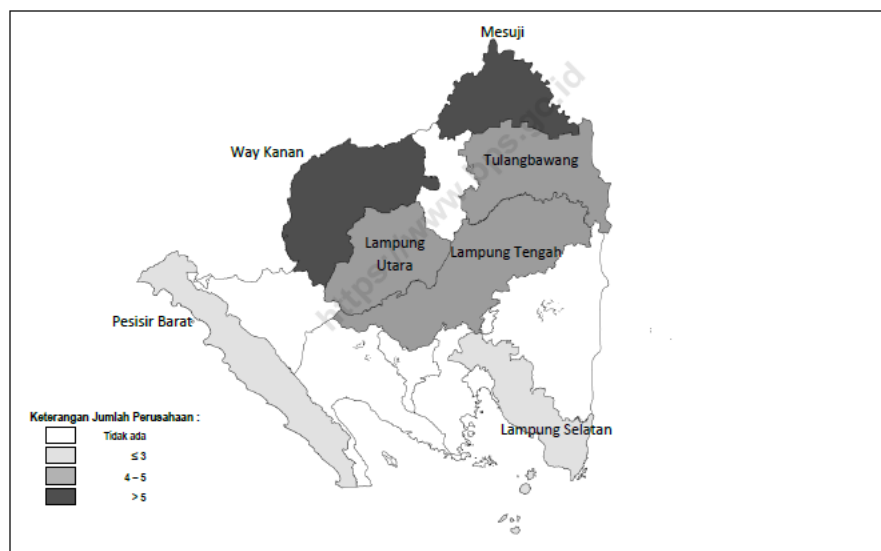
Rantai pasok adalah cara pandang baru analisis rantai nilai komoditas. Rantai pasok memberikan informasi bagaimana memandang komoditas dalam kesatuan aktivitas pelaku yang terlibat dalam jejaring rantai nilai komoditas dan industri. Rantai pasok juga memberikan gambaran aliran komoditas, informasi, dan nilai finansial dari aktivitas bisnis dari *farmgate level* hingga konsumen akhir. Rantai pasok menjadi bagian strategi daya saing dalam industri. Rantai pasok industri sawit menempatkan petani kelapa sawit sebagai kesatuan sistem (*supply chain*) dalam rantai industri minyak sawit, melibatkan petani, agen, pedagang perantara, PKS (Pabrik Kelapa Sawit) sebagai industri pengolahan kepala sawit, jejaring rantai distribusi produk akhir, dan konsumen akhir. Perspektif rantai pasok menempatkan sistem tata kelola aliran produk, aliran informasi maupun aliran keuangan (finansial) (Fitriani, Fatih, Sutarni, & Prasmatiwi, 2021; Fitriani, Unteawati, Sutarni, & Fatih, 2021; Fitriani, Unteawati, Sutarni, Fatih, et al., 2021; Sutarni et al., 2021; Yolandika et al., 2017).

Penelusuran alur komoditas TBS sawit dilakukan melalui identifikasi pelaku-pelaku yang terlibat dalam rantai pasok kelapa sawit. Keberadaan pelaku utama yang bertindak sebagai pemasok, pembeli, perantara, atau perwakilan, hingga besarnya volume dan nilai logistik pembelian dan penjualan TBS menjadi fokus penelusuran. Aliran rantai pasok TBS perkebunan sawit rakyat pada umumnya dapat digambarkan dari komponen aktivitas utama, yang terdiri dari aliran produk, aliran finansial dan aliran informasi. Aliran produk mengalir dari hulu ke hilir. Aliran finansial mengalir dari hilir ke hulu, dari pembeli akhir dalam hal ini adalah PKS (Pabrik Kelapa Sawit) ke agen/perantara/pedagang selanjutnya ke petani sawit. Sementara itu, aliran informasi mengalir dua arah dari produsen/petani ke perantara selanjutnya ke konsumen, atau sebaliknya. Aliran produk merupakan aliran barang dari hulu ke hilir (Jakfar et al., 2015; Hidayat, 2018; Mafira et al., 2018).

Istilah jaringan rantai pasok kelapa sawit dikategorikan menjadi dua lini, yaitu lini pasokan fabrikasi CPO/PKO (*Crude Palm Oil/Palm Kernel Oil*), dan rantai pasokan fabrikasi industri minyak

sawit/olein atau industri turunan lain (biodiesel, kimia, dll). Pada lini rantai pasokan pabrikasi CPO/PKO maka rantai pasok merujuk pada konsumen yang memanfaatkan TBS menjadi CPO. Proses inti rantai pasok agroindustri sebagai kesatuan aktivitas produksi bahan baku hingga konsumsi akhir produk akhir yang masuk pada proses inti tergantung pada karakteristik rantai komoditas yang dipetakan. Strategi kluster industri agroindustri kelapa sawit di tingkat hilir fokus pada pengolahan bahan baku berbasis kelapa sawit menjadi berbagai produk turunan dalam bentuk industri CPO, oleokimia, dan termasuk produk bioenergi. Tiga kluster agroindustri kelapa sawit nasional meliputi pengembangan agroindustri kelapa sawit di Provinsi Riau, Sumatra Utara dan Kalimantan Timur. Berdasarkan penilaian aglomerasi perusahaan, nilai tambah dan rantai nilai, jejaring kerjasama serta infrastruktur ekonomi, menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan nilai daya saing dari ketiga kluster industri (Papilo & Bantacut, 2016).

Perusahaan agroindustri sawit (PKS) di Propinsi Lampung berjumlah 28 perusahaan. Kabupaten dengan jumlah PKS lebih dari 5 unit utamanya berada di Kabupaten Mesuji dan Way Kanan. Kabupaten Lampung Tengah, Lampung Utara, dan Tulang Bawang memiliki 4-5 PKS, sedangkan Kabupaten Pesisir Barat dan Lampung selatan memiliki PKS kurang dari 3 perusahaan. Pemetaan pelaku agroindustri kelapa sawit di Provinsi Lampung dapat dilihat pada Gambar 2.



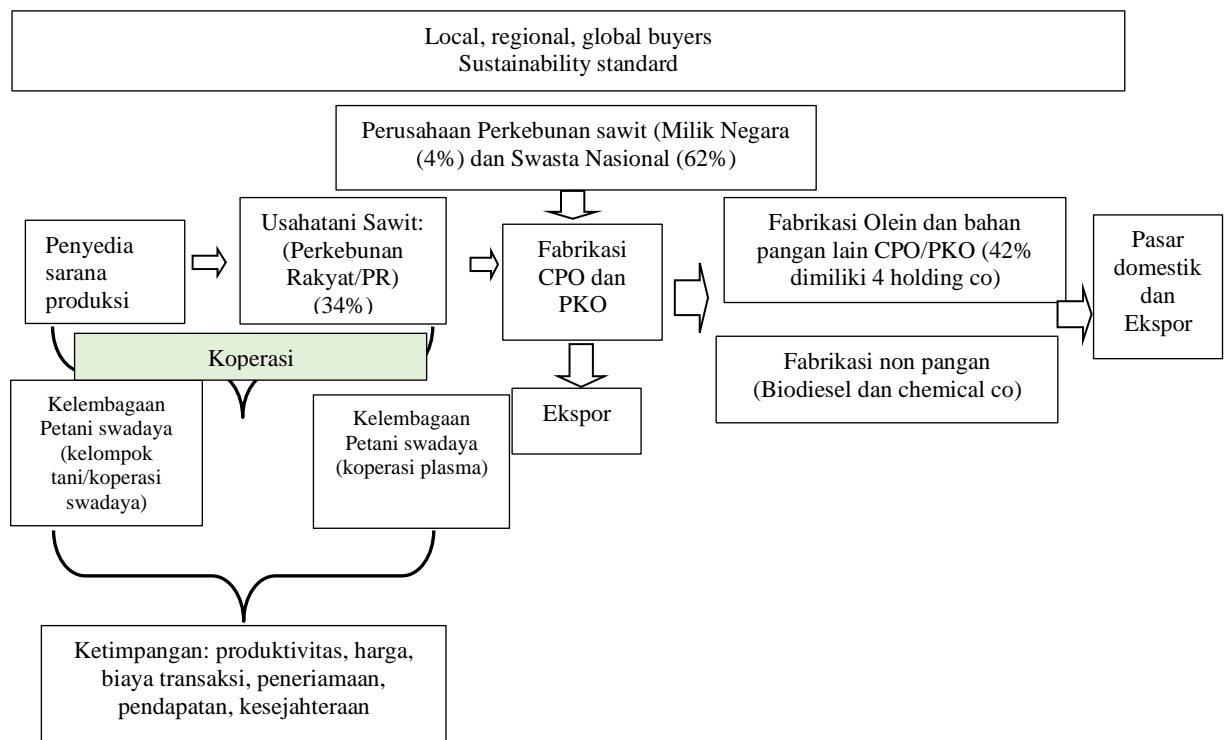
Gambar 2. Agroindustri sawit/PKS di Propinsi Lampung (BPS Lampung, 2021)

*Stakeholders* sawit nasional umumnya terdiri dari perkebunan kepala sawit, PKS, dan perantara (*intermediary*). Pada hulu produksi, rantai pasok kelapa sawit di Indonesia menunjukkan keterlibatan lima *stakeholders* yaitu (Jakfar et al., 2015):

1. Perkebunan sawit rakyat yang memiliki kebun secara mandiri tanpa mendapat bantuan dari pihak manapun. Tantangan usahatani sawit rakyat tipe ini umumnya tidak memiliki Kerjasama dengan PKS sehingga jaminan harga dan penjualan hasil sangat tergantung pada situasi pasar yang tidak pasti.
2. Perkebunan sawit perusahaan baik, swasta nasional, maupun BUMN. Secara umum secara permodalan sangat kuat dan memiliki jejaring vertikal rantai pasokan hingga hilirisasi. Tipe ini memiliki HGU/hak milik kebun sawit yang sangat besar bahkan mencapai ribuan hektar dan juga memiliki jejaring fabrikasi produk olehan TBS. Meskipun sebagian besar tipe ini mengembangkan pola kebun plasma ataupun bermitra dengan petani swadaya sebagai sumber pasokan bahan baku bagi pabrik kelapa sawitnya.
3. Perkebunan sawit rakyat pola plasma (PIR/PIR-TRANS), yang dikelola oleh rakyat dan terikat dalam kemitraan kontrak kerja dengan perusahaan sawit besar baik swasta/nasional. Kemitraan kerja mengikat untuk menjamin bantuan teknis dan prasarana produksi oleh perusahaan perkebunan; pembelian TBS dengan kesepakatan harga.

- Perkebunan rakyat skema Plasma KKPA (Kredit Koperasi Primer Anggota), yaitu kebun plasma yang dikelola oleh Koperasi.

Gambaran beberapa kajian rantai pasok kelapa sawit di Lampung digambarkan pada kasus di PT. Sandabi Indah Lestari yang menunjukkan bahwa margin pemasaran yang diterima oleh masing-masing aliran rantai pasok berbeda sesuai dengan biaya pemasaran yang dikeluarkan (Primalasari et al., 2017). Kondisi serupa juga dihadapi tataniaga kelapa sawit di Kabupaten Tulang Bawang (Williyani et al., 2018). Selanjutnya keterkaitan antar-pelaku yang terlibat dalam sistem kelembagaan rantai pasok industri kelapa sawit dapat digambarkan dengan pendekatan sistem rantai pasok. Pola hubungan stakeholders sawit berdasarkan system kelembagaan rantai pasok yang berlandaskan aliran produk dapat digambarkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Bagan Sistem Kelembagaan Rantai Pasok Industri Kelapa Sawit

Pada Gambar 3 dapat dilihat bahwa aliran bahan baku berupa TBS hasil produksi petani menjadi input bagi pelaku agroindustri dapat secara langsung atau melalui *intermediary supplier* atau agen pemasok, atau pedagang pengumpul. Selanjutnya dari fabrikasi PKS proses transformasi TBS menjadi CPO/PKO dilakukan sesuai dengan standar mutu yang ditentukan. Aktivitas PKS dalam mengelola rantai pasokan menunjuk Agen Pemasok. Keterkaitan antara aktivitas dan pelaku yang terlibat dalam membawa produk atau layanan dari produksi hingga konsumsi dapat menciptakan nilai saling ketergantungan sehingga apa yang terjadi pada satu titik dalam rantai memiliki konsekuensi bagi para aktor dan aktivitas di titik lain dalam rantai. Keberadaan agen pedagang sebagai *intermediary supplier* penting bagi PKS dalam memastikan pasokan TBS sebagai bahan baku.

Keterlibatan pedagang pengumpul desa ditemui di sentra-sentra produksi sawit di Indonesia. Beberapa fabrikasi CPO mengembangkan pendekatan penerbitan DO (*delivery order*) dalam memastikan kebutuhan TBS untuk produksi pabrik kelapa sawit (PKS)-nya. DO diterbitkan oleh pihak PKS kepada para pihak yang menjadi penghubung PKS dengan penghasil TBS (Agen pemasok atau Satuan Pengumpul/SP). Tidak semua pedagang pengumpul desa dapat menjadi Agen yang memperoleh akses sebagai Agen pemasok PKS. Agen pemasok umumnya mengumpulkan pasokan

TBS dari para pedagang pengumpul desa. Agen pemasok bertanggung jawab untuk memenuhi kuota pasokan untuk PKS.

Kawasan pengembangan agroindustri produk turunan CPO/PKO menjadi bioenergi dan juga *chemical industry* penting dibangun dalam kesatuan mata rantai pasokan. Dengan pertimbangan utama ketersediaan bahan baku, kondisi lahan dan harga, kemudahan akses transportasi, jarak lokasi dengan pusat kota, ketersediaan tenaga kerja pada lokasi sasaran, ketersediaan infrastruktur seperti air dan listrik, orientasi pemanfaatan lokasi serta multiplier effect (Papilo et al., 2018).

Kinerja efisiensi rantai pasok secara teori ditentukan oleh kapasitas masing-masing pelaku yang terlibat dalam rantai pasokan dalam pengelolaan persediaan, transportasi, fasilitas, dan informasi. Pada lini pasokan dengan keterlibatan pedagang pengumpul desa, umumnya kemampuan kolektivitas TBS akan tergantung pada ketersediaan kapital, logistik terkait fasilitas simpan dan angkut, juga hubungan baik dengan kelompok petani yang menjadi pemasok. Pedagang pengumpul desa selanjutnya mengalirkan TBS kepada Agen Pemasok/SP. Agen pemasok menjamin pasokan TBS untuk kebutuhan kapasitas produksi PKS. Umumnya pedagang pengumpul desa masih menghadapi lemahnya akses informasi volume dan harga penetapan TBS dari PKS tersebut. Sementara pihak Agen Pemasok mendapatkan akses informasi, harga, volume, hingga tingkat kualitas TBS yang dipersyaratkan.

Efisiensi kinerja pasokan yang melibatkan perkebunan sawit rakyat swadaya umumnya paling rendah. Permasalahan yang dihadapi adalah dalam penanganan logistik panen, fasilitas transportasi, kualitas TBS, dan biaya transportasi meningkat ketika jarak pengiriman meningkat. Hal ini menjadi tantangan berat yang menghambat efisiensi di tingkat petani kecil (Jakfar et al., 2015). Posisi perkebunan kelapa sawit swadaya sangat lemah dalam menghadapi perubahan di pasar internasional. Berbagai tantangan dan keterbatasan yang dihadapi pekebun menyebabkan rendahnya akses pekebun sawit untuk menjadi bagian dari rantai pasok pasar global. Proses menuju sertifikasi sangat berat dan kapasitas pekebun secara individual tidak memungkinkan mengatasi berbagai kendala yang dihadapi tanpa ulur tangan dari berbagai pihak yang terkait (Hutabarat, 2017).

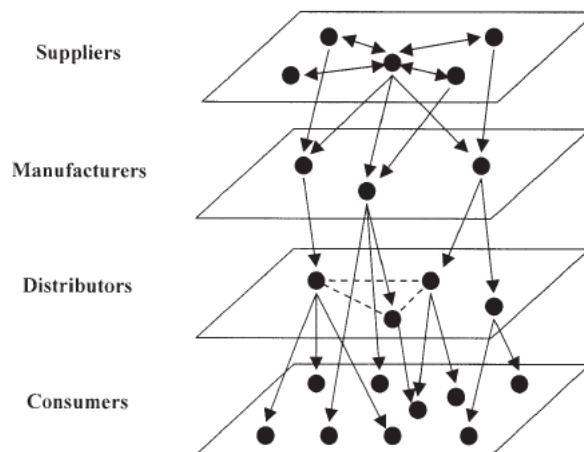
Kehadiran kelembagaan koperasi diperlukan berperan dalam memfasilitasi interaksi sektor input, maupun pemasaran hasil. Struktur kelembagaan koperasi pada organisasi petani produsen dapat memungkinkan kepemilikan bersama atas pabrik. Petani perkebunan rakyat perlu meningkatkan tindakan kolektif mereka agar dapat memiliki pengaruh dalam rantai pasokan. Kolaborasi adalah prasyarat lain untuk sukses. Ketika pabrik, koperasi dan pedagang menyelaraskan kegiatan dengan pengaturan yang disepakati bersama, petani perkebunan rakyat lebih dilibatkan dalam rantai pasokan. Model bisnis dan inovasi teknis diperlukan pada produksi minyak sawit yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Meskipun kemitraan tidak mengatasi penyebab utama kemiskinan di negara berkembang, namun paling tidak dapat meningkatkan pendapatan petani yang berpartisipasi (Senevirathna, 2018).

Rantai pasok komoditas juga menggambarkan rantai nilai dalam bisnis komoditas tersebut. Keterkaitan aktivitas kerja oleh berbagai pihak (pemasok, produsen, dan bahkan pelanggan) disebut juga rantai nilai. Berbeda dengan rantai pasok yang tujuan utamanya untuk mengamankan pasokan, maka konsep rantai nilai berorientasi pada efektivitas dan menciptakan nilai tertinggi bagi pelanggan. Aktivitas rantai nilai agribisnis sawit menciptakan alur nilai tambah, informasi, biaya, margin, dan dukungan kelembagaan dari produksi (petani), distribusi, pengolahan, dan pemasaran produk kepada konsumen akhir (Fitriani et al., 2021). Struktur industri kelapa sawit di Indonesia yang dikuasai oleh kapitalisasi besar (>62%) dimiliki oleh korporasi dalam *holding company* menyebabkan rantai pasok dan rantai nilai bisnis industri sawit cenderung oligopsonistic. Rantai nilai bisnis kepala sawit Indonesia menjadi strategi bisnis untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan keunggulan bisnis. Pada tataran aplikasi hal ini dapat menimbulkan potensi eksploitasi dan merugikan bagi pihak yang memiliki daya tawar lemah dan akses terbatas terhadap pasar dan modal. Perkebunan kelapa sawit rakyat harus berjuang melawan kapitalisasi besar perusahaan swasta nasional.

Pada situasi ini, penerapan konsep rantai nilai penting diarahkan untuk memperkuat secara simultan hubungan dependensi setiap pihak yang terlibat dalam rantai bisnis. Rantai nilai bisnis korporasi bukan semata-mata memperkuat rantai pasokan untuk mempertahankan dan memperluas bisnis, namun wajib bersinergi hingga produsen di lini hulu pasokan untuk menjamin berkelanjutan



usaha di masa yang akan datang. Jejaring rantai pasok kelapa sawit menggambarkan jaringan agroindustri secara vertikal. Aliran produk di setiap tingkatan dalam konteks jaringan rantai pasok ditelusuri secara menyeluruh. Setiap pelaku perusahaan diposisikan dalam sebuah titik dalam lapisan jaringan rantai pasok. Pusat rantai pasok berperan penting dalam meningkatkan nilai tambah produk pertanian, dalam hal ini adalah pelaku industri (perusahaan agroindustri). Agroindustri membutuhkan pasokan bahan baku yang berkualitas dan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan secara terus menerus (Lazzarini et al., 2001). Gambaran 4 menggambarkan rantai pasok vertikal.



Gambar 4. Jejaring rantai pasok vertikal (Lazzarini et al., 2001)

Teori rantai pasok dan rantai nilai cenderung eksploitatif dan kurang berkeadilan bagi pelaku bisnis skala kecil/menengah. Saat ini mulai berkembang konsep nilai perusahaan yang berkeadilan (*Corporate Share Value/CSV*). Strategi CSV dipercaya sangat sesuai dengan semangat penguatan pelaku rantai pasok yang paling rentan, dalam hal ini adalah perkebunan sawit rakyat. Industri kelapa sawit Indonesia yang berdaya saing dan berkelanjutan hanya dapat diwujudkan dengan keberdayaan perkebunan sawit rakyat. CSV mengintegrasikan tujuan perusahaan dan masyarakat serta menempatkan masyarakat sebagai mitra atau subyek. Penguatan kapasitas perkebunan kelapa sawit rakyat swadaya dengan kerjasama saling menguntungkan dengan perusahaan akan menjamin rantai pasok kelapa sawit bagi perusahaan, meningkatkan produktivitas, dan tingkat pendapatan petani.

Pada kondisi situasi pasar yang sangat kompleks, keberhasilan satu perusahaan bergantung pada aktivitas perusahaan lain. Potensi komunikasi dan koordinasi rantai nilai akan bervariasi, terutama yang berkaitan dengan ukuran perusahaan. Perusahaan besar memiliki kapasitas untuk menciptakan keterkaitan nilai yang merespons kebutuhan mereka, menggunakan kekuatan pasar dan sumber daya mereka untuk memberikan sanksi positif dan negatif kepada mitra dalam rantai nilai aktual dan potensial. Perusahaan yang lebih kecil tidak memiliki kekuatan atau sumber daya untuk membentuk rantai nilai dengan cara ini. Oleh karenanya, hadirnya peraturan (formal dan informal) dalam membentuk pasar dalam memfasilitasi interaksi pasar menjadi sangat vital (Henson & Humphrey, 2015).

Model CSV berlaku berdasarkan hubungan kerjasama saling menguntungkan untuk menjamin rantai pasok yang berkelanjutan bagi perusahaan, peningkatan produktivitas dan pendapatan petani serta pengembangan ekonomi daerah. Model CSV berpotensi menjadi model yang cukup ideal memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan daya saing rantai nilai industri kelapa sawit (Fitrianti, 2019). CSV merupakan nilai bersama yang tercipta ketika sebuah inisiatif menghasilkan manfaat bagi organisasi sponsor sambil juga menghasilkan keuntungan sosial dan komunitas. Besaran inisiatif dilandasi oleh keuntungan dan bukan sumber daya yang tersedia untuk filantropi (Beschoner & Hajduk, 2017). Muara tujuan CSV pada penciptaan nilai ekonomi melalui penciptaan nilai sosial (Wójcik, 2016). CSV menjadi peluang *multinational company* untuk meningkatkan keuntungan mereka di pasar negara berkembang dengan menciptakan nilai sosial sekaligus menghasilkan keuntungan ekonomi (Smith, 2016). Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan

menciptakan nilai bersama (CSV) semakin menarik perhatian korporat dan professional. CSV dipandang sebagai pergeseran dari CSR, bukan lagi filantropi, tetapi berorientasi strategis keberlanjutan inklusi kebutuhan pemangku kepentingan (Corazza et al., 2017). *Green CSR* menjadi strategi dan kebijakan baru untuk penanggulan dampak global yang lebih baik (Bhalla, 2019). Dengan menggunakan CSV mengurangi kesenjangan kekayaan kapitalisme dan membawa bisnis lebih dekat ke masyarakat (Ribeiro et al., 2018).

Integrasi petani kecil ke dalam rantai nilai yang berkelanjutan menimbulkan tantangan lain bagi sektor minyak sawit, ketertelusuran, kinerja lingkungan yang lebih baik, dan hasil yang lebih baik memerlukan tindakan segera. Legalisasi operasi petani kecil sangat penting, karena itu menentukan akses ke pembiayaan dan berbagai program. Kesepakatan tentang visi keberlanjutan yang didukung oleh kebijakan publik, *property right* tanah, penegakan peraturan progresif di tingkat nasional dan daerah, dan penerapan kebijakan yang kuat untuk merasionalisasi perluasan kepemilikan lahan petani kecil. Restitusi lahan melalui proses hukum, dukungan untuk petani kecil dan investasi dalam restorasi lahan adalah beberapa jalan menjanjikan yang layak dikejar (Pirard et al., 2015).

Hubungan antara strategi tata kelola untuk melibatkan pemasok dalam implementasi keberlanjutan dan penciptaan nilai bersama dalam hubungan pembeli-pemasok menjadi strategi kooperatif dalam tata Kelola rantai nilai industri sawit (Meulensteen et al., 2016). Keberlanjutan rantai pasokan minyak sawit mentah yang paling umum di Malaysia (Sarawak) dengan kerangka *Palm Oil Sustainability Assessment* (POSA) menunjukkan bahwa skor keberlanjutan keseluruhan untuk rantai pasokan minyak sawit mentah di Malaysia adalah 3,47 / 5, yang berada di bawah target keberlanjutan 5/5. Aplikasi kerangka kerja POSA spesifik lokasi menunjukkan potensinya untuk digunakan secara universal di seluruh Malaysia (Lim & Biswas, 2019).

Produksi kelapa sawit pada pengaturan neoliberal berorientasi keuntungan oleh sektor swasta berbenturan dengan ekonomi moral petani yang menekankan nilai kerja fisik dan solidaritas petani-pekerja kecil. Industri kelapa sawit menawarkan peluang mata pencaharian yang terbatas bagi para pekerja lapangan (Castellanos-Navarrete et al., 2019). Dinamika dalam sektor kelapa sawit Indonesia menggambarkan dengan baik jenis tantangan kompetitif yang dihadapi petani kecil dalam integrasi mereka ke dalam rantai komoditas agro global. Keprihatinan publik atas kinerja sosial dan lingkungan yang buruk dari sektor ini, menggerakkan banyak pemerintah, perusahaan, dan konsumen untuk berusaha membersihkan rantai nilai melalui komitmen pengaturan mandiri, sertifikasi, dan peraturan publik. Akibatnya, banyak petani kecil kelapa sawit Indonesia menghadapi hambatan kepatuhan karena informalitas dan praktik produksi yang buruk, dan terancam terasing dari pasar formal, yang pada gilirannya dapat menyebabkan percabangan sektor kelapa sawit.

Menyadari bahwa banyak petani kelapa sawit tidak memiliki kapasitas kepatuhan, banyak sekali aktor publik dan swasta mulai merancang inisiatif untuk mengatasi hambatan kepatuhan dan meningkatkan daya saing petani kecil. Namun, kegagalan untuk menjelaskan secara tepat heterogenitas sektor kelapa sawit petani kecil akan merusak keefektifan dan skalabilitas inisiatif tersebut. Rantai komoditas pertanian global dapat mendorong diferensiasi agraria dan menawarkan wawasan baru tentang dinamika kompleks perluasan perbatasan pertanian (Jelsma et al., 2017). Perkebunan rakyat mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam memasok bahan baku TBS untuk industri pengolahan kelapa sawit, oleh karenanya keberadaan perkebunan rakyat tidak dapat dikesampingkan dalam pengembangan industri hilir kelapa sawit. Pembangunan struktur tata kelola rantai pasokan industri kelapa sawit, strategi peningkatan, distribusi, dan keadilan diperlukan untuk distribusi manfaat bagi para pelaku dalam rantai pasokan. Usaha promosi usaha industri perkebunan yang berkelanjutan sangat diperlukan, terutama untuk melestarikan keanekaragaman hayati dan menguntungkan para pelaku dalam rantai pasokan industri kelapa sawit (Siahaan, 2016). Partisipasi petani menjadi prasyarat untuk mewujudkan sektor sawit yang berkelanjutan. Upaya meningkatkan mutu produksi merupakan salah satu cara meningkatkan performa produksi kelapa sawit menuju arah yang lebih berkelanjutan dan pada saat yang sama meningkatkan perekonomian petani (Pramudya et al., 2015).

## KESIMPULAN

Rantai pasok sawit pada lini pertama melibatkan fabrikasi PKS (CPO/PKO) sebagai pusat aliran komoditas, informasi, dan finansial. Peran intermediary ditandai dengan hadir dan terlibat aktif agen pemasok dan pedangang pengumpul tingkat desa. Keterbukaan alur informasi terkait volume dan harga serta nilai pasokan berbeda sesuai dengan stakeholders yang terlibat. Petani sawit menjadi pihak paling lemah dalam akses informasi harga, volume, dan kapasitas pembelian. Petani perkebunan sawit swadaya adalah pihak yang paling rentan menghadapi masalah keterbatasan modal/pembiayaan, rendahnya adopsi teknologi GAP, hingga resiko ketidakpastian pasar karena ketiadaan kerjasama kemitraan dengan PKS. Sementara itu, petani sawit plasma dihadapkan pada masalah transparansi, biaya transaksi, dan kelembagaan, hingga penetapan bagian harga yang tidak terbuka antara pihak koperasi sebagai intermediary dan perusahaan inti.

Sementara itu, rantai pasokan industri sawit nasional pada lini agroindustri hilir (*olein, biodiesel, dan chemical industry*) didominasi oleh stakeholders yang memiliki afiliasi holding dengan perusahaan perkebunan swasta nasional dalam kerangka sinergi pasokan secara vertikal. Kondisi ini menempatkan industri olahan CPO/PKO yang tidak memiliki afiliasi perusahaan perkebunan nasional secara vertikal di sisi hulu sebagai pelaku terlemah dalam menghadapi ketidakpastian pasokan bahan baku.

Rekomendasi kebijakan yang disarankan adalah pentingnya arah pengembangan rantai bisnis (rantai nilai dan rantai pasok) industri sawit nasional yang dibangun dalam kesatuan strategi *Corporate Share Value* (CSV) yang saling membangun dengan tujuan menguatkan sistem hulu produksi kelapa sawit rakyat secara berkeadilan dan berkelanjutan. Strategi rantai pasok dan rantai nilai cenderung berorientasi pada keunggulan daya saing dan eksploitasi keuntungan dari efisiensi jejaring bisnis yang berakibat pada eksploitasi pelaku yang memiliki posisi kapitalisasi dan akses paling lemah, yaitu perkebunan rakyat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwarrizti, W., Nanseki, T., & Chomei, Y. (2015). Analysis of the Factors Influencing the Technical Efficiency among Oil Palm Smallholder Farmers in Indonesia. *Procedia Environmental Sciences*, 28(Sustain 2014), 630–638. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2015.07.074>
- Amin, Z. (2014). Market concentration and farmers bargaining power in the marketing of fresh fruit bunches (FFB). *SOCIETA*, III–2(9), 83–88. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Apriyanti, I., & Ramadhani, J. (2018). Strategi Pemasaran Kelapa Sawit Melalui Pendekatan Analisis Structure Conduct and Performance ( SCP ) Di Kabupaten Simalungun. *Journal of Agribusiness Sciences*, 2(1), 9–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jasc.v2i1.2498>
- Aring Hepiana Lestari, D., Erry Prasmatiwi, F., & Ismono, R. H. (2018). Analisis Perbandingan Biaya Transaksi, Pendapatan, dan Kesejahteraan Petani Kelapa Sawit Plasma dengan Swadaya di Kabupaten Tulang Bawang. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 4(2). <https://doi.org/10.18196/agr.4266>
- Beschorner, T., & Hajduk, T. (2017). Creating Shared Value. A Fundamental Critique. *Ethical Economy*, 52(1), 27–37. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8_3)
- Bhalla, N. (2019). Green Corporate Social Responsibility, Corporate Communication and Culture: A Comparison between the U.S. and India. In B. Yook & Z. F. Chen (Eds.), *Theory and Research that Drives Forward Management, Strategy, and Business Acumen in Public Relations* (Issue April, pp. 41–54). International Public Relations Research Conference (IPRRC).

- BPS Lampung. (2021). Provinsi Lampung Dalam Angka 2021. In *BPS Provinsi Lampung* (Vol. 2, Issue 2).
- Castellanos-Navarrete, A., Tobar-Tomás, W. V., & López-Monzón, C. E. (2019). Development without change: Oil palm labour regimes, development narratives, and disputed moral economies in Mesoamerica. *Journal of Rural Studies*, 71(August), 169–180. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.08.011>
- Cohn, A. S., Newton, P., Gil, J. D. B., Kuhl, L., Samberg, L., Ricciardi, V., Manly, J. R., & Northrop, S. (2017). Smallholder Agriculture and Climate Change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 347–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102016-060946>
- Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mio, C. (2017). Simulacra and Sustainability Disclosure: Analysis of the Interpretative Models of Creating Shared Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 414–434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>
- Dirjenbun. (2019). Statistik perkebunan Indonesia 2018-2020. *Buku Statistik Perkebunan Indonesia*, 1–82.
- Emilia, R., & Hutabarat, S. (2014). Faktor yang Mempengaruhi MInat Petani Kelapa Sawit Rakyat Berpartisipasi Dalam Sertifikasi Produk di Kabupaten Kampar. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis (SEPA)*, 11(1), 142–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.20961/sepa.v11i1.14166>
- Fitriani, F., Fatih, C., Sutarni, S., & Prasmatiwi, F. E. (2021). Keberlanjutan Rantai Nilai Komoditas Beras. *Agrimor*, 6(1), 27–33. <https://doi.org/10.32938/ag.v6i1.1240>
- Fitriani, F., Unteawati, B., Sutarni, S., & Fatih, C. (2021). Frontier Production Efficiency of Cassava Chipss SMEs in Lampung. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 18(1), 53–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.17358/jma.18.1.53>
- Fitriani, F., Unteawati, B., Sutarni, S., Fatih, C., & Mutaqin, Z. (2021). Peningkatan Daya Saing Ukm Olahan Ubikayu: Pendekatan Rantai Nilai. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 17(2), 185. <https://doi.org/10.20961/sepa.v17i2.44423>
- Fitrianti, W. (2019). Pengembangan Model Creating Shared Value melalui Pembinaan Petani Kecil Swadaya dalam Industri Kelapa Sawit. *Semnas Penerapan Iptek, August*.
- Harianja, K., Hutabarat, S., Dewi, N., Pertanian, F., & Riau, U. (2015). Analisis persepsi petani kelapa sawit pola swadaya menghadapi sertifikasi rspo di kecamatan ukui kabupaten pelalawan. *Jom Faperta*, 2(1).
- Hidayat, N. K., Glasbergen, P., & Offermans, A. (2015). Sustainability certification and palm oil smallholders' livelihood: A Comparison between Scheme Smallholders and Independent Smallholders in Indonesia. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(3), 25–48. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.208400>
- Hidayat, S. (2018). Perimbangan Keuntungan dalam Rantai Pasok Agroindustri Kelapa Sawit. *Al-Azhar Indonesia Seri Sains Dan Teknologi*, 4(3), 95–104. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36722/sst.v4i3.278>
- Hutabarat, S. (2017). Rakyat Di Kabupaten Pelalawan, Riau Dalam Perubahan Perdagangan Global. *Masyarakat Indonesia*, 43(No. 1), 47–64.

<https://doi.org/https://doi.org/10.14203/jmi.v43i1.713>

- Indriantoro, F. W., Sa, E. G., & Guritno, P. (2014). Rantai Nilai Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 9(2), 108–116. <https://doi.org/10.17358/jma.9.2.108-116>
- Jakfar, F., Romano, & Nurcholis. (2015). Pengelolaan Rantai Pasok dan Daya Saing Kelapa Sawit di Aceh. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 1(2), 108–114. <https://doi.org/10.18196/agr.1214>
- Jelsma, I., Schoneveld, G. C., Zoomers, A., & van Westen, A. C. M. (2017). Unpacking Indonesia's independent oil palm smallholders: An actor-disaggregated approach to identifying environmental and social performance challenges. *Land Use Policy*, 69(August), 281–297. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.08.012>
- Jelsma, I., Slingerland, M., Giller, K. E., & Bijman, J. (2017). Collective action in a smallholder oil palm production system in Indonesia: The key to sustainable and inclusive smallholder palm oil? *Journal of Rural Studies*, 54(2017), 198–210. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.06.005>
- Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2001). Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), 7–22. <https://doi.org/10.3920/JCNS2001.x002>
- Lim, C. I., & Biswas, W. (2019). Sustainability assessment for crude palm oil production in Malaysia using the palm oil sustainability assessment framework. *Sustainable Development*, 27(3), 253–269. <https://doi.org/10.1002/sd.1872>
- Mafira, T., Rakhmadi, R., & Novianti, C. (2018). *Menuju Rantai Pasok Kelapa Sawit yang Lebih Berkelanjutan dan Efisien di Berau, Kalimantan Timur*.
- Meulensteen, T. M., Vermeulen, W. J. V., & Meerman, S. (2016). Creating shared value in the buyer-supplier relationship through the implementation of sustainability requirements. *Global Business and Economics Review*, 18(6), 656–678. <https://doi.org/10.1504/GBER.2016.079410>
- Mustapha, Y. I. (2016). Value Chain Analysis and the Performance of Small Scale Agri-business : Evidence from Cultured Fish Farmers Kwara State. *Journal Of Marketing Development (JMD)*, 1(August 2017), 85–102.
- Pacheco, P., Schoneveld, G., Dermawan, A., Komarudin, H., & Djama, M. (2020). Governing sustainable palm oil supply: Disconnects, complementarities, and antagonisms between state regulations and private standards. *Regulation and Governance*, 14(3), 568–598. <https://doi.org/10.1111/rego.12220>
- Papilo, P., & Bantacut, T. (2016). Kluster Industri Sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing Agroindustri Bioenergi Berbasis Kelapa Sawit. *Jurnal Teknik Industri*, 11(2), 87. <https://doi.org/10.14710/jati.11.2.87-96>
- Papilo, P., Djatna, T., & Arkeman, Y. (2018). Penerapan Fuzzy TOPSIS dalam Penentuan Lokasi Kawasan Pengembangan Rantai Pasok Bioenergi Kelapa Sawit The Application of Fuzzy TOPSIS to Determine The Location for Area Development of. *Agri-tech*, 38(1), 79–87.
- Pirard, R., Gnych, S., Pacheco, P., & Lawry, S. (2015). Zero-deforestation commitments in

- Indonesia: Governance challenges. *CIFOR Info Brief*, 132. <https://doi.org/10.17528/cifor/005871>
- Pramudya, Panca; Prawoto, Agung; Hanifa, R. (2015). Menghijaukan Sektor Sawit Melalui Petani: Lesson-Learned Hivos untuk Isu Sawit Berkelanjutan. *Masyarakat Indonesia*, 43(1), 143–149.
- Primalasari, I., Sumantri, B., & Sriyoto, S. (2017). Analisis Rantai Pasok Tandan Buah Segar (TBS) Pada PT Sandabi Indah Lestari Di Kabupaten Bengkulu Utara. *Jurnal AGRISEP*, 16(1), 87–96. <https://doi.org/10.31186/jagrisep.16.1.87-96>
- Ribeiro, T. D., Ferreira, P. A., & Vaz, M. J. (2018). Creating shared value in Rock in Rio business model case study. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2018-June*(351), 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399348>
- Schoneveld, G. C., van der Haar, S., Ekowati, D., Andrianto, A., Komarudin, H., Okarda, B., Jelsma, I., & Pacheco, P. (2019). Certification, good agricultural practice and smallholder heterogeneity: Differentiated pathways for resolving compliance gaps in the Indonesian oil palm sector. *Global Environmental Change*, 57(July 2018). <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.101933>
- Senevirathna, P. (2018). Creating shared value through partnerships in agricultural production in Sri Lanka. *Geoforum*, 90(February), 219–222. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.02.015>
- Siahaan, S. H. (2016). Perkebunan kelapa sawit di provinsi sumatera utara. *Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 7(2), 201–213.
- Sibarani, D. Y. T., Hutabarat, S., & Dewi, N. D. (2015). Prospek Dan Tantangan Petani Kelapa Sawit Swadaya Di Desa Air Hitam Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan Dalam Menghadapi Sertifikasi I. *Jom Faperta*, 2(1).
- Smith, N. C. (2016). From Corporate Philanthropy to Creating Shared Value: Big Pharma’s New Business Models in Developing Markets. *GfK Marketing Intelligence Review*, 8(1), 30–35. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2016-0005>
- Suharti, S., Darusman, D., Nugroho, B., & Sundawati, L. (2016). Kelembagaan Dan Perubahan Hak Akses Masyarakat Dalam Pengelolaan Hutan Mangrove Di Sinjai Timur, Sulawesi Selatan -- Institution and Change on Community Access Right in Mangrove Forest Management in East Sinjai, South Sulawesi. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 4(2). <https://doi.org/10.22500/sodality.v4i2.13392>
- Sutarni, S., Fitriani, F., & Unteawati, B. (2021). Pola Distribusi Rantai Pasok dan Nilai Tambah Agribisnis Nanas Skala Rakyat di Kecamatan Punggur. *Jurnal Penelitian Pertanian Terapan*, 21(3), 192–203.
- Williyani, S. M. S., Ismono, R. H., & Adawiyah, R. (2018). Optimalisasi Pengusahaan Lahan Petani Kelapa Sawit Swadaya di Kabupaten Tulang Bawang Propinsi Lampung. *JIIA (Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis)*, 6(4), 407–414.
- Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32–55. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>
- Yolandika, C., Nurmalina, R., & Suharno, S. (2017). Rantai Pasok Brokoli di Kecamatan Lembang

*Fitriani, Ambya, Ismono R.H., Lestari D. A. H, Prasmatiwati F.E: Lini Hulu Produksi Sawit...*

Kabupaten Bandung Barat dengan Pendekatan Food Supply Chain Networks. *Jurnal Penelitian Pertanian Terapan*, 16(3), 155–162. <https://doi.org/10.25181/jppt.v16i3.93>

Yusmini, & Heriyanto. (2011). Analisis Kesiapan Petani Kelapa Sawit Swadaya dalam Penerapan ISPO di Kabupaten Indragiri Hilir. *Mitigasi Dan Strategi Adaptasi Dampak Perubahan Iklim Di Indonesia*, 141–149.