

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Produksi barang semakin berkembang pesat sejak revolusi industri. Berbagai penemuan dan inovasi terus menerus terjadi tanpa henti melalui mekanisasi, robotisasi, elektrisasi, dan komputerisasi, sehingga hasil produksi tidak bisa terserap oleh potensi pasar dalam negeri dan kondisi ini mendorong penawaran melebihi permintaan, sehingga alternatif yang ditempuh untuk mengatasi penyerapan produksi adalah melalui ekspor (Sasono, 2013). Kegiatan ekspor merupakan salah satu kegiatan dalam perdagangan internasional yang penting untuk mencapai tujuan pembangunan nasional (Fauziah, 2018). Ekspor adalah kegiatan menjual produk dari satu negara ke negara lain melewati batas terluar wilayah kepabeanaan suatu negara denga tujuan: mendapatkan devisa yang sangat dibutuhkan negara, menciptakan lapangan kerja bagi pasar tenaga kerja domestik, mendapatkan pemasukan bea keluar dan pajak lainnya, serta menjaga keseimbangan antara arus barang dan arus uang beredar di dalam negeri (Hamdani & Haikal, 2018).

Dalam perdagangan internasional saat ini, para produsen dituntut untuk dapat menghasilkan keunggulan dalam bersaing. Hal ini didorong oleh perkembangan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi. Agar produk/ layanan yang dihasilkan semakin diminati oleh dunia, maka produsen harus menciptakan strategi inovasi (Hasnin, 2011; Purnomo & Purnomo, 2017; Prasetyo, 2017). Berbagai strategi diciptakan melalui inovasi-inovasi untuk menciptakan sebuah proses dan produk yang berdaya saing. Proses dan produk yang dihasilkan harus efektif, efisien, dan berkelanjutan. Untuk itu, strategi inovasi yang dirumuskan dapat berupa desain produk yang dihasilkan, segmen pasar yang dituju, sistem logistik dan rantai pasok yang digunakan, dan lain sebagainya.

Strategi inovasi yang disusun dengan menitikberatkan perhatian pada sistem logistik menjadi pilihan yang tepat untuk meningkatkan daya saing perusahaan saat ini. Menurut Mentzer (2004), logistik merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing yang signifikan. Pemikiran ini juga didukung oleh Hadiguna (2017) yang menyatakan bahwa, tantangan bagi daya saing industri saat ini adalah operasi logistik yang efektif dan efisien. Menurut Rushton *et al.* (2010), sasaran logistik adalah memberikan jaminan bahwa produk dapat disediakan secara tepat (*the right*): kuantitas, kualitas, tempat, waktu, kondisi, pelanggan, dan biaya. Sasaran tersebut menggiring logistik pada peran pentingnya dalam mencapai dua keunggulan perusahaan sekaligus, yaitu: efisiensi *cost* produk (*cost leader*) dan peningkatan *value* produk (*service leader*). Implementasi manajemen logistik yang efektif akan membantu perusahaan dalam pencapaian pilihan strategi *cost leadership* dan strategi *service leader*. Hal ini senada dengan yang dinyatakan oleh Zaroni (2017), sistem logistik yang efektif dan efisien akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan melalui efisiensi biaya produksi dan distribusi serta ketepatan produk sampai ke konsumen akhir.

Sistem logistik merupakan permasalahan utama dalam sektor perdagangan, hal ini terlihat pada masalah ketidakefisienan dalam perdagangan (Endarwati, Oktiani. (1 Februari 2018). Sistem Logistik jadi Kendala Perdagangan. *Koran Sindo*, diakses 2 Agustus 2018, dari <http://koran-sindo.com/page/news>). Cangkang kelapa sawit merupakan salah satu komoditas ekspor Indonesia yang dalam beberapa tahun terakhir ini menjadi tidak kompetitif lagi karena terbentur dengan permasalahan sistem logistik. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Dikki Ahmar (Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Cangkang Sawit Indonesia [APCASI]) bahwa ekspor cangkang kelapa sawit tidak lagi kompetitif (Redaksi SI. (1 Juni 2018). Dikki Akhmar: Ekspor Cangkang Sawit Tidak Lagi Kompetitif. *sawitindonesia.com*, diakses 15 Juni 2018 dari <https://sawitindonesia.com>).

Cangkang kelapa sawit (*palm kernel shell*) diminati oleh dunia karena tergolong murah, ramah lingkungan/ berkelanjutan, serta memiliki nilai kalor

yang cukup tinggi (Haryanti *et al.*, 2014; Bahrin *et al.*, 2011). Dunia membutuhkan cangkang kelapa sawit untuk pengembangan energi biomassa dan untuk memenuhi kebutuhan industri pangan. Harga pasar dunia dari cangkang kelapa sawit adalah sekitar US\$ 80 sampai US\$ 85/ ton FOB atau setara US\$ 110-120/ ton CIF (Sri, Sari Mas. (24 Juli 2017). Kebutuhan Biomassa jadi Orientasi Ekspor Sawit Masa Depan. *Bisnis.com*, diakses 30 Desember 2017, dari <https://industri.bisnis.com>). Saat ini kebutuhan dunia (Jepang, Polandia, Korea, Dubai, Thailand, dan lain-lain) terhadap cangkang kelapa sawit diisi oleh Indonesia dan Malaysia. Hal ini didukung oleh kondisi geografis kedua negara tersebut yang beriklim tropis, sehingga potensial untuk menghasilkan cangkang kelapa sawit.

Pangsa produksi dan ekspor cangkang kelapa sawit dunia dalam tiga tahun terakhir ini menunjukkan bahwa 60% kebutuhan cangkang kelapa sawit dunia diisi oleh Indonesia dan 40% diisi oleh Malaysia seperti terlihat pada Tabel 1.1. Kondisi ini menggambarkan bahwa Indonesia lebih unggul 20% dalam perolehan pangsa produksi dan pangsa ekspor cangkang kelapa sawit. Namun di sisi lainnya, persaingan ekspor cangkang kelapa sawit antara Indonesia dan Malaysia semakin ketat seperti terlihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.1 Pangsa Produksi dan Ekspor Cangkang Kelapa Sawit Dunia (2017)

No.	Negara	Produksi Cangkang Kelapa Sawit (Juta Ton)	Pangsa Produksi (Persen)	Ekspor (Juta Ton)	Pangsa Ekspor (Persen)
1	Indonesia	8,67	60	1,39	60
2	Malaysia	5,78	40	0,93	40

Sumber: Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia [GAPKI] (2017).

Tabel 1.2 Perbandingan Ekspor Cangkang Kelapa Sawit antara Indonesia dengan Malaysia (2018)

No.	Pembandingan	Indonesia	Malaysia
1	Regulasi	belum <i>rigid</i>	lebih <i>rigid</i>
2	Jaminan Harga	Tidak ada jaminan harga karena fluktuasi pajak/pungutan ekspor mencapai US\$ 17.	Pajak ekspor jelas
3	Sistem	Belum Efisien dan Efektif	Cukup efisien dan

	Logistik		efektif
4	Infrastruktur	Belum memadai	Memadai
5	Biaya Logistik	24%	13%

Sumber: GAPKI (2018).

Malaysia sebagai kompetitor bagi Indonesia telah memiliki regulasi yang rigid, pajak ekspor yang jelas, sistem logistiknya cukup efisien dan efektif, serta infrastrukturnya sudah memadai sehingga mampu menekan biaya logistik. Berbeda dengan kondisi Indonesia saat ini, dimana regulasi yang ada belum *rigid*, pajak ekspor mencapai US\$ 17 (Sriyanto, Bambang. (13 September 2018). Pungutan Ekspor Mahal, Ekspor Cangkang Kelapa Sawit Tak Jadi Maksimal. *Bisnis.com*, diakses 15 September 2018, dari <https://industri.bisnis.com>), belum lagi persoalan sistem logistik yang belum efisien dan efektif serta infrastrukturnya yang belum memadai, telah memicu biaya logistik yang besar mencapai angka 24% (Redaksi Kumparan. (31 Januari 2018). Darmin Nasution: Masalah Logistik Bikin Perdagangan RI Kurang Efisien. *kumparanBISNIS*, diakses 5 Agustus 2018 dari <https://kumparan.com/@kumparanbisnis/darmin-masalah-logistik>). Angka ini juga menunjukkan bahwa biaya logistik Indonesia adalah paling besar dibandingkan negara lainnya di Asia Tenggara seperti terlihat pada Tabel 1.3.

Tabel. 1.3 Perbandingan Biaya Logistik dan Peringkat *Logistic Performance Index (LPI)* Negara-Negara di ASEAN Tahun 2018

No.	Nama Negara	Biaya Logistik terhadap PDB	Peringkat (LPI)
1	Singapura	8,1%	7
2	Malaysia	13%	41
3	Thailand	13,2%	23
4	Vietnam	15%	39
5	Indonesia	24%	46

Sumber: Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia [ALFI] (2018).

Pemerintah Indonesia telah mendorong terciptanya sebuah sistem logistik nasional untuk peningkatan daya saing. Bentuk keseriusan pemerintah dalam hal ini adalah melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2012 tentang Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional, Indonesia mengusung visi Logistik 2025, yakni: “*Locally Integrated, Globally Connected for National Competitiveness and Social Welfare*”. Formulasi yang digunakan untuk

mewujudkan sistem logistik Indonesia yang tangguh adalah melalui enam penggerak utama, yakni: komoditi utama, infrastruktur, transportasi, pelaku dan penyedia jasa logistik, sumber daya manusia, teknologi informasi dan komunikasi, serta regulasi dan kebijakan. Sungguhpun demikian, yang juga penting untuk diperhatikan menurut Hadiguna (2015), untuk memperkuat sistem logistik nasional serta menjadikannya handal, perlu dirumuskan regulasi dan kebijakan yang menerapkan *Global Value Chain*. Prinsip *Global Value Chain* yang dimaksud adalah strategi berproduksi dengan *sharing resource* dari berbagai negara. Oleh karena itu, regulasi/ kebijakan sebagai terobosan aspek makro menjadi kebutuhan mendesak dalam menggerakkan sistem logistik nasional, utamanya terhadap komoditi utama yang potensial seperti cangkang kelapa sawit.

Cangkang kelapa sawit adalah salah satu komoditi utama yang menjadi bagian dari formulasi untuk mewujudkan sistem logistik Indonesia yang tangguh. Potensi dan proyeksi potensi cangkang sawit nasional akan terus mengalami peningkatan (GAPKI, 2018). Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.4. Di tengah konsumsi cangkang kelapa sawit dalam negeri yang masih hanya sebatas untuk bahan bakar boiler, sesungguhnya potensi ini dapat menjadikan cangkang kelapa sawit sebagai komoditas ekspor yang potensial bagi Indonesia. Jika dirata-ratakan dalam kurun waktu 6 tahun dari tahun 2015 sampai dengan 2020, didapatkan bahwa rata-rata proyeksi potensi cangkang kelapa sawit nasional adalah sebesar 9,31 juta ton dan rata-rata volume ekspor cangkang kelapa sawit adalah sebesar 1,94 juta ton. Angka ini menunjukkan bahwa ada potensi cangkang kelapa sawit sebesar 7,37 juta ton yang belum dimanfaatkan untuk ekspor.

Tabel. 1.4 Proyeksi Potensi Cangkang Sawit Nasional dan Volume Ekspor Cangkang Kelapa Sawit Indonesia Tahun 2015-Tahun 2020

No.	Tahun	Proyeksi Potensi Cangkang kelapa sawit nasional (Juta Ton)	Volume Ekspor Cangkang Kelapa Sawit (Juta Ton)
1	2015	8,48	0,99
2	2016	8,35	1,39
3	2017	9,18	1,80
4	2018	9,46	2,37
5	2019	9,97	2,49
6	2020	10,40	2,60

Sumber: GAPKI (2018).

Sumatera Barat merupakan salah satu Provinsi penghasil cangkang kelapa sawit. Direktorat Jenderal Perkebunan pada tahun 2017 mencatat perkebunan dan produksi kelapa sawit di Provinsi Sumatera Barat dalam tiga tahun terakhir ini mengalami perkembangan dan peningkatan. Hal ini dapat terlihat pada data yang disajikan Tabel 1.5. Jika dirata-ratakan dalam kurun waktu 3 tahun terakhir didapatkan bahwa rata-rata luas areal perkebunan kelapa sawit di Provinsi Sumatera Barat mencapai 398.757 Ha yang berasal dari perkebunan rakyat, perkebunan negara, dan perkebunan swasta. Rata-rata luas areal perkebunan kelapa sawit Sumatera Barat mengalami peningkatan sebesar 1,08% tiap tahunnya dengan wilayahnya meliputi: Kab. Agam, Kab. Lima Puluh Kota, Kab. Pesisir Selatan, Kab. Sijunjung, Kab. Solok Selatan, Kab. Pasaman Barat, dan Kab. Dhamasraya. Rata-rata jumlah/ total produksi kelapa sawit adalah 994.590 ton/ tahun, dan rata-rata jumlah/ total produksi cangkang kelapa sawit adalah 596.754 ton/ tahun. Dari informasi pada Tabel 1.4 dan Tabel 1.5 didapatkan gambaran kontribusi Sumatera Barat terhadap potensi cangkang kelapa sawit nasional melalui proyeksi potensi cangkang kelapa sawit, luas areal perkebunan, produksi kelapa sawit, dan produksi cangkang kelapa sawit di Sumatera Barat.

Tabel 1.5 Luas Areal, Produksi Kelapa Sawit, dan Produksi Cangkang Kelapa Sawit Provinsi Sumatera Barat Tahun 2015-Tahun2017

No.	Tahun	Luas Areal (Ha)	Produksi Kelapa Sawit (Ton)	Produksi Cangkang Kelapa Sawit (Ton)
1	2015	383.385	926.618	555.971
2	2016	399.728	988.133	592.880
3	2017	413.158	1.069.020	641.412

Sumber: Direktorat Jenderal Perkebunan (2017).

Sumatera Barat mempunyai potensi yang cukup besar untuk mengisi pasokan ekspor cangkang kelapa sawit. Namun, saat ini diketahui proses pengiriman cangkang kelapa sawit dari PKS sampai ke pasar ekspor melibatkan banyak pihak ketiga (jasa distribusi dan transportasi, jasa sewa gudang, jasa pengendalian kualitas, dan jasa sewa alat di pelabuhan). Selain itu yang juga perlu dipikirkan adalah beban tarif (pajak) yang tinggi, pelayanan di pelabuhan yang tergolong lambat, serta belum optimalnya integrasi dokumen pengiriman antar moda transportasi menjadikan iklim usaha ekspor cangkang kelapa sawit belum

efektif dan efisien, utamanya sistem logistik-nya. Kondisi-kondisi tersebut menggambarkan bahwa sistem logistik harus menjadi prioritas dalam penanganannya, agar Sumatera Barat khususnya dan Indonesia pada umumnya mampu menekan biaya logistik cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor.

Peningkatan daya saing produk cangkang kelapa sawit dapat dicapai dengan strategi inovasi yang tepat sehingga mampu menciptakan operasi logistik yang efektif dan efisien untuk pasar ekspor. Inovasi logistik yang dimaksud yakni: pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan yang baru berkaitan dengan sistem logistik. Geschka (2015) mengungkapkan bahwa dalam banyak pernyataan manajemen tentang inovasi, ditekankan pentingnya strategi inovasi. Strategi inovasi penting untuk membantu para pengambil keputusan dalam memutuskan proyek-proyek penelitian dan pengembangan yang dilakukan untuk tercapainya suatu inovasi. Oleh karena itu, untuk memutuskan inovasi logistik apa yang perlu diterapkan oleh perusahaan, maka dalam penelitian ini dilakukan perumusan strategi inovasi logistik. Strategi inovasi logistik yang dimaksud adalah respon strategi perusahaan dalam mengadopsi inovasi logistik. Strategi inovasi logistik yang dihasilkan merupakan upaya untuk membawa Sumatera Barat mampu bersaing dalam perdagangan cangkang kelapa sawit internasional.

Pembahasan strategi inovasi logistik telah menjadi perhatian beberapa peneliti. Kamil *et al.*, (2015) menemukan bahwa pilihan skema Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) dalam pembiayaan infrastruktur logistik memicu inovasi karena akan memberikan insentif, kebebasan pelaku dalam mengeksplorasi pengalaman, teknologi, dan pengetahuan. Hadiguna (2015) mengungkapkan bahwa tantangan dalam inovasi logistik ke depan adalah penguatan terhadap teknologi informasi dan komunikasi serta kebijakan industri. See & Kalogerakis (2015) melalui pendekatan kualitatif (*focus group discussion* dan wawancara) mengadakan kontes inovasi untuk menghasilkan strategi inovasi di bidang logistik. Pfoh *et al.* (2015) dengan analisis *Systematic Literature Review (SLR)* mengungkapkan bahwa teknologi dan konsep industri 4.0 memiliki dampak yang besar dalam proses pengadaan, produksi, dan distribusi dalam rantai

pasokan. Posisi studi yang dibahas dalam penelitian ini mengambil dua posisi yaitu menentukan prioritas faktor-faktor sukses inovasi logistik pada komoditas ekspor cangkang kelapa sawit dan strategi inovasi logistik untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi logistik dalam ekspor cangkang kelapa sawit.

1.2 Perumusan Masalah

Strategi logistik cangkang kelapa sawit yang efektif adalah fokus pada transportasi dan pengadaan yang diharapkan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan transportasi dan pengadaan merupakan kegiatan kunci dari sistem logistik cangkang kelapa sawit. Kinerja logistik dari perusahaan membutuhkan strategi inovasi yang tepat. Produk cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor membutuhkan formulasi strategi yang lebih spesifik karena menghadapi tantangan regulasi ekspor dalam negeri dan kebijakan impor dari negara tujuan. Permasalahan dalam memformulasikan strategi inovasi logistik untuk perusahaan pengeksport cangkang kelapa sawit adalah:

1. Apa saja faktor-faktor strategis yang menentukan keberhasilan strategi logistik cangkang kelapa sawit yang meliputi *inbound* dan *outbound logistics*?
2. Apa strategi yang tepat untuk mengarahkan kebijakan inovasi logistik dalam rangka peningkatan kinerja daya saing di pasar ekspor?
3. Apa inovasi logistik utama yang diturunkan dari rumusan strategi inovasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan strategi inovasi logistik cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor, meliputi:

1. Penentuan prioritas faktor sukses inovasi logistik cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor.
2. Perumusan strategi inovasi logistik cangkang kelapa sawit berdasarkan prioritas faktor yang telah ditentukan.

3. Penentuan inovasi logistik utama berdasarkan faktor-faktor keberhasilan utama sebagai perwujudan strategi inovasi logistik pada perusahaan pengeksport cangkang kelapa sawit.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi untuk mendefinisikan lingkup permasalahan yang dipecahkan. Batasan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Strategi inovasi logistik yang diciptakan difokuskan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi logistik.
2. Strategi inovasi logistik yang dirumuskan tidak mengakomodasi komoditas ekspor lainnya yang memiliki karakteristik produk dan proses bisnis yang berbeda dengan cangkang kelapa sawit.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi terhadap keilmuan sistem logistik dan rantai pasok, khususnya sistem logistik industri agro (komoditas ekspor cangkang kelapa sawit). Kontribusi ini diwujudkan melalui penelitian studi kasus sistem logistik industri cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor. Penelitian studi kasus ini menghasilkan rumusan strategi inovasi logistik.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam pembuatan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Hal-hal yang melatarbelakangi permasalahan yang diteliti, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang digunakan dimuat pada bab ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berbagai literatur rujukan yang berkaitan dengan perumusan strategi inovasi logistik cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor dimuat

pada bab ini. Literatur yang dirujuk seperti: strategi inovasi, sistem logistik dan rantai pasok, cangkang kelapa sawit, ekspor, *fuzzy delphi method*, metode *Fuzzy Analytical Hierachy Process (FAHP)*, Analisis *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT)*, dan *state of the art*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Tahapan yang dilakukan untuk mencapai tujuan penelitian termuat dalam bab ini. Tahapan tersebut meliputi: penentuan faktor-faktor sukses inovasi logistik cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor, penentuan prioritas faktor, dan perumusan strategi inovasi logistik berdasarkan faktor prioritas dan inovasi logistik utama.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian beserta pembahasan dari setiap hasil penelitian. Hasil penelitian dan pembahasan pada bab ini meliputi: deskripsi perkembangan bisnis, sistem logistik, dan peluang pemanfaatan cangkang kelapa sawit; penentuan faktor-faktor sukses inovasi logistik cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor; penilaian prioritas faktor sukses inovasi logistik cangkang kelapa sawit untk pasar ekspor; analisis strategi inovasi logistik cangkang kelapa sawit untuk pasar ekspor; dan rumusan inovasi logistik utama.

BAB V PENUTUP (KESIMPULAN DAN SARAN)

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.