

**ANALISIS PENGUNGKAPAN *SUSTAINABLE PROCUREMENT*
BERDASARKAN ISO 20400 PADA *SUSTAINABILITY REPORT* APRIL TAHUN
2024 (STUDI KASUS PT RIAU ANDALAN PULP AND PAPER)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Siti Zuyina Shofwa
No. Mahasiswa : 22522271

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 21 – 06 - 2026



(Siti Zuvina Shofwa)
22522271

SURAT BUKTI PENELITIAN



**FAKULTAS
TEKNOLOGI INDUSTRI**

Gedung KH. Mas Mansur
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4110, 4100
F. (0274) 895007
E. fti@uii.ac.id
W. fti.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 297/Ka.lab SIMANTI/20/Lab.SIMANTI/VI/2026

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokaatuh

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa:

Nama : Siti Zuyina Shofwa

Nim : 22522271

Jurusan : Teknik Industri

Dosen Pembimbing : Putri Dwi Annisa, S.T., M.Sc.

Menyatakan bahwa mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan penelitian tugas akhir dengan judul **“ANALISIS PENGUNGKAPAN SUSTAINABLE PROCUREMENT BERDASARKAN ISO 20400 PADA SUSTAINABILITY REPORT APRIL TAHUN 2024 (STUDI KASUS: PT RIAU ANDALAN PULP AND PAPER”**. Mulai penelitian 14 Januari 2026 sampai 19 Juni 2026

Demikian surat keterangan penelitian ini kami buat. Atas perhatiannya dan kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokaatuh

Yogyakarta, 19 Juni 2026

Kepala Laboratorium
Sistem Manufaktur Terintegrasi



Putri Dwi Annisa, S.T., M.Sc.

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUNGKAPAN *SUSTAINABLE PROCUREMENT*
BERDASARKAN ISO 20400 PADA *SUSTAINABILITY REPORT* APRIL TAHUN
2024 (STUDI KASUS PT RIAU ANDALAN PULP AND PAPER)**



Yogyakarta, 21 Juli 2026

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Putri Dwi Annisa', is written over a horizontal line.

(Putri Dwi Annisa, S.T., M.Sc)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

ANALISIS PENGUNGKAPAN *SUSTAINABLE PROCUREMENT* BERDASARKAN ISO 20400 PADA *SUSTAINABILITY REPORT* APRIL TAHUN 2024 (STUDI KASUS PT RIAU ANDALAN PULP AND PAPER)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Siti Zuyina Shofwa
No. Mahasiswa : 22522271

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta, 13 - 07 - 2026

Tim Penguji

Putri Dwi Annisa, S.T., M.Sc.

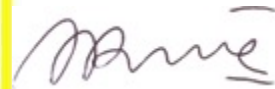
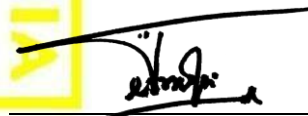
Ketua

Prof. Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM.,
CSPS., SCOR_P

Anggota I

Vembri Noor Helia, S.T., M.T.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo., M.Sc., Ph.D., IPM
NIK. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, pertolongan, dan kekuatan yang diberikan, karya sederhana ini saya persembahkan untuk diri saya sendiri yang telah berusaha bertahan, belajar, dan melewati setiap proses dengan segala keterbatasan yang ada. Dengan penuh rasa hormat dan kasih, karya ini juga saya persembahkan kepada kedua orang tua, kakak, keluarga besar, serta orang-orang baik yang selalu kebersamai, mendoakan, menguatkan, dan memberikan dukungan hingga proses ini dapat terselesaikan.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”
(QS. Al-Baqarah: 286)

“It’s fine to fake it until you made it, until you do, until it’s true”
(*Snow On the Beach* - Taylor Swift)

“Semua jatuh bangun mu hal yang biasa, angan dan pertanyaan waktu yang menjawab
nya, berikan tenggat waktu bersedihlah secukupnya, rayakan perasaan mu sebagai
manusia”
(Mata Air - Hindia)

KATA PENGANTAR

Assalamu'laikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur senantiasa dipanjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Pengungkapan *Sustainable Procurement* Berdasarkan ISO 20400 Pada *Sustainability Report* APRIL Tahun 2024 (Studi Kasus PT Riau Andalan Pulp And Paper)” dengan baik. Penyusunan Tugas Akhir ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Tak lupa, shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wa Sallam, beserta keluarga, sahabat, serta para pengikutnya hingga akhir zaman, yang telah membawa umat Islam keluar dari kegelapan menuju cahaya keberkahan dan ridho Allah Subhanahu Wa Ta’ala.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari doa, dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, penulis menyampaikan apresiasi kepada:

1. Ibu Prof. Dr Sri Kusumadewi, S.SI., M.T., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Putri Dwi Annisa, S.T., M.Sc. dan Ibu Prof. Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSPS., SCOR_P selaku dosen pembimbing Tugas Akhir yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi kepada peneliti. Terima kasih atas waktu, ilmu, perhatian, dan dukungan yang diberikan selama proses penyusunan Tugas Akhir ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan setiap tahapan dengan lebih terarah.
4. Cinta pertama dan panutan peneliti, Ayahanda Dr. Arbi Yasin, M.Si., yang telah lebih dahulu berpulang ke rahmatullah sebelum sempat menyaksikan peneliti menyelesaikan Tugas Akhir ini. Kini, peneliti telah sampai pada tahap yang dahulu mungkin Papa harapkan, namun belum sempat Papa lihat secara langsung. Terima kasih peneliti sampaikan atas segala kasih sayang, doa, nasihat, pengorbanan, kerja keras, dan keteladanan yang Papa berikan semasa hidup. Terima kasih telah menjadi sosok ayah yang penuh tanggung jawab, selalu mengusahakan yang terbaik, serta memberikan cinta dan perlindungan yang begitu besar bagi peneliti. Kehilangan Papa di semester akhir menjadi salah satu ujian terberat bagi peneliti, terutama ketika harus menjalani proses penyusunan Tugas Akhir tanpa kehadiran Papa. Namun, setiap kenangan, doa, dan nilai kehidupan yang Papa tanamkan menjadi kekuatan bagi peneliti untuk tetap bertahan dan menyelesaikan perjalanan ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat menjadi salah satu bentuk bakti, cinta, dan kerinduan peneliti kepada Papa.
5. Pintu surga dan sumber kekuatan peneliti, Ibunda tercinta, dr. Tuty Erdalina, M.Kes., yang selalu menjadi tempat pulang terbaik dalam setiap keadaan. Terima kasih atas segala doa, kasih sayang, kesabaran, pengorbanan, dan dukungan yang tidak pernah berhenti mengiringi langkah peneliti. Terima kasih sudah selalu menjadi sahabat

terbaik bagi peneliti. Terima kasih telah tetap kuat, tetap hadir, dan tetap menjadi penguat terbesar bagi peneliti, terutama setelah kepergian Papa dan selama proses penyusunan Tugas Akhir ini. Setiap nasihat, perhatian, dan doa yang Mama berikan menjadi alasan bagi peneliti untuk terus bertahan, menyelesaikan apa yang telah dimulai, dan berusaha menjadi anak yang dapat membanggakan keluarga.

6. Kakak tercinta Siti Risda Sakila, S.Pd, M.Pd., dan seluruh keluarga besar peneliti, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, perhatian, dan semangat selama proses perkuliahan hingga penyusunan Tugas Akhir ini. Terima kasih telah menjadi bagian penting dalam perjalanan peneliti, selalu memberikan kekuatan dalam keadaan sulit, serta turut meyakinkan peneliti untuk terus melangkah dan menyelesaikan apa yang telah dimulai. Setiap doa, bantuan, dan dukungan yang diberikan sangat berarti bagi peneliti dalam melewati proses ini.
7. Teman terdekat peneliti, Risqi, Dita, Moura, Rylen, Aqila, Ale, Dinda, dan Nanda. Terima kasih atas segala dukungan, semangat, serta keyakinan yang selalu diberikan kepada peneliti bahwa peneliti mampu menyelesaikan setiap proses yang telah dimulai. Terima kasih telah menjadi tempat berbagi cerita, bertukar pikiran, serta menjadi ruang bagi peneliti untuk menyampaikan keluh kesah selama masa perkuliahan. Terima kasih telah menjadi salah satu bagian terindah dalam perjalanan akademik ini.
8. Teman-teman satu *project* peneliti, Dita, Moura, Rylen, Ryco, Aziz, dan Iqbal, yang telah menjadi bagian penting dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini. Terima kasih atas kerja sama, bantuan, dukungan, semangat, serta kebersamaan yang telah diberikan selama proses pengerjaan berlangsung. Terima kasih telah saling menguatkan, saling membantu, dan tetap berjuang bersama dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.
9. Teman-teman ALLBES, yang telah menjadi keluarga baru bagi peneliti selama menjalani masa perantaraan. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, canda tawa, serta kehadiran yang membuat masa perkuliahan terasa lebih berwarna. Terima kasih telah menjadi teman bermain, teman belajar, sekaligus tempat berbagi cerita dalam berbagai keadaan. Bertemu dan tumbuh bersama kalian menjadi salah satu hal terbaik yang peneliti syukuri selama perjalanan ini. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas segala doa, bantuan, dukungan, dan semangat yang diberikan selama proses perkuliahan hingga penyusunan Tugas Akhir ini.
10. Semua pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan dan dukungan dalam proses penyusunan laporan ini.

Peneliti menyadari bahwa laporan Tugas Akhir ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi analisis maupun penyajiannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan laporan di masa mendatang. Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

ABSTRAK

PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) merupakan perusahaan manufaktur *pulp* dan kertas dengan rantai pasok yang luas, sehingga aktivitas pengadaan memiliki peran penting dalam mendukung keberlanjutan operasional perusahaan. *Sustainability Report* APRIL 2024 telah disusun dengan mengacu pada *GRI Standards* untuk mengungkapkan kinerja keberlanjutan perusahaan. Namun, *GRI Standards* lebih berfokus pada pelaporan keberlanjutan secara umum dan belum secara spesifik mengevaluasi pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan tahapan pengadaan. Oleh karena itu, diperlukan analisis berbasis ISO 20400 untuk menilai sejauh mana pengungkapan *sustainable procurement* telah tercermin dalam laporan keberlanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat pengungkapan *sustainable procurement* pada PT RAPP berdasarkan *Sustainability Report* APRIL 2024 dengan mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) ISO 20400 Klausul 7, serta merumuskan rekomendasi untuk meningkatkan kelengkapan dan kualitas pengungkapan *sustainable procurement*. Metode yang digunakan adalah *content analysis* dengan bantuan NVivo 15 untuk melakukan *coding* dan pemetaan pengungkapan, kemudian dilanjutkan dengan *scoring disclosure* dan substansi. Kategori yang masih memiliki *gap* dianalisis menggunakan *fishbone diagram* dan *Five Whys*, sedangkan rekomendasi perbaikan disusun berdasarkan *best practices* SCOR. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 37 pengungkapan *sustainable procurement* yang tersebar pada enam kategori ISO 20400 Klausul 7. Kategori dengan nilai tertinggi adalah Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3), dengan *disclosure* 87% dan substansi 93%. Sementara itu, kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6) memperoleh nilai terendah, yaitu 0% pada *disclosure* dan substansi. Temuan ini menunjukkan bahwa pengungkapan *sustainable procurement* PT RAPP telah tergambar cukup baik pada aspek persyaratan keberlanjutan, sertifikasi, audit, uji tuntas, dan pemantauan pemasok, tetapi masih memerlukan penguatan pada prosedur teknis, analisis biaya siklus hidup, pengelolaan *tender*, rencana kontrak, akhir masa pakai, dan pembelajaran pascakontrak.

Kata Kunci: *Best Practice, Content Analysis, ISO 20400, Sustainable Procurement, Sustainability Report*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Bagi Peneliti	6
1.4.2 Bagi Perusahaan	6
1.4.3 Bagi Peneliti Selanjutnya	7
1.5 Batasan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Literatur.....	8
2.2 Landasan Teori.....	20
2.2.1 <i>Procurement</i>	20
2.2.2 <i>Sustainable Procurement</i>	22
2.2.3 ISO 20400	24
2.2.4 <i>Sustainability Report</i>	25
2.2.5 Analisis Konten	27
2.2.6 NVivo	30
2.2.7 <i>Fishbone Diagram dan 5 Whys's</i>	30
2.2.8 <i>Best Practice Supply Chain Operations Reference 14</i>	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Objek Penelitian.....	33
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	33
3.3 Jenis Data	34
3.4 Alur Penelitian	35
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	43
4.1 Pengumpulan Data	43
4.2 Pengolahan Data	45
4.2.2 Pengungkapan <i>Sustainability Report</i>	51
4.2.3 <i>Scoring</i> Pengungkapan <i>Sustainability Report</i>	73

4.3 Data Validasi <i>Expert</i>	76
BAB V PEMBAHASAN.....	80
5.1 Analisis Pengungkapan <i>Sustainable Procurement</i> Mengacu Pada ISO 20400	80
5.1.1 Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)	81
5.1.2 Perencanaan (K2)	82
5.1.3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)	84
5.1.4 Memilih Pemasok (K4)	86
5.1.5 Mengelola Kontrak (K5)	88
5.1.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6).....	90
5.2 Analisis Perbandingan <i>Scoring</i> Substansi.....	91
5.2.1 Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)	92
5.2.2 Kategori Perencanaan (K2)	93
5.2.3 Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) 94	
5.2.4 Kategori Memilih Pemasok (K4)	95
5.2.5 Kategori Mengelola Kontrak(K5)	96
5.2.6 Kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6).....	98
5.2.7 Perbandingan Rata-Rata <i>Scoring</i> Substansi Antar Kategori	98
5.3 Analisis Hasil Validasi <i>Expert</i>	101
5.4 Analisis Kesenjangan Pengungkapan <i>Sustainable Procurement</i>	104
5.4.1 Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)	105
5.4.2 Kategori Perencanaan (K2)	109
5.4.3 Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) 115	
5.4.4 Kategori Memilih Pemasok (K4)	121
5.4.5 Kategori Mengelola Kontrak (K5)	126
5.4.6 Kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6).....	132
5.5 Rekomendasi Usulan Perbaikan	138
5.5.1 Usulan Perbaikan Perusahaan	139
5.5.2 Usulan Perbaikan <i>Supplier</i> /Mitra	158
BAB VI PENUTUP	165
6.1 Kesimpulan	165
6.2 Saran	167
DAFTAR PUSTAKA.....	169
LAMPIRAN	A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian Literatur	16
Tabel 3. 1 Penjelasan Skor <i>Scoring</i>	38
Tabel 4. 1 Hasil Klasifikasi KPI.....	47
Tabel 4. 2 Hasil Pengungkapan <i>Sustainability Report</i>	54
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Jumlah Pengungkapan	69
Tabel 4. 4 Penilaian Pengungkapan <i>Sustainability Report</i>	74
Tabel 4. 5 Data Hasil Penilaian	76
Tabel 5. 1 Rekapitulasi Akhir.....	80
Tabel 5. 2 Pengolahan Data Validasi.....	102
Tabel 5. 3 Usulan Perbaikan.....	140
Tabel 5. 4 Usulan Perbaikan <i>Supplier/Mitra</i>	158

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Klausul 7 ISO 20400: Mengintegrasikan Keberlanjutan ke dalam Proses Pengadaan.....	25
Gambar 2. 2 5 <i>Why's</i>	31
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	35
Gambar 4. 1 <i>Cover Sustainability Report</i> APRIL 2024	45
Gambar 4. 2 Diagram Venn.....	50
Gambar 4. 3 Pengolahan data menggunakan Nvivo 15.....	52
Gambar 4. 4 <i>Word Cloud</i>	70
Gambar 4. 5 <i>Hierarchy Chart</i>	72
Gambar 4. 6 Contoh <i>Reference</i> Klausul	73
Gambar 5. 1 Visualisasi Hasil <i>Scoring</i> K1	92
Gambar 5. 2 Visualisasi Hasil <i>Scoring</i> K2	93
Gambar 5. 3 Visualisasi Hasil <i>Scoring</i> K3.....	94
Gambar 5. 4 Visualisasi Hasil <i>Scoring</i> K4.....	95
Gambar 5. 5 Visualisasi Hasil <i>Scoring</i> K5.....	97
Gambar 5. 6 Visualisasi Rata-rata <i>Scoring</i> Substansi Antar Kategori	99
Gambar 5. 7 <i>Fishbone Diagram</i> K1	106
Gambar 5. 8 <i>Fishbone Diagram</i> K2	111
Gambar 5. 9 <i>Fishbone Diagram</i> K3	117
Gambar 5. 10 <i>Fishbone Diagram</i> K4	122
Gambar 5. 11 <i>Fishbone Diagram</i> K5	127
Gambar 5. 12 <i>Fishbone Diagram</i> K6	133

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri manufaktur merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian, pada tahun 2024 sektor ini menyumbang 18,98 persen terhadap PDB nasional dan menjadi kontributor utama ekspor non-migas dengan nilai mencapai USD 196,54 miliar (Cahyaningurum & Budiyantri, 2025). Besarnya kontribusi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas industri manufaktur memiliki peran penting dalam menciptakan nilai ekonomi, membuka lapangan kerja, dan meningkatkan daya saing nasional. Namun, tingginya intensitas kegiatan produksi juga menyebabkan sektor manufaktur memiliki dampak yang signifikan terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur dituntut tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja ekonomi, tetapi juga mampu menjalankan aktivitas bisnis secara bertanggung jawab melalui penerapan prinsip keberlanjutan (Bello-Pintado et al., 2023; Li et al., 2025).

Salah satu perusahaan manufaktur berskala besar yang beroperasi di Indonesia adalah PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP), anak perusahaan dari APRIL Group yang merupakan bagian dari Royal Golden Eagle (RGE) Group. PT RAPP bergerak di bidang industri *pulp* dan kertas yang mengoperasikan kompleks pabrik terintegrasi di Pangkalan Kerinci, Provinsi Riau. Berdasarkan *Sustainability Report APRIL 2024*, perusahaan ini mengelola area seluas 1.423.815 hektar yang mencakup hutan tanaman industri, kawasan konservasi, dan perkebunan serat milik masyarakat. Dalam operasionalnya, PT RAPP memproses lebih dari 15,4 juta ton kayu dan serat untuk memproduksi 3,9 juta ton *pulp* serta berbagai produk hilir seperti kertas, *viscose staple fiber* (VSF), benang, dan karton yang dijual ke lebih dari 98 negara di seluruh dunia. Skala operasional yang sangat besar ini menempatkan PT RAPP pada posisi yang memiliki tanggung jawab besar terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial, terutama dalam pengelolaan rantai pasoknya.

Dalam menjalankan operasional berskala besar tersebut, fungsi pengadaan memegang peranan yang sangat penting dalam struktur rantai pasok PT RAPP. Pengadaan

merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis guna memenuhi kebutuhan barang maupun jasa dengan mengacu pada regulasi atau ketentuan yang berlaku agar kebutuhan yang sebelumnya belum tersedia dapat diadakan dan digunakan secara langsung untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan (H. Subagaya M.S. dalam Sukmana & Respasti, 2024). Dalam konteks PT RAPP, aktivitas pengadaan mencakup pengadaan kayu dan serat dari 35 mitra pasokan jangka panjang dan 18 pemasok independen di pasar terbuka, serta pengadaan bahan kimia produksi, energi, dan jasa pendukung operasional pabrik. Manajemen rantai pasok yang efektif dan terintegrasi diperlukan agar dapat mendukung kelancaran proses pengadaan, produksi, pengolahan, pemasaran, hingga distribusi produk dapat berjalan secara optimal (Hulu et al., 2025). Dengan jaringan pemasok yang sangat luas dan beragam, keputusan pengadaan PT RAPP memiliki dampak yang signifikan tidak hanya terhadap efisiensi operasional perusahaan tetapi juga terhadap kondisi lingkungan dan sosial di wilayah sekitar operasionalnya.

Secara empiris, dorongan internal terhadap keberlanjutan pada PT RAPP terlihat dari adanya kebijakan dan mekanisme yang dilaporkan perusahaan, seperti *Sustainable Forest Management Policy* (SFMP) 2.0, *Due Diligence System* (DDS), Prosedur Kepatuhan Pemasok, sertifikasi, audit, serta pemantauan pemasok. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran internal perusahaan untuk mengelola risiko keberlanjutan dalam rantai pasoknya. Di sisi lain, perusahaan juga menghadapi tuntutan eksternal melalui standar dan regulasi seperti *Programme for the Endorsement of Forest Certification* (PEFC) serta *EU Deforestation Regulation* (EUDR), yang menuntut produk berbasis komoditas tertentu, termasuk kayu dan produk turunannya, dapat dibuktikan bebas dari deforestasi serta memenuhi proses uji tuntas. Dengan demikian, *sustainable procurement* menjadi penting karena pengadaan berperan sebagai pintu awal dalam memastikan bahwa pemasok, bahan baku, spesifikasi, dan kontrak pengadaan selaras dengan komitmen keberlanjutan perusahaan serta tuntutan regulasi eksternal.

Besarnya skala dan dampak kegiatan pengadaan PT RAPP terhadap lingkungan dan sosial menimbulkan pertanyaan mendasar tentang sejauh mana pengungkapan *sustainable procurement* dalam laporan keberlanjutan perusahaan telah mencerminkan komitmen tersebut secara komprehensif. Kegiatan pengadaan dalam industri manufaktur

sering kali membawa dampak signifikan terhadap kondisi lingkungan dan sosial sehingga perusahaan dituntut untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam fungsi pengadaannya (Monica et al., 2021). Minat perusahaan terhadap *sustainable procurement* telah meningkat seiring meningkatnya tekanan dari regulator, pelanggan global, dan lembaga keuangan internasional yang menuntut praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dan transparan (Ogunsanya et al., 2022). Dalam konteks PT RAPP, dorongan ini semakin kuat karena perusahaan perlu memastikan bahwa kegiatan pengadaannya tidak hanya memenuhi kebutuhan operasional, tetapi juga mendukung kepatuhan terhadap standar keberlanjutan, menjaga reputasi perusahaan, serta memperkuat daya saing di pasar global.

Namun, pengungkapan *sustainable procurement* tidak selalu tergambar secara eksplisit dan terstruktur dalam *Sustainability Report*. *Sustainability Report* merupakan laporan yang umumnya disusun berdasarkan standar pelaporan keberlanjutan, salah satunya *Global Reporting Initiative (GRI) Standards*. GRI menyediakan pedoman bagi organisasi untuk mengungkapkan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial secara transparan serta dapat dibandingkan antarperusahaan (Agama & Zubairu, 2022). *GRI Standards* terdiri dari *Universal Standards* yang mencakup pengungkapan umum seperti profil organisasi, strategi, tata kelola, dan keterlibatan pemangku kepentingan, serta *Topic Standards* yang mencakup topik material spesifik seperti emisi, air, keanekaragaman hayati, ketenagakerjaan, dan hak asasi manusia. Dalam penyusunannya, APRIL Group mengacu pada *GRI Standards 2021* sebagai dasar pelaporan keberlanjutannya. Meskipun demikian, *GRI Standards* dirancang untuk mengungkapkan kinerja dan dampak keberlanjutan organisasi secara umum, bukan untuk mengevaluasi pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan tahapan dan prinsip operasional pengadaan. Akibatnya, informasi mengenai pengadaan berkelanjutan dapat tersebar pada berbagai bagian laporan, seperti rantai pasok, pemasok, sertifikasi, uji tuntas, kepatuhan, lingkungan, dan tata kelola, tanpa selalu disebut secara eksplisit sebagai *sustainable procurement* dan tanpa mengikuti struktur tahapan pengadaan yang sistematis.

Kondisi tersebut menjadi gap dalam penelitian ini. Di satu sisi, *Sustainability Report* yang disusun berdasarkan GRI menyediakan informasi keberlanjutan yang penting dan

dapat diakses secara publik. Namun, di sisi lain, struktur GRI tidak menyediakan kerangka evaluasi yang spesifik untuk menilai sejauh mana setiap tahapan pengadaan, di mulai dari tahapan perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi, seleksi pemasok, pengelolaan kontrak, hingga pembelajaran pascakontrak telah mengintegrasikan prinsip keberlanjutan secara sistematis. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang mampu menelusuri, memetakan, dan menilai informasi dalam *Sustainability Report* untuk mengetahui sejauh mana pengungkapan *sustainable procurement* telah tergambar dalam laporan perusahaan berdasarkan kerangka yang lebih spesifik dan operasional.

Untuk melakukan evaluasi *sustainable procurement* secara objektif dan terstandarisasi, diperlukan kerangka acuan yang jelas dan relevan. Beberapa kerangka seperti *Green Public Procurement* (GPP), *Flexible Framework*, dan *Procura+* telah digunakan dalam pengadaan berkelanjutan (Ahmed et al., 2024; Bomfim et al., 2014; Department for Environment, 2011). Oleh karena itu, ISO 20400 dipilih sebagai kerangka acuan dalam penelitian ini karena secara khusus memberikan panduan mengenai *sustainable procurement* dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, termasuk perusahaan manufaktur swasta. ISO 20400 mencakup aspek kebijakan, tata kelola, manajemen risiko, keterlibatan pemangku kepentingan, spesifikasi pengadaan, hubungan dengan pemasok, serta pengelolaan kontrak secara menyeluruh. Berbeda dengan GRI yang berorientasi pada pelaporan dampak keberlanjutan secara umum, ISO 20400 memberikan panduan operasional yang terstruktur per tahapan pengadaan sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk menilai kelengkapan dan kedalaman pengungkapan *sustainable procurement* dalam SR secara lebih sistematis. Standar ini juga telah diadopsi sebagai Standar Nasional Indonesia (SNI), sehingga relevan digunakan dalam konteks penelitian di Indonesia (Adebayo et al., 2024; Charkaoui, 2025).

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini akan memanfaatkan *Sustainability Report* APRIL 2024 sebagai sumber data utama dalam mengevaluasi pengungkapan *sustainable procurement* yang berkaitan dengan rantai pasok PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP). *Sustainability Report* dipilih karena memuat informasi mengenai kebijakan, program, dan komitmen perusahaan yang berkaitan dengan aspek keberlanjutan. Evaluasi tingkat pengungkapan *sustainable procurement* dilakukan

dengan menggunakan metode *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur tingkat pemenuhan indikator pengadaan berkelanjutan yang disusun berdasarkan klausul 7 ISO 20400, untuk mengukur kelengkapan dan kedalaman informasi yang diungkapkan perusahaan pada setiap tahapan pengadaan berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan metode *content analysis* dengan bantuan perangkat lunak NVivo untuk melakukan *coding* dan pemetaan isi *Sustainability Report* terhadap indikator ISO 20400. Melalui NVivo, informasi yang terdapat dalam laporan diklasifikasikan secara sistematis sesuai dengan indikator yang telah disusun. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan untuk mengevaluasi tingkat pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan informasi yang disampaikan perusahaan dalam *Sustainability Report*. Selanjutnya, hasil evaluasi tingkat pengungkapan digunakan sebagai dasar penyusunan rekomendasi perbaikan yang mengacu pada komponen *Practices* dalam kerangka Supply Chain Operations Reference (SCOR) versi 14. SCOR 14 terdiri atas empat komponen utama, yaitu *Process*, *Performance*, *People*, dan *Practices*. Dalam penelitian ini, hanya komponen *Practices* yang digunakan karena penelitian memanfaatkan data sekunder berupa *Sustainability Report* dan tidak memiliki akses terhadap data internal perusahaan yang diperlukan untuk mengevaluasi komponen *Process* (proses pengadaan aktual), *Performance* (kinerja operasional), maupun *People* (kompetensi dan struktur sumber daya manusia pada fungsi pengadaan). Komponen *Practices* dalam SCOR 14, yang memuat katalog *best practice* pengadaan berkelanjutan, dipilih karena dapat digunakan sebagai dasar penyusunan rekomendasi perbaikan yang konkret. Selain itu, komponen ini memungkinkan rekomendasi disusun berdasarkan kesenjangan (*gap*) pengungkapan yang diidentifikasi dari analisis *Sustainability Report* tanpa memerlukan data primer dari perusahaan. Dengan demikian, rekomendasi yang dihasilkan tidak hanya bersifat umum, tetapi juga mengacu pada *best practice* yang terstandarisasi dan relevan dengan konteks pengadaan berkelanjutan, sehingga dapat mendukung peningkatan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* PT RAPP di masa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas dapat diperoleh beberapa rumusan masalah yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) jika ditinjau melalui *analisis Sustainability Report* dengan merujuk pada *Key Performance Indicators* (KPI) ISO 20400?
2. Apa saja rekomendasi yang dapat untuk meningkatkan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* di PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) berdasarkan *best practice* dalam kerangka SCOR versi 14?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mengevaluasi tingkat pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) berdasarkan hasil analisis *Sustainability Report* yang mengacu pada *Key Performance Indicators* (KPI) ISO 20400.
2. Merumuskan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* di PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) dengan mengacu pada *best practice* dalam kerangka SCOR versi 14.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Bagi Peneliti

1. Menambah wawasan dan memperdalam pemahaman konseptual mengenai *sustainable procurement* dan standar ISO 20400.
2. Mengembangkan kompetensi dalam menganalisis serta mengukur efektivitas pengungkapan *sustainable procurement* melalui *Sustainability Report* yang dimiliki perusahaan.

1.4.2 Bagi Perusahaan

1. Memberikan gambaran tingkat pengungkapan *sustainable procurement* yang telah diterapkan oleh perusahaan,

2. Menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk mengidentifikasi aspek-aspek pengungkapan *sustainable procurement* yang masih perlu ditingkatkan agar penyampaian informasi mengenai kebijakan dan praktik pengadaan berkelanjutan menjadi lebih lengkap, sistematis, dan selaras dengan pedoman ISO 20400.
3. Memberikan rekomendasi yang dapat mendukung peningkatan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan *best practice* SCOR versi 14.

1.4.3 Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang metode evaluasi pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan pedoman ISO 20400 dalam lingkup perusahaan manufaktur.
2. Menjadi bahan acuan dan referensi bagi pihak yang tertarik dengan masalah *sustainable procurement*, pengelolaan rantai pasok, dan penerapan praktik keberlanjutan dalam sektor industri.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk menjaga fokus dan kejelasan ruang lingkup pembahasan, penelitian ini memiliki beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada evaluasi tingkat pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP), bukan pada evaluasi implementasi praktik pengadaan secara langsung.
2. Evaluasi tingkat pengungkapan dilakukan dengan mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang disusun berdasarkan klausul 7 SNI ISO 20400.
3. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi pada dokumen *Sustainability Report* APRIL 2024 yang dipublikasikan secara resmi dan memuat pengungkapan terkait kegiatan operasional, pemasok, pengadaan, serta rantai pasok PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) sebagai unit operasional APRIL Group.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur merupakan tahapan penelitian yang menitikberatkan pada penelusuran, pengkajian, dan penafsiran berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan topik penelitian (Kurniati & Jailani, 2023). Tahap ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman mengenai perkembangan penelitian sebelumnya, mengidentifikasi kecenderungan dan hasil penelitian yang telah ada, serta mengkaji kontribusi yang telah diberikan oleh para peneliti terdahulu. Selain itu, kajian literatur juga menjadi acuan dalam penyusunan kerangka konseptual dan pengembangan penelitian.

Pengadaan berkelanjutan telah berkembang menjadi elemen strategis dalam tata kelola perusahaan modern yang berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang secara ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Secara konseptual, *sustainable procurement* didefinisikan sebagai proses pengadaan yang mengintegrasikan pertimbangan lingkungan, sosial, dan ekonomi ke dalam setiap keputusan pembelian, dengan tujuan meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan hasil positif di seluruh rantai pasok (Jean, 2024). Berbeda dengan *procurement* konvensional yang berorientasi pada harga terendah, *sustainable procurement* mendorong organisasi untuk mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap pemangku kepentingan dan lingkungan, sehingga menjadikannya selaras dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan dan kerangka kerja keberlanjutan. *Sustainable procurement* telah menjadi fokus dalam penelitian manajemen dan rantai pasok, khususnya dalam lima tahun terakhir seiring meningkatnya tuntutan praktik bisnis yang bertanggung jawab dan selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (Waqar et al., 2025).

Adebayo et al (2024) menjelaskan bahwa *sustainable procurement* melibatkan tiga dimensi utama yaitu kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, penerapan prinsip etika dalam setiap keputusan pengadaan, dan efisiensi biaya yang tidak mengorbankan keberlanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur dan analisis kasus pada standar ISO 20400 serta praktik perusahaan global ini

menggarisbawahi bahwa selain berfungsi untuk mengurangi risiko hukum, *sustainable procurement* juga mendorong inovasi dan peningkatan efisiensi operasional yang pada akhirnya berujung pada penghematan biaya jangka panjang. Temuan ini menegaskan bahwa *sustainable procurement* bukan sekadar kewajiban regulatif melainkan investasi strategis yang memberikan nilai tambah nyata bagi organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan Kosalee (2021) meneliti pengintegrasian *sustainable procurement* dalam mendukung tujuan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) perusahaan melalui pendekatan *content analysis* dan *comparative analysis* terhadap literatur dan studi kasus. Penelitian ini menunjukkan bahwa *sustainable procurement* yang terintegrasi dengan tujuan ESG dapat mengurangi dampak lingkungan dan sosial yang dihasilkan perusahaan sekaligus memberikan manfaat ekonomi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan integrasi yang sistematis antara kebijakan ESG dan praktik pengadaan agar *sustainable procurement* dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks industri manufaktur, keputusan pengadaan memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap pemilihan pemasok, penggunaan bahan baku, dan efektivitas rantai pasok secara keseluruhan. Penelitian Najla & Santosa (2024) meneliti faktor-faktor yang memengaruhi pembelian ramah lingkungan pada perusahaan manufaktur industri logam dan mesin di Bekasi menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran ramah lingkungan, manufaktur dan pengemasan ramah lingkungan, serta partisipasi lingkungan berpengaruh positif terhadap pembelian ramah lingkungan. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan *sustainable procurement* tidak hanya bergantung pada pemilihan pemasok, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan praktik keberlanjutan ke dalam proses produksi dan operasionalnya. Dengan demikian, penerapan praktik ramah lingkungan secara menyeluruh dalam aktivitas manufaktur dapat mendorong keputusan pengadaan yang lebih berkelanjutan dan mendukung pencapaian tujuan lingkungan perusahaan. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan Sánchez-Flores et al (2022) melakukan tinjauan literatur dan analisis konseptual menggunakan metode MCDM, LCA, AHP, dan SEM untuk mengkaji penerapan *sustainable procurement* dalam meningkatkan kinerja

organisasi dalam manajemen rantai pasok. Penelitian ini mencatat bahwa meskipun banyak perusahaan manufaktur mulai mengadopsi prinsip *sustainable procurement*, masalah koordinasi kebijakan yang tidak jelas dan ketidaksesuaian antara kebijakan pengadaan dengan implementasinya di lapangan masih menjadi hambatan utama. Oleh karena itu, diperlukan penyelarasan yang sistematis antara kebijakan pengadaan berkelanjutan dengan prosedur operasional yang dapat diimplementasikan secara konsisten di tingkat lapangan.

Dalam konteks implementasi pengadaan berkelanjutan di Indonesia, Akmalia & Kurniaty (2024) mengevaluasi penerapan *sustainable procurement* di PT XYZ menggunakan pendekatan kualitatif melalui observasi lapangan dan studi dokumentasi. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun perusahaan telah berhasil menerapkan *sustainable procurement* dalam pemilihan pemasok dan pengendalian biaya, tantangan terbesar masih terletak pada pengelolaan sumber daya manusia dan kapasitas internal yang belum optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi *sustainable procurement* di salah satu perusahaan di Indonesia masih menghadapi *gap* yang signifikan antara komitmen kebijakan dengan praktik operasional, terutama dalam hal penguatan kapasitas kelembagaan. Sejalan dengan itu, penelitian Ogunsanya et al (2022) mengidentifikasi bahwa hambatan utama implementasi *sustainable procurement* di negara berkembang meliputi kurangnya kesadaran tentang konsep keberlanjutan, tata kelola dan transparansi yang tidak efektif dalam proses pengadaan, serta ketidakselarasan antara pendekatan pengadaan dan arah kebijakan nasional. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas *procurement* dalam mendukung keberlanjutan sangat bergantung pada struktur regulasi, kemampuan pemangku kepentingan, dan kesiapan kelembagaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan program peningkatan kapasitas yang terstruktur untuk memastikan seluruh fungsi organisasi memiliki pemahaman dan kemampuan yang memadai dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *sustainable procurement* secara konsisten.

Sebagai respons terhadap kebutuhan panduan yang sistematis dalam penerapan *sustainable procurement*, ISO 20400 dikembangkan untuk memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi organisasi dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke

dalam seluruh tahap pengadaan. ISO 20400 menekankan pentingnya tata kelola, kepemimpinan, perencanaan berbasis risiko, serta integrasi aspek keberlanjutan ke dalam proses operasional pengadaan (Adebayo et al., 2024). Standar ini memberikan panduan praktis yang dapat digunakan oleh organisasi dari berbagai sektor untuk menyelaraskan praktik pengadaan mereka dengan prinsip-prinsip keberlanjutan secara sistematis dan terukur. Penelitian Charkaoui (2025) mengembangkan *sustainable procurement Performance Index* berbasis ISO 20400 untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan telah menerapkan prinsip *sustainable procurement* dalam operasional mereka. Dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Partial Least Squares* (PLS), penelitian ini mengungkapkan bahwa keberhasilan penerapan *sustainable procurement* sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam perusahaan dan bukan hanya tanggung jawab satu bagian perusahaan saja melainkan memerlukan kolaborasi yang solid antar berbagai fungsi dalam organisasi.

Selanjutnya, Penelitian yang dilakukan Nasution (2025) juga menyoroti tantangan penerapan ISO 20400 dalam proyek konstruksi sektor publik di Indonesia dan menemukan bahwa meskipun kebijakan *sustainable procurement* telah diterapkan dengan baik pada tingkat kebijakan, masih terdapat kekurangan signifikan dalam penerapan *life cycle costing* dan sistem pelaporan keberlanjutan yang lebih kuat. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mekanisme pelaporan yang lebih terstruktur dan indikator kinerja yang lebih spesifik untuk memastikan implementasi ISO 20400 dapat dimonitor dan dievaluasi secara efektif. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Souza et al (2025) menunjukkan bahwa pelatihan berbasis ISO 20400 dapat meningkatkan pemahaman dan kesiapan tenaga profesional dalam menerapkan prinsip *sustainable procurement* secara lebih efektif, yang membuktikan bahwa ISO 20400 tidak hanya relevan untuk sektor manufaktur atau konstruksi tetapi dapat diterapkan secara lintas sektor dengan hasil yang signifikan apabila didukung oleh program peningkatan kapasitas yang terstruktur.

Pengukuran kinerja *sustainable procurement* menjadi aspek yang sangat penting dalam memastikan efektivitas implementasinya secara objektif dan terukur. Penelitian Lau et al (2023) mengembangkan *Sustainable Procurement Disclosure Index* (SPDI)

yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan mengungkapkan informasi mengenai praktik *sustainable procurement* dalam laporan tahunan dan laporan keberlanjutan mereka melalui analisis konten terhadap laporan perusahaan menggunakan indikator berbasis GRI. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun banyak perusahaan besar telah mengungkapkan komitmen mereka terhadap keberlanjutan, terdapat kekurangan signifikan dalam pelaporan dimensi sosial dan ekonomi dari praktik pengadaan mereka. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan perlu meningkatkan transparansi dalam pelaporan *sustainable procurement* terutama dalam hal dampak sosial dan ekonomi yang timbul dari keputusan pengadaan. Penggunaan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam mengukur implementasi *sustainable procurement* juga mendapatkan perhatian yang semakin besar dalam penelitian tersebut. Penelitian oleh Waqar et al (2025) mengungkapkan bahwa KPI memungkinkan organisasi untuk menilai keselarasan antara kebijakan dan praktik pengadaan serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan secara sistematis. Penelitian ini menekankan bahwa KPI yang didasarkan pada standar dan prinsip keberlanjutan seperti ISO 20400 memberikan kerangka pengukuran yang objektif, terstruktur, dan dapat dibandingkan antar periode maupun antar organisasi. Dengan demikian, penggunaan KPI berbasis ISO 20400 dalam penilaian implementasi *sustainable procurement* dapat menghasilkan gambaran yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan tentang sejauh mana organisasi telah mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam praktik pengadaan mereka.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Jacob Nsiah-Sarfo et al (2023) menunjukkan bahwa tata kelola pengadaan yang efektif, dukungan dari kepemimpinan organisasi, serta kejelasan kebijakan atau regulasi merupakan faktor kunci dalam penerapan *sustainable procurement* yang berhasil. Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* yang menggabungkan survei dan wawancara mendalam dengan para pelaku pengadaan di berbagai negara berkembang dan menemukan bahwa tanpa tata kelola yang kuat dan dukungan kepemimpinan yang konsisten, implementasi *sustainable procurement* akan cenderung bersifat parsial dan tidak berkelanjutan. Evaluasi pemasok berbasis kinerja dan risiko juga merupakan komponen esensial dalam sistem *sustainable procurement* yang efektif karena memungkinkan organisasi untuk

memastikan bahwa seluruh rantai pasok konsisten menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan. Penelitian oleh Bag (2023) mengkaji pengelolaan risiko pemasok dalam konteks *sustainable supply chain management* di perusahaan manufaktur menggunakan pendekatan *Interpretive Structural Modeling* (ISM) dan *MICMAC analysis* dan menemukan bahwa evaluasi risiko pemasok yang tidak terstruktur dan tidak berbasis data kinerja menyebabkan perusahaan tidak mampu mengidentifikasi dan memitigasi risiko keberlanjutan dalam rantai pasok secara proaktif. Penelitian oleh Kuruneri (2025) juga mengkaji tantangan implementasi *sustainable procurement* di negara berkembang dan menemukan bahwa koordinasi kebijakan yang lemah, transparansi proses yang rendah, dan inkonsistensi pelaksanaan di tingkat operasional merupakan hambatan utama yang mengakibatkan sistem evaluasi pemasok tidak berfungsi optimal. Oleh karena itu, diperlukan kerangka evaluasi pemasok berbasis kinerja dan risiko yang terstruktur untuk memastikan rantai pasok perusahaan manufaktur konsisten dengan prinsip-prinsip *sustainable procurement*.

Sustainability Report telah banyak digunakan dalam penelitian sebagai sumber data utama untuk mengevaluasi penerapan praktik keberlanjutan perusahaan secara sistematis. Laporan tersebut mencerminkan komitmen, kebijakan, serta capaian suatu organisasi dalam aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial sehingga relevan digunakan untuk menilai praktik *sustainable procurement* (Emmanuel, 2025). Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan Muthmainnah et al (2024) menunjukkan bahwa pengungkapan dalam memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia melalui analisis regresi linear berganda menggunakan indeks GRI dan menemukan bahwa perusahaan yang lebih transparan dalam laporan keberlanjutan mereka khususnya pada dimensi sosial cenderung menunjukkan kinerja jangka panjang yang lebih baik. Penelitian oleh Syamsiah & Setiawati (2024) juga menemukan bahwa pelaporan keberlanjutan terutama pada dimensi sosial memiliki dampak positif terhadap nilai perusahaan manufaktur di Indonesia dan menegaskan bahwa pelaporan yang baik dapat meningkatkan persepsi positif pemangku kepentingan terhadap perusahaan yang berdampak pada nilai pasar dan reputasi jangka panjang.

Penggunaan *content analysis* sebagai metode penelitian dalam mengevaluasi implementasi keberlanjutan perusahaan telah mendapatkan penerimaan yang luas dalam komunitas akademik karena kemampuannya menghasilkan analisis yang sistematis, objektif, dan dapat direplikasi. Penelitian yang dilakukan Sintadevi et al. (2025) menggunakan pendekatan *content analysis* terhadap *Sustainability Report* guna menilai secara sistematis dan transparan sejauh mana praktik perusahaan sesuai dengan standar atau kerangka kerja keberlanjutan dan menemukan bahwa *content analysis* terhadap *Sustainability Report* mampu mengungkap *gap* antara komitmen keberlanjutan yang dinyatakan perusahaan dengan praktik aktual yang tergambar dalam laporan. Selanjutnya penelitian oleh Silva et al. (2026) menunjukkan bahwa penggunaan perangkat lunak NVivo dalam penelitian kualitatif secara signifikan meningkatkan ketelitian, konsistensi, dan objektivitas proses pengkodean data tekstual yang berasal dari dokumen keberlanjutan. Penelitian ini menemukan bahwa NVivo membantu peneliti mengelola volume data yang besar secara lebih efisien, menghubungkan tema dan indikator secara terstruktur, serta menghasilkan visualisasi yang mempermudah interpretasi temuan analisis. Oleh karena itu, integrasi *content analysis* berbasis NVivo dalam evaluasi *Sustainability Report* merupakan pendekatan metodologis yang tepat untuk menghasilkan evaluasi implementasi *sustainable procurement* yang objektif dan sistematis.

Untuk menunjukkan perkembangan penelitian terdahulu dan mengidentifikasi *research gap* yang menjadi dasar dalam penelitian ini, beberapa penelitian yang berkaitan dengan *sustainable procurement* dirangkum dalam Tabel 2.1. Ringkasan ini disusun berdasarkan sektor penelitian, standar atau kerangka kerja yang digunakan, serta metode analisis yang diterapkan oleh masing-masing penelitian. Penyusunan tabel ini bertujuan untuk mempermudah pemetaan posisi penelitian terdahulu dan menunjukkan keterbaruan penelitian yang dilakukan.

Keterangan:

a) Sektor

M = Manufaktur

K = Kesehatan

L = Logistik dan Rantai Pasok

KO = Konstruksi

PB = Pengadaan Publik

U = Umum / Lintas Sektor

b) Standar/ Kerangka Acuan

ISO = ISO 20400

GRI = *Global Reporting Initiative*

ESG = *Environmental, Social, and Governance*

SDGs = *Sustainable Development Goals*

c) Metode Analisis

CA = *Content Analysis*

Kuant = Kuantitatif/Statistik, seperti SEM, PLS-SEM, regresi, EFA, PCA, dan survei kuantitatif

MCDM = *Multi-Criteria Decision Making*, seperti AHP, SAW, LCA, dan metode pengambilan keputusan multikriteria

KL = Kajian Literatur

SK = Studi Kasus

AT/Kual = Analisis Tematik / Kualitatif

MM = *Mixed Method*

PS = Pengembangan Sistem

Tabel 2. 1 Kajian Literatur

No	Peneliti	Sektor	Standar/				Metode												
			Kerangka Acuan																
			M K L K P U	ISO 2040	GR I	ES G	SDG s	C A	Kuant	MCD M	SL R	S K	AT/Ku al	M M	P S				
1	Kurniati & Jailani (2023)					✓									✓				
2	Adebayo et al. (2024)					✓	✓								✓	✓			
3	Ghosh et al. (2023)	✓											✓	✓		✓			
4	Charkaoui (2025)					✓	✓						✓						
5	Souza et al. (2025)		✓					✓		✓			✓						
6	Lau et al. (2023)					✓		✓					✓						

No	Peneliti	Sektor						Standar/ Kerangka Acuan				Metode							
		M	K	L	K O	P B	U	ISO 2040 0	GR I	ES G	SDG s	C A	Kua nt	MCD M	SL R	S K	AT/Ku al	M M	P S
7	Kosalee (2021)						✓			✓		✓			✓	✓			
8	Sánchez- Flores et al. (2022)			✓									✓	✓	✓				
9	Akmalia & Kurniaty (2024)						✓									✓	✓		
10	Monica et al. (2021)			✓												✓			✓
11	Nasution (2025)				✓	✓		✓					✓						
12	Muthmainn ah et al. (2024)	✓							✓				✓						

No	Peneliti	Sektor						Standar/				Metode							
								Kerangka Acuan											
		M	K	L	K	P	U	ISO	GR	ES	SDG	C	Kua	MCD	SL	S	AT/Ku	M	P
							2040	I	G	s	A	nt	M	R	K	al	M	S	
13	Syamsiah & Setiawati (2024)	✓								✓		✓							
14	Jean (2024)			✓						✓						✓	✓		
15	Waqar et al. (2025)			✓							✓	✓							
16	Jacob Nsiah-Sarfo et al. (2023)					✓						✓							
17	Najla & Santosa (2024)	✓										✓							
18	Ogunsanya et al. (2022)				✓							✓							

No	Peneliti	Sektor						Standar/ Kerangka Acuan				Metode							
		M	K	L	K	P	U	ISO	GR	ES	SDG	C	Kua	MCD	SL	S	AT/Ku	M	P
					O	B		2040	I	G	s	A	nt	M	R	K	al	M	S
19	Bag (2023)	✓		✓									✓						
20	Kuruneri (2025)					✓											✓		
21	Emmanuel (2025)						✓		✓	✓			✓				✓	✓	
22	Sintadevi et al. (2025)						✓					✓			✓		✓		
23	Silva et al. (2026)						✓						✓				✓	✓	
24	Penelitian ini	✓						✓				✓					✓		

Berdasarkan kajian literatur pada tabel 2.1 yang telah dipaparkan, penelitian mengenai *sustainable procurement* telah banyak dilakukan pada berbagai sektor, seperti manufaktur, kesehatan, logistik dan rantai pasok, konstruksi, sektor publik, serta kajian umum lintas sektor. Penelitian sebelumnya juga menggunakan beragam standar dan kerangka, seperti ISO 20400, GRI, ESG, dan SDGs. Dari sisi metode, penelitian terdahulu menggunakan pendekatan yang cukup beragam, mulai dari *content analysis*, metode kuantitatif seperti SEM, PLS-SEM, regresi, EFA, PCA, dan survei kuantitatif, serta metode MCDM seperti AHP, SAW, LCA, dan pendekatan pengambilan keputusan multikriteria lainnya. Selain itu, beberapa penelitian juga menggunakan kajian literatur, *systematic literature review*, studi kasus, studi dokumentasi, analisis tematik, *mixed method*, dan pengembangan sistem. Meskipun demikian, penelitian yang secara khusus mengevaluasi penerapan *sustainable procurement* pada perusahaan manufaktur di Indonesia dengan mengacu pada ISO 20400 masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penerapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper melalui metode *content analysis* dengan menggunakan bantuan *software* NVivo terhadap *Sustainability Report* perusahaan. Hasil analisis tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam menyusun usulan perbaikan dengan mengacu pada *Best Practices* yang relevan.

2.2 Landasan Teori

Landasan teori merupakan bagian penting dalam proses penelitian yang berfungsi sebagai landasan dalam merancang langkah-langkah penelitian selanjutnya (Surahman et al., 2020). Berikut merupakan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini:

2.2.1 *Procurement*

Procurement merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen rantai pasok yang berperan dalam memastikan ketersediaan barang dan jasa yang dibutuhkan organisasi untuk mendukung kegiatan operasional secara efektif dan efisien. Pada awalnya, *procurement* sering disamakan dengan *purchasing* atau aktivitas pembelian. Meskipun sering digunakan secara bergantian, *procurement* dan *purchasing* memiliki ruang lingkup yang berbeda. *Purchasing* berfokus pada aktivitas operasional yang berkaitan dengan

proses pembelian barang atau jasa, seperti pemesanan, penerimaan barang, dan pembayaran kepada pemasok. Sementara itu, *procurement* memiliki cakupan yang lebih luas karena mencakup seluruh proses pengadaan, mulai dari identifikasi kebutuhan, penyusunan spesifikasi, pemilihan pemasok, negosiasi, pengelolaan kontrak, hingga evaluasi kinerja pemasok (Van Weele, 2018). Namun, seiring berkembangnya lingkungan bisnis yang semakin kompleks, *procurement* telah berkembang menjadi fungsi strategis yang tidak hanya berorientasi pada proses transaksi pembelian, tetapi juga mencakup pengelolaan hubungan dengan pemasok, pengendalian risiko, penciptaan nilai (*value creation*), serta pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, *procurement* saat ini dipandang sebagai salah satu elemen penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan melalui pengelolaan rantai pasok yang terintegrasi (Bäckstrand et al., 2019).

Menurut Van Weele & Rozemeijer (2022) *procurement* merupakan proses manajerial yang bertujuan memperoleh barang dan jasa dari pemasok eksternal melalui serangkaian aktivitas yang dimulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi kinerja pemasok. Definisi tersebut menunjukkan bahwa *procurement* tidak hanya berfokus pada proses memperoleh barang atau jasa, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses pengadaan mampu menghasilkan nilai tambah bagi organisasi melalui pengelolaan biaya, kualitas, waktu, risiko, dan hubungan jangka panjang dengan pemasok. Senada dengan pendapat tersebut, Izatunisa & Aslami (2023) menjelaskan bahwa *procurement* merupakan proses penting dalam perusahaan yang bertujuan memenuhi kebutuhan barang dan jasa secara efektif, efisien, dan transparan guna mendukung kelancaran aktivitas operasional. Oleh karena itu, *procurement* tidak lagi dipandang hanya sebagai aktivitas pembelian, tetapi telah berkembang menjadi fungsi strategis yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan pengadaan yang terencana dan terintegrasi.

Secara umum, proses *procurement* terdiri atas beberapa tahapan yang saling berkaitan. Menurut Van Weele & Rozemeijer (2022), proses *procurement* dimulai dari identifikasi kebutuhan (*need recognition*), yaitu proses mengenali kebutuhan organisasi terhadap barang atau jasa yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional. Tahap

berikutnya adalah penyusunan spesifikasi (*specification*), yaitu penetapan karakteristik teknis maupun fungsional barang atau jasa yang akan diperoleh. Setelah spesifikasi ditetapkan, organisasi melakukan pemilihan pemasok (*supplier selection*) melalui proses identifikasi, evaluasi, dan pemilihan pemasok yang mampu memenuhi kebutuhan perusahaan berdasarkan berbagai kriteria yang telah ditentukan.

Selanjutnya dilakukan negosiasi dan penyusunan kontrak (*contracting*), yaitu proses mencapai kesepakatan mengenai harga, kualitas, waktu pengiriman, serta hak dan kewajiban antara perusahaan dan pemasok. Setelah kontrak disepakati, perusahaan melaksanakan proses pemesanan (*ordering*) dan diikuti dengan pemantauan pelaksanaan kontrak (*expediting and monitoring*) untuk memastikan barang atau jasa diterima sesuai spesifikasi, jumlah, kualitas, dan waktu yang telah disepakati. Tahap terakhir adalah evaluasi kinerja pemasok (*supplier evaluation*), yaitu penilaian terhadap kinerja pemasok berdasarkan indikator seperti kualitas, biaya, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap kontrak, serta kemampuan memenuhi kebutuhan organisasi. Hasil evaluasi tersebut selanjutnya menjadi dasar bagi perusahaan dalam mengambil keputusan terkait kelanjutan hubungan kerja sama dengan pemasok pada proses pengadaan berikutnya. Tahapan-tahapan tersebut menunjukkan bahwa *procurement* merupakan suatu proses yang bersifat siklus (*procurement cycle*) sehingga setiap tahapan saling berkaitan dan memengaruhi keberhasilan proses pengadaan secara keseluruhan.

2.2.2 Sustainable Procurement

Sustainability merupakan konsep yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial dalam mencapai pembangunan yang berkelanjutan. Menurut (Purvis et al., 2019) *sustainability* dibangun atas tiga pilar utama (*three pillars of sustainability*), yaitu keberlanjutan ekonomi (*economic sustainability*), keberlanjutan lingkungan (*environmental sustainability*), dan keberlanjutan sosial (*social sustainability*). Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dan harus dipertimbangkan secara seimbang dalam setiap aktivitas organisasi agar mampu menciptakan nilai jangka panjang sekaligus meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dan masyarakat. Konsep ini menjadi landasan bagi berbagai praktik keberlanjutan dalam organisasi,

termasuk penerapan *sustainable procurement* yang mengintegrasikan pertimbangan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam setiap proses pengadaan.

Menurut CIPS (2022) *sustainable procurement* adalah cara sebuah perusahaan untuk menjalankan proses pengadaan dengan tidak hanya mempertimbangkan harga dan kualitas, tetapi juga memperhatikan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan, dalam praktiknya, pengadaan berkelanjutan mencakup kepatuhan terhadap aturan lingkungan, penggunaan bahan berbahaya dan limbah dalam rantai pasok, serta pemilihan pemasok yang menerapkan praktik kerja yang adil. Untuk menerapkan *sustainable procurement*, perusahaan harus memasukkan tiga aspek tersebut ke dalam setiap keputusan pengadaan (Lau et al., 2023).

Penerapan pengadaan berkelanjutan bertujuan untuk memastikan bahwa proses pengadaan dilakukan secara etis, adil, dan bertanggung jawab oleh seluruh pihak yang terlibat. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap peraturan, penerapan tata kelola yang baik, pengelolaan dampak sosial dan lingkungan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta pengelolaan risiko. Penerapan pengadaan berkelanjutan juga memberikan berbagai manfaat, seperti pengurangan risiko ekonomi dan reputasi, peningkatan kepatuhan hukum di sepanjang rantai pasok, peningkatan kesejahteraan dan produktivitas karyawan, penambahan nilai ekonomi, peningkatan efektivitas komunikasi antara organisasi dan pemasok, peningkatan transparansi, serta dorongan terhadap inovasi (Charkaoui, 2025).

Menurut Alibasic (2020) untuk menekan risiko keberlanjutan dalam rantai pasok, perusahaan harus menerapkan praktik pengadaan berkelanjutan sebagai bagian dari strategi bisnisnya. Berdasarkan prinsip *quadruple bottom line*, pengadaan berkelanjutan dipahami sebagai proses pembelian barang dan jasa yang dilakukan secara efisien dan efektif dengan tidak hanya mempertimbangkan aspek ekonomi, tetapi juga memperhatikan dampak lingkungan, tanggung jawab sosial, serta penerapan tata kelola yang baik. Pendekatan ini mendorong perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh proses pengadaan, mulai dari pemilihan pemasok hingga penggunaan material, dilakukan secara bertanggung jawab sehingga dapat mengurangi risiko lingkungan dan sosial, meningkatkan transparansi, serta mendukung keberlanjutan rantai pasok dalam jangka panjang (Akmalia & Kurniaty, 2024).

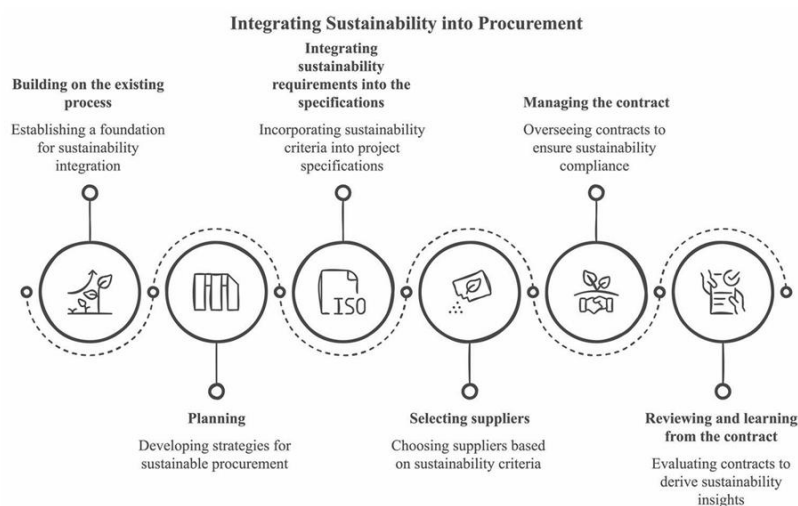
2.2.3 ISO 20400

ISO 20400 merupakan standar internasional yang memberikan panduan bagi organisasi dalam menerapkan pengadaan berkelanjutan atau *sustainable procurement*. Standar ini membantu organisasi mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam proses pengadaan, sehingga keputusan pengadaan tidak hanya mempertimbangkan harga dan kualitas, tetapi juga dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial. ISO 20400 menekankan beberapa prinsip penting, antara lain akuntabilitas, transparansi, perilaku etis, kesempatan yang adil, penghormatan terhadap kepentingan pemangku kepentingan, kepatuhan terhadap hukum dan standar internasional, penghormatan terhadap hak asasi manusia, inovasi, fokus pada kebutuhan organisasi, integrasi dalam proses bisnis, analisis biaya secara menyeluruh, serta perbaikan berkelanjutan (Asa, 2017; Charkaoui, 2025).

ISO 20400 merupakan *guidance standard* yang dikembangkan untuk memberikan panduan kepada organisasi dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan, strategi, dan proses pengadaan. Standar ini tidak menetapkan persyaratan sertifikasi, melainkan menyediakan pedoman yang fleksibel sehingga dapat diterapkan oleh berbagai jenis organisasi sesuai dengan karakteristik, kebutuhan, dan konteks masing-masing. Dengan karakteristik tersebut, ISO 20400 dapat digunakan sebagai acuan dalam mengevaluasi pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan informasi yang tersedia dalam *Sustainability Report*, sehingga memungkinkan organisasi menilai sejauh mana prinsip-prinsip pengadaan berkelanjutan telah diungkapkan secara sistematis dan komprehensif (Akot & Laiphrakpam, 2024).

Berbeda dengan *GRI Standards* yang berorientasi pada pelaporan dampak keberlanjutan organisasi, ISO 20400 berfungsi sebagai pedoman yang membantu organisasi mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh tahapan proses pengadaan. Oleh karena itu, ISO 20400 tidak hanya menekankan aspek pengungkapan informasi, tetapi juga memberikan panduan operasional mengenai bagaimana organisasi merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, serta mengevaluasi proses *sustainable procurement*. Karakteristik tersebut menjadikan ISO 20400 lebih sesuai digunakan sebagai acuan dalam mengevaluasi pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan informasi yang tersedia dalam *Sustainability Report* (Sánchez et al., 2026).

Secara umum, ISO 20400 terdiri atas beberapa klausul yang menjelaskan bagaimana keberlanjutan dapat dipahami, diintegrasikan ke dalam kebijakan, diorganisasikan dalam fungsi pengadaan, dan diterapkan dalam proses pengadaan. Dalam penelitian ini, pembahasan difokuskan pada Klausul 7 karena klausul tersebut secara langsung berkaitan dengan integrasi keberlanjutan ke dalam proses pengadaan. Klausul 7 menjadi penting karena menjelaskan tahapan operasional pengadaan berkelanjutan, mulai dari perencanaan pengadaan, penyusunan spesifikasi, pemilihan pemasok, pengelolaan kontrak, hingga evaluasi dan pembelajaran dari pelaksanaan kontrak (Souza et al., 2025).



Gambar 2. 1 Klausul 7 ISO 20400: Mengintegrasikan Keberlanjutan ke dalam Proses Pengadaan

Sumber: (Charkaoui, 2025)

2.2.4 Sustainability Report

Sustainability report merupakan laporan yang dibuat oleh perusahaan untuk menyajikan dan mengungkapkan informasi mengenai kinerja keberlanjutan organisasi kepada *stakeholders*, baik dari dalam maupun luar perusahaan. Laporan ini berisi penjelasan mengenai berbagai aspek sebagai wujud keterbukaan serta tanggung jawab perusahaan dalam menjalankan prinsip pembangunan berkelanjutan. Selain itu, *Sustainability Report* berfungsi sebagai sarana komunikasi perusahaan dalam menyampaikan komitmen, kebijakan, dan hasil pencapaian keberlanjutan selama periode pelaporan tertentu (Agama & Zubairu, 2022).

Agar informasi yang disampaikan memiliki struktur yang seragam dan dapat diperbandingkan, penyusunan *Sustainability Report* umumnya mengacu pada *Global Reporting Initiative (GRI) Standards*. GRI merupakan standar pelaporan keberlanjutan yang paling banyak digunakan secara global dan dikembangkan untuk membantu organisasi mengidentifikasi, mengukur, serta mengungkapkan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial secara transparan, konsisten, dan dapat dibandingkan antarorganisasi. GRI Standards terdiri atas tiga kelompok standar utama, yaitu *Universal Standards*, *Sector Standards*, dan *Topic Standards*, yang memungkinkan organisasi menyusun laporan sesuai karakteristik industri dan isu material yang dihadapi. Dengan struktur tersebut, GRI tidak hanya meningkatkan transparansi perusahaan, tetapi juga memudahkan investor, regulator, maupun pemangku kepentingan lainnya dalam mengevaluasi kinerja keberlanjutan organisasi (Emmanuel, 2025).

Meskipun GRI *Standards* telah menjadi acuan utama dalam penyusunan *Sustainability Report*, standar ini berfokus pada pengungkapan dampak keberlanjutan perusahaan secara umum dan tidak menyediakan pedoman operasional yang secara khusus mengevaluasi proses pengadaan berkelanjutan (*sustainable procurement*). Dengan demikian, informasi mengenai aktivitas pengadaan dalam *Sustainability Report* umumnya masih tersebar pada beberapa indikator yang berkaitan dengan rantai pasok, pemasok, maupun aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial, sehingga belum mampu memberikan gambaran secara spesifik mengenai kualitas pengungkapan *sustainable procurement*.

Pelaporan keberlanjutan diperlukan karena laporan keuangan saja dinilai belum cukup untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh, terutama dari perspektif keberlanjutan. Dalam konteks ini, manajemen perusahaan dituntut untuk bertanggung jawab atas keputusan bisnis yang tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga pada aspek sosial dan lingkungan, sesuai dengan konsep *Triple Bottom Line* yang mencakup *profit*, *people*, dan *planet*. Oleh karena itu, *sustainability report* menjadi sarana penting bagi perusahaan untuk menunjukkan akuntabilitas, komitmen, dan kinerja keberlanjutan, meskipun dalam praktiknya laporan ini masih sering digunakan sebagai

tolok ukur keberhasilan perusahaan yang cenderung dikaitkan dengan pencapaian kinerja secara keseluruhan (Hapsari, 2023).

2.2.5 Analisis Konten

Analisis konten adalah metode penelitian yang dapat digunakan dalam pendekatan kualitatif maupun kuantitatif untuk memahami isi suatu data, khususnya data berbentuk teks. Proses analisis ini dimulai dengan mengkaji data tertulis, kemudian peneliti membangun pemahaman berdasarkan sudut pandang dan tujuan penelitian. Selanjutnya, data tersebut dikelompokkan melalui proses pemberian kode (*coding*), lalu hasilnya ditafsirkan dan dijelaskan dalam bentuk uraian agar makna yang terkandung dalam data dapat dipahami dengan lebih jelas (Rozali, 2022). Teknik analisis konten merupakan metode penelitian yang berfokus pada pengkajian secara mendalam terhadap isi pesan atau informasi yang terdapat dalam bahan tertulis maupun cetak, seperti yang disajikan melalui berbagai media massa (Hakim & Sudradjat, 2024).

Tahapan dasar dalam perancangan dan pelaksanaan penelitian menggunakan analisis konten meliputi enam langkah utama. Langkah-langkah tersebut dimulai dengan menyusun pertanyaan penelitian dan hipotesis, kemudian menentukan serta menyeleksi sumber data yang akan dianalisis. Selanjutnya, peneliti menyusun kategori analisis yang digunakan sebagai acuan, mengumpulkan dokumen sampel dan melakukan proses pengodean. Tahap berikutnya adalah menyusun skala dan indikator pengukuran berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dan diakhiri dengan melakukan interpretasi atau penafsiran terhadap hasil data yang telah dianalisis (Lisnawati & Mulyati, 2021).

Dalam penelitian ini, analisis konten digunakan untuk memetakan informasi dalam *sustainability report* berdasarkan indikator yang telah disusun mengacu pada ISO 20400. Hasil pemetaan tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perhitungan skor dengan metode *scoring*. *Scoring* dilakukan untuk menilai kualitas pengungkapan informasi yang disampaikan perusahaan serta sejauh mana pengungkapan implementasi praktik *sustainable procurement* dapat diidentifikasi berdasarkan informasi yang diungkapkan dalam *Sustainability Report* (Anggraeni & Djakman, 2018; Kusrini et al., 2026; Santos et al., 2025). Proses penilaian dilakukan berdasarkan dua aspek utama,

yaitu penilaian substansi dan penilaian *disclosure*, Skor diberikan menggunakan skala 0 hingga 3 dengan kriteria sebagai berikut:

a) Penilaian *Disclosure*

Penilaian *disclosure* digunakan untuk menilai kualitas pengungkapan informasi terkait indikator *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Penilaian ini berfokus pada sejauh mana informasi mengenai indikator disampaikan dalam laporan, mulai dari tidak adanya pengungkapan, penyebutan singkat, uraian kualitatif, hingga pengungkapan yang dilengkapi data kuantitatif atau angka pendukung. Adapun kriteria penilaian *disclosure* adalah sebagai berikut:

- Nilai 0: Tidak ditemukan pengungkapan informasi terkait indikator yang dinilai.
- Nilai 1: Informasi hanya disebutkan secara singkat tanpa penjelasan lebih lanjut.
- Nilai 2: Informasi telah diungkapkan dan dijelaskan secara kualitatif, tetapi belum dilengkapi data kuantitatif.
- Nilai 3: Informasi diungkapkan secara kualitatif dan dilengkapi data kuantitatif atau angka pendukung.

b) Penilaian Substansi

Penilaian substansi digunakan untuk menilai kedalaman pengungkapan implementasi praktik *sustainable procurement* pada setiap indikator ISO 20400. Penilaian ini tidak hanya melihat apakah informasi disebutkan dalam laporan, tetapi juga menilai sejauh mana implementasi telah dijalankan secara konkret, terstruktur, sistematis, melibatkan pemangku kepentingan, serta didukung oleh mekanisme pengelolaan yang jelas. Adapun kriteria penilaian substansi adalah sebagai berikut:

- Nilai 0: Tidak ditemukan informasi implementasi terkait indikator yang dinilai.
- Nilai 1: Pengungkapan masih bersifat simbolik, berupa komitmen, kebijakan umum, atau pernyataan normatif tanpa bukti pelaksanaan konkret.
- Nilai 2: Implementasi telah diungkapkan, tetapi masih terbatas, belum sepenuhnya terstruktur dan tersistematis, serta keterlibatan pemangku kepentingan masih terbatas.

- Nilai 3: Implementasi telah menjadi bagian dari strategi inti perusahaan, dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis, didukung anggaran, pelatihan, keterlibatan pemangku kepentingan, pengukuran dan audit kinerja rutin, pemanfaatan teknologi, bukti perbaikan berkelanjutan, serta selaras dengan regulasi dan standar yang berlaku.

Penilaian *disclosure* dan substansi dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan informasi yang tersedia dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Oleh karena itu, skor yang diberikan tidak dimaknai sebagai penilaian mutlak terhadap seluruh praktik internal perusahaan, melainkan sebagai penilaian terhadap sejauh mana praktik *sustainable procurement* diungkapkan dan dapat ditelusuri melalui laporan keberlanjutan yang dianalisis.

Berdasarkan kriteria tersebut, setiap kutipan yang telah diklasifikasikan ke dalam indikator ISO 20400 kemudian diberikan skor sesuai dengan tingkat substansi implementasi dan kualitas pengungkapannya. Hasil penilaian ini selanjutnya digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih terukur mengenai penerapan praktik *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Skor akhir pada setiap indikator dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$QI = \frac{SQI_i}{SQMAX} \quad (2.1)$$

Keterangan:

QI_i : Kualitas pengungkapan indikator perusahaan (i)

SQI_i : Skor pengungkapan indikator perusahaan (i)

$SQMAX$: Skor maksimum kualitas indikator perusahaan

Berdasarkan rumus tersebut, nilai *Quality Index* (QI) digunakan untuk menggambarkan tingkat kualitas pengungkapan pada setiap indikator *sustainable procurement*. Nilai QI diperoleh dari perbandingan antara skor pengungkapan indikator yang dicapai perusahaan dengan skor maksimum yang dapat diperoleh pada indikator tersebut. Semakin tinggi nilai QI yang dihasilkan, semakin baik kualitas pengungkapan informasi yang disampaikan perusahaan terhadap indikator yang dinilai. Sebaliknya, nilai QI yang rendah menunjukkan bahwa informasi yang diungkapkan masih terbatas

sehingga kualitas pengungkapannya belum optimal. Oleh karena itu, nilai QI digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kualitas pengungkapan *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report* PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP).

2.2.6 NVivo

NVivo adalah perangkat lunak analisis data kualitatif yang digunakan untuk membantu peneliti dalam mengelola, menganalisis, dan menafsirkan data berbasis teks secara sistematis. NVivo memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, kata kunci, tema, serta perkembangan topik penelitian melalui proses pengodean dan visualisasi data (Uula & Izza, 2023).

Melalui pemanfaatan fitur-fitur yang tersedia dalam NVivo, peneliti dapat menganalisis data teks yang bersumber dari berbagai literatur relevan, meliputi artikel jurnal, peraturan perundang-undangan, serta publikasi pendukung lainnya yang berkaitan dengan topik yang sedang di jalankan (Bagaskara & Rohmadi, 2024).

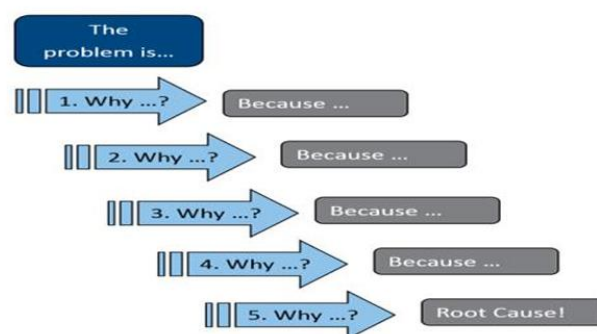
2.2.7 *Fishbone Diagram dan 5 Whys's*

Fishbone Diagram merupakan salah satu metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan berbagai faktor penyebab yang berkontribusi terhadap terjadinya suatu permasalahan. Metode ini menggambarkan hubungan sebab-akibat secara sistematis dalam bentuk diagram yang menyerupai tulang ikan, sehingga memudahkan proses penelusuran akar penyebab masalah (El Farisi et al., 2025).

Dalam penerapannya, faktor-faktor penyebab dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama yang dikenal sebagai 5M+1E, yaitu manusia (*man*), mesin (*machine*), material (*material*), metode (*method*), pengukuran (*measurement*) dan lingkungan (*environment*) (Setiawan et al., 2025). Dengan mengelompokkan penyebab berdasarkan kategori-kategori tersebut, diagram *fishbone* mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya masalah. Oleh karena itu, metode ini dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi akar penyebab secara lebih efektif serta mendukung penyusunan tindakan perbaikan yang lebih tepat sasaran untuk mencegah terulangnya permasalahan yang sama (Aristriyana & Ahmad Fauzi, 2023).

Setelah faktor-faktor penyebab permasalahan dikelompokkan menggunakan *Fishbone Diagram*, analisis kemudian dilanjutkan dengan metode *Five Whys*. Metode ini digunakan untuk menelusuri setiap faktor penyebab secara lebih mendalam, sehingga akar permasalahan yang sebenarnya dapat diidentifikasi dengan lebih jelas.

Five Whys merupakan salah satu metode paling sederhana dalam analisis akar penyebab (*root cause analysis*) yang dilakukan secara terstruktur. Metode ini menggunakan serangkaian pertanyaan “mengapa” untuk menelusuri hubungan sebab-akibat yang mendasari suatu permasalahan hingga ditemukan penyebab utamanya (De Fretes, 2022).



Gambar 2. 2 5 Why's

Sumber: (De Fretes, 2022)

Metode ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan “mengapa” secara berulang terhadap suatu masalah hingga diperoleh penyebab yang paling mendasar. Tahapan analisis dimulai dengan menetapkan permasalahan utama atau faktor penyebab awal yang akan dianalisis. Selanjutnya, dilakukan identifikasi kemungkinan penyebab melalui diskusi dan pengumpulan informasi yang relevan. Setiap penyebab yang ditemukan kemudian ditelusuri lebih lanjut dengan mengajukan pertanyaan “mengapa hal tersebut dapat terjadi”. Proses ini dilakukan secara berulang hingga tidak ditemukan lagi penyebab yang lebih mendasar (Rohani & Suhartini, 2021).

2.2.8 Best Practice Supply Chain Operations Reference 14

Supply Chain Operations Reference (SCOR) merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk memetakan, mengukur, menganalisis, dan meningkatkan kinerja rantai pasok secara terintegrasi. SCOR tidak hanya memuat proses utama rantai pasok, tetapi juga

menyediakan *best practice* yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun rekomendasi perbaikan proses bisnis dan rantai pasok perusahaan (Sholeh et al., 2021).

SCOR versi 14 terdiri atas empat komponen utama, yaitu *Process*, *Performance*, *Practices*, dan *People*. Komponen *Process* digunakan untuk memetakan aktivitas utama dalam rantai pasok, sedangkan *Performance* menyediakan indikator untuk mengukur kinerja setiap proses rantai pasok. Komponen *Practices* memuat kumpulan praktik terbaik (*best practices*) yang dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan efektivitas proses bisnis, sementara *People* berfokus pada kompetensi dan keterampilan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendukung setiap proses rantai pasok. Keempat komponen tersebut saling melengkapi dalam mendukung peningkatan kinerja rantai pasok secara menyeluruh (ASCM, 2022).

Dalam konteks rantai pasok, *best practice* digunakan sebagai acuan untuk menyusun perbaikan terhadap proses yang belum berjalan optimal, baik pada aspek perencanaan, pengadaan, pengelolaan pemasok, pengukuran kinerja, maupun koordinasi antar fungsi. Pada model SCOR, *best practice* menjadi salah satu komponen penting karena SCOR tidak hanya memetakan proses rantai pasok, tetapi juga menghubungkan proses, metrik kinerja, praktik terbaik, dan sumber daya manusia ke dalam satu kerangka yang terstruktur (Wibowo & Sholeh, 2016). Dalam penelitian ini, komponen yang digunakan adalah *Practices* karena menyediakan kumpulan *best practices* yang dapat dijadikan acuan dalam menyusun rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil evaluasi pengungkapan *sustainable procurement*. Sementara itu, komponen *Process*, *Performance*, dan *People* tidak digunakan karena penelitian ini memanfaatkan data sekunder berupa *Sustainability Report*, sehingga tidak memungkinkan untuk mengevaluasi proses operasional, kinerja rantai pasok, maupun kompetensi sumber daya manusia secara langsung. Oleh karena itu, komponen *Practices* dinilai paling sesuai untuk mendukung penyusunan rekomendasi perbaikan berdasarkan kesenjangan pengungkapan yang telah diidentifikasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah *Sustainability Report* APRIL 2024 sebagai sumber data sekunder yang dianalisis untuk menilai pengungkapan *sustainable procurement*. Pemilihan laporan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa pengungkapan keberlanjutan terkait kegiatan operasional, pemasok, dan pengadaan PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP) tercakup dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Oleh karena itu, dalam penelitian ini istilah APRIL/RAPP digunakan untuk menunjukkan bahwa data pengungkapan berasal dari *Sustainability Report* APRIL 2024, sedangkan konteks analisis diarahkan pada pengungkapan praktik *sustainable procurement* yang berkaitan dengan PT RAPP sebagai unit operasional APRIL Group di Indonesia.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *content analysis* untuk menganalisis pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper (PT RAPP). Metode pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan validasi *expert*. Studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang bersumber dari *Sustainability Report* APRIL 2024 yang dipublikasikan secara resmi oleh perusahaan. Laporan tersebut dianalisis secara sistematis dengan mengacu pada ISO 20400, khususnya Klausul 7 yang berkaitan dengan integrasi keberlanjutan dalam proses pengadaan.

Informasi yang relevan dalam *sustainability report* kemudian diidentifikasi dan dipetakan ke dalam indikator *sustainable procurement* yang disusun berdasarkan masing-masing kategori pada Klausul 7 ISO 20400. Proses analisis data didukung dengan penggunaan perangkat lunak NVivo untuk membantu proses *coding*, pengelompokan data, dan pemetaan informasi agar hasil analisis lebih terstruktur. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data primer yang diperoleh melalui validasi *expert* dengan melibatkan akademisi dan praktisi. Validasi dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan

penyebaran *Google Form* untuk memastikan bahwa *scoring disclosure*, *scoring* substansi, serta usulan perbaikan yang disusun telah sesuai dengan pemahaman konseptual, standar ISO 20400, dan praktik *sustainable procurement* yang relevan di lapangan.

Proses *coding* dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada indikator *Key Performance Indicator* (KPI) yang disusun berdasarkan Klausul 7 ISO 20400. Setiap informasi yang relevan dalam *Sustainability Report* diidentifikasi, kemudian diklasifikasikan ke dalam *node* sesuai dengan kategori indikator yang telah ditetapkan. Penggunaan NVivo dalam penelitian ini bertujuan untuk membantu proses pengelompokan data secara konsisten, mempermudah penelusuran kembali setiap kutipan yang telah dikodekan (*traceability*), serta meningkatkan keterlacakan proses analisis sehingga setiap hasil penilaian dapat ditelusuri kembali pada sumber informasi yang terdapat dalam *Sustainability Report*.

3.3 Jenis Data

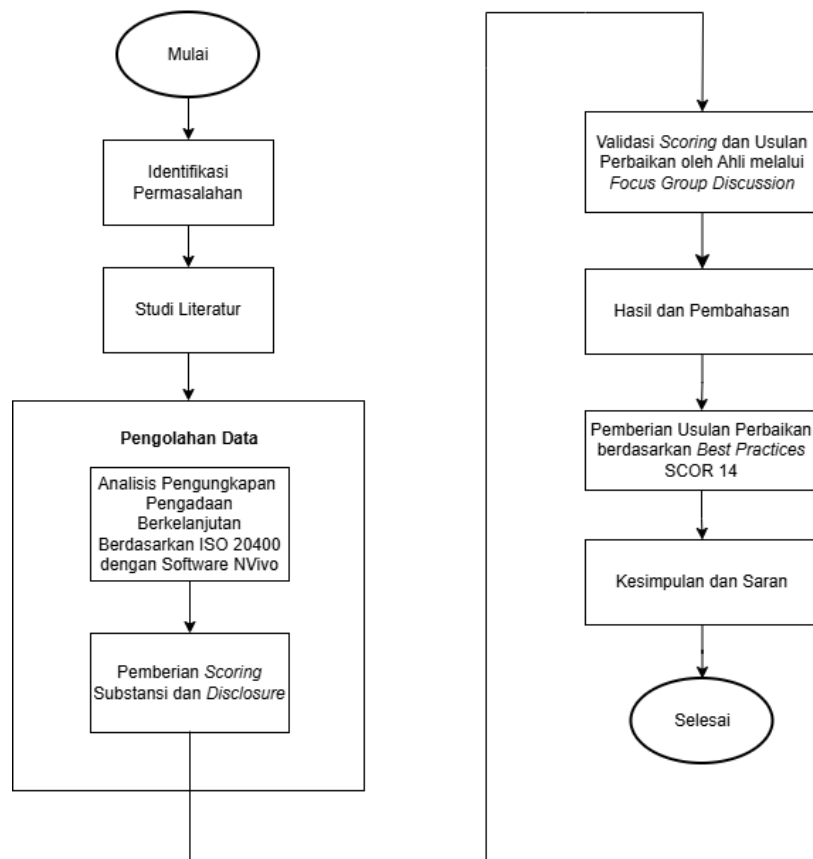
Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil validasi *expert* yang melibatkan akademisi dan praktisi yang memiliki pemahaman terkait *sustainable procurement*, pengadaan, dan keberlanjutan. Data primer ini dikumpulkan melalui kegiatan *Focus Group Discussion* dan penyebaran *Google Form* sebagai instrumen validasi. Hasil validasi digunakan untuk menilai kesesuaian *scoring disclosure*, *scoring* substansi, serta usulan perbaikan yang telah disusun oleh peneliti berdasarkan ISO 20400.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari *Sustainability Report* APRIL 2024 yang dipublikasikan secara resmi melalui situs *website* perusahaan. Data yang digunakan mencakup informasi mengenai kebijakan, program, dan praktik keberlanjutan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan aktivitas pengadaan dan rantai pasok PT RAPP, seperti tata kelola pengadaan, keterlibatan pemasok, pengelolaan risiko keberlanjutan, serta integrasi aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi. Selain itu, data sekunder juga diperoleh melalui kajian pustaka berupa buku dan artikel jurnal ilmiah

yang relevan dengan topik penelitian dan dipublikasikan dalam lima tahun terakhir, yang digunakan untuk memperkuat landasan teori serta pengembangan indikator penelitian.

3.4 Alur Penelitian

Berikut merupakan alur penelitian pada penelitian ini:



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Pada gambar 3.1 terdapat alur penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut merupakan uraian alur yang dilaksanakan:

1. Mulai

Penelitian diawali dengan penentuan topik penelitian, yaitu pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan ISO 20400. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Sustainability Report* APRIL 2024 sebagai sumber data utama untuk menelaah praktik *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and

Paper. Melalui laporan tersebut, peneliti dapat mengkaji sejauh mana informasi mengenai *sustainable procurement* telah diungkapkan dalam *Sustainability Report* berdasarkan ISO 20400.

2. Identifikasi Permasalahan

Tahap identifikasi permasalahan dilakukan untuk menentukan fokus utama penelitian. Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengungkapan *sustainable procurement* pada PT RAPP telah tercermin dalam *Sustainability Report* berdasarkan indikator ISO 20400. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang pengungkapannya masih belum optimal sehingga dapat menjadi dasar dalam penyusunan usulan perbaikan untuk meningkatkan kualitas pengungkapan *sustainable procurement*.

3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk membangun dasar teori dan memperkuat metode yang digunakan dalam penelitian. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan dan menelaah berbagai referensi yang relevan, seperti jurnal, buku, standar, dan dokumen pendukung yang berkaitan dengan *sustainable procurement*, ISO 20400, *sustainability report*, *content analysis*, NVivo, KPI, metode *scoring*, *fishbone diagram*, *Five Why's Analysis*, serta *Best Practice SCOR 14*.

Studi literatur dilakukan dengan mengkaji penelitian terdahulu berdasarkan beberapa aspek, yaitu sektor penelitian, standar atau kerangka acuan yang digunakan, serta metode analisis yang diterapkan. Dari sisi sektor, penelitian terdahulu dikelompokkan ke dalam beberapa bidang, seperti manufaktur, kesehatan, logistik dan rantai pasok, konstruksi, sektor publik, serta kajian umum lintas sektor. Dari sisi standar atau kerangka, penelitian terdahulu dikaji berdasarkan penggunaan ISO 20400, GRI, ESG, dan SDGs. Sementara itu, dari sisi metode, penelitian terdahulu dipetakan berdasarkan metode *content analysis*, kuantitatif/statistik, MCDM, kajian literatur atau *systematic literature review*, studi kasus atau dokumentasi, analisis tematik/kualitatif, *mixed method*, dan pengembangan sistem.

4. Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data, penelitian ini menggunakan *Sustainability Report* APRIL 2024 sebagai objek analisis utama. Pengolahan data dilakukan untuk mengidentifikasi informasi yang berkaitan dengan pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper, kemudian memetakannya ke dalam indikator yang disusun berdasarkan klausul 7 ISO 20400. Secara umum, tahapan pengolahan data dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis Pengungkapan *Sustainable Procurement* Berdasarkan KPI ISO 20400

Tahap awal pengolahan data dilakukan dengan mengunggah *Sustainability Report* APRIL 2024 ke dalam perangkat lunak NVivo 15. Dokumen tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode *content analysis* dengan mengacu pada indikator *Key Performance Indicator (KPI) sustainable procurement* yang disusun berdasarkan Klausul 7 ISO 20400. Setiap informasi yang berkaitan dengan pengungkapan *sustainable procurement* diidentifikasi, dikodekan (*coding*), kemudian dikelompokkan ke dalam *node* sesuai dengan indikator KPI yang telah ditetapkan.

Untuk menjaga konsistensi proses *coding* dan meningkatkan keandalan (*reliability*) hasil analisis, proses *coding* dilakukan secara sistematis menggunakan perangkat lunak NVivo 15 dengan mengacu pada indikator *Key Performance Indicator (KPI)* yang disusun berdasarkan Klausul 7 ISO 20400. Penggunaan NVivo dalam penelitian ini berfungsi sebagai alat bantu untuk mengelola, mengorganisasi, dan mendokumentasikan data hasil *coding*, namun proses interpretasi terhadap data tetap dilakukan oleh peneliti berdasarkan indikator yang telah ditetapkan (Zamawe, 2015). Oleh karena itu, setiap informasi yang relevan dalam *Sustainability Report* dikodekan ke dalam *node* sesuai dengan kategori indikator yang telah ditetapkan sehingga proses identifikasi, pengelompokan, dan dokumentasi data dilakukan secara konsisten. Selanjutnya, peneliti melakukan pengecekan ulang (*review coding*) terhadap hasil *coding* untuk memastikan bahwa setiap kutipan telah diklasifikasikan pada kategori yang sesuai serta meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan klasifikasi. Seluruh proses *coding* terdokumentasi dalam NVivo sehingga membentuk *audit trail* yang memungkinkan setiap hasil analisis ditelusuri kembali pada sumber

data aslinya, sehingga mendukung transparansi dan keterlacakan proses analisis (Paulus et al., 2017). Adapun untuk meningkatkan kredibilitas (*validity*) hasil penelitian, hasil *coding* yang telah diperoleh selanjutnya divalidasi melalui *expert validation* pada tahap berikutnya guna memastikan bahwa interpretasi terhadap setiap indikator telah sesuai dengan pedoman ISO 20400 sebelum dilakukan proses *scoring*.

b. Pemberian *scoring* substansi dan *disclosure*

Setelah kutipan atau pengungkapan yang relevan dikumpulkan, setiap indikator KPI kemudian dinilai menggunakan skala 0 sampai 3 berdasarkan dua aspek, yaitu substansi dan *disclosure*. Penilaian substansi digunakan untuk menilai sejauh mana informasi yang diungkapkan dalam *Sustainability Report* menunjukkan bukti, mekanisme, kebijakan, maupun bentuk implementasi praktik *sustainable procurement* yang dilaporkan perusahaan. Sementara itu, penilaian *disclosure* digunakan untuk menilai tingkat kelengkapan informasi yang diungkapkan dalam *Sustainability Report*. Sementara itu, penilaian *disclosure* digunakan untuk menilai kualitas dan kelengkapan informasi *sustainable procurement* yang diungkapkan dalam *Sustainability Report*. Kriteria penilaian yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1:

Tabel 3. 1 Penjelasan Skor *Scoring*

Skor	<i>Disclosure</i>	Substansi
0	Tidak ditemukan pengungkapan informasi terkait indikator.	Tidak ditemukan informasi implementasi terkait indikator.
1	Informasi hanya disebutkan secara singkat tanpa penjelasan lebih lanjut.	Pengungkapan masih bersifat simbolik, berupa komitmen, kebijakan umum, atau pernyataan normatif tanpa bukti pelaksanaan konkret.
2	Informasi diungkapkan dan dijelaskan secara kualitatif,	Implementasi telah diungkapkan, tetapi masih terbatas, belum

Skor	Disclosure	Substansi
	tetapi belum dilengkapi data kuantitatif	sepenuhnya terstruktur dan tersistematis, serta keterlibatan pemangku kepentingan masih terbatas.
3	Informasi diungkapkan secara kualitatif dan dilengkapi data kuantitatif atau angka pendukung.	Implementasi telah menjadi bagian dari strategi inti perusahaan, dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis, didukung anggaran, pelatihan, keterlibatan pemangku kepentingan, pengukuran dan audit kinerja rutin, pemanfaatan teknologi, bukti perbaikan berkelanjutan, serta selaras dengan regulasi dan standar yang berlaku.

Skor akhir pada setiap indikator dihitung dengan membandingkan skor yang diperoleh dengan skor maksimum yang dapat dicapai. Perhitungan ini dilakukan untuk memperoleh nilai persentase pada masing-masing kategori, sehingga hasil penilaian dapat dibandingkan antar indikator. Hasil *scoring* tersebut kemudian digunakan untuk menentukan kategori yang masih memiliki kesenjangan, khususnya kategori dengan nilai substansi di bawah 100%.

5. Validasi *Scoring* dan Usulan Perbaikan

Tahap validasi dilakukan untuk memastikan bahwa hasil *coding*, *scoring disclosure*, *scoring substansi*, serta usulan perbaikan yang disusun telah sesuai dengan indikator ISO 20400 dan konsep *sustainable procurement*. Validasi bertujuan untuk meningkatkan validitas hasil penelitian melalui penilaian dari pihak yang memiliki

kompetensi sesuai dengan bidang pengadaan berkelanjutan sehingga interpretasi yang dilakukan peneliti dapat dipertanggungjawabkan secara akademis maupun praktis.

Pemilihan *expert* dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan responden berdasarkan pertimbangan kompetensi dan pengalaman yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih karena penelitian tidak memerlukan jumlah responden yang besar, melainkan membutuhkan penilai yang memiliki pemahaman mendalam mengenai *sustainable procurement*, *supply chain*, dan standar ISO 20400 sehingga mampu memberikan penilaian secara objektif terhadap hasil analisis yang disusun (Campbell et al., 2020).

Penelitian ini melibatkan tujuh *expert* yang terdiri atas empat akademisi dan tiga praktisi. Keterlibatan akademisi bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian hasil analisis dengan konsep, indikator, dan pedoman ISO 20400, sedangkan praktisi memberikan penilaian berdasarkan pengalaman implementasi *sustainable procurement* dalam dunia industri. Kombinasi kedua kelompok *expert* tersebut diharapkan mampu menghasilkan proses validasi yang lebih komprehensif karena mempertimbangkan aspek teoritis sekaligus aspek praktis. Jumlah *expert* yang digunakan didasarkan pada kecukupan kompetensi (*information-rich participants*) untuk memberikan penilaian terhadap hasil analisis, sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang lebih menekankan kualitas informasi dibandingkan jumlah partisipan (Campbell et al., 2020).

Proses validasi diawali dengan pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) yang difasilitasi oleh dosen pembimbing untuk mendiskusikan hasil *coding*, *scoring disclosure*, *scoring substansi*, serta usulan perbaikan yang telah disusun peneliti. Setelah proses diskusi selesai, setiap *expert* diminta memberikan penilaian secara independen melalui *Google Form* menggunakan skala *Likert* 1–5. Selain memberikan penilaian, *expert* juga dapat menyampaikan saran dan masukan terhadap hasil analisis. Seluruh masukan yang diperoleh kemudian dianalisis dan digunakan sebagai dasar penyempurnaan hasil *scoring* dan rekomendasi perbaikan sebelum dilakukan pembahasan akhir penelitian.

6. Hasil dan Pembahasan

Pada tahap ini, seluruh hasil pengolahan data dibahas secara lebih mendalam untuk mengetahui gambaran pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper berdasarkan *Sustainability Report* APRIL 2024. Pembahasan mencakup hasil pengungkapan *sustainability report* mengacu pada indikator ISO 20400, hasil penilaian *disclosure* dan substansi, serta analisis kesenjangan pengungkapan. Kategori dengan nilai substansi rendah kemudian dianalisis lebih lanjut menggunakan *fishbone diagram* dan *Five Why's Analysis* untuk mengetahui faktor penyebab serta akar permasalahan yang mendasari rendahnya kualitas pengungkapan maupun substansi informasi yang diungkapkan dalam *Sustainability Report*.

7. Pemberian Usulan Perbaikan

Setelah akar permasalahan diperoleh, tahap selanjutnya adalah menyusun usulan perbaikan dengan mengacu pada *Best Practice* SCOR 14 yang sesuai dengan konteks akar permasalahan. Pemilihan *best practice* dilakukan dengan menyesuaikan akar permasalahan pada *fishbone diagram*. Pendekatan ini digunakan agar rekomendasi yang diberikan tidak hanya bersifat umum, tetapi lebih terarah sesuai dengan akar penyebab rendahnya kualitas pengungkapan *sustainable procurement*.

8. Kesimpulan dan Saran

Tahap kesimpulan dan saran dilakukan setelah seluruh proses analisis selesai. Kesimpulan disusun berdasarkan hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian, khususnya terkait pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper berdasarkan ISO 20400. Sementara itu, saran diberikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas pengungkapan *sustainable procurement*, serta sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengembangkan kajian serupa.

9. Selesai

Penelitian diakhiri dengan penyusunan laporan tugas akhir yang memuat hasil evaluasi pengungkapan *sustainable procurement* dan usulan perbaikan berbasis *Best Practice* SCOR 14. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi

secara akademik dalam pengembangan kajian *sustainable procurement* berbasis ISO 20400, serta memberikan kontribusi praktis berupa arahan perbaikan yang dapat digunakan untuk mendukung peningkatan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* pada PT Riau Andalan Pulp and Paper.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Sustainability Report APRIL 2024* dengan tema *Staying the Course* atau *Tetap di Jalur*. Laporan ini merupakan laporan keberlanjutan ke-16 yang diterbitkan oleh Asia Pacific Resources International Holdings Ltd. atau APRIL Group. Laporan tersebut memuat kinerja keberlanjutan perusahaan untuk periode pelaporan tahun 2024, yaitu dari 1 Januari 2024 sampai dengan 31 Desember 2024. Dalam penelitian ini, laporan tersebut digunakan sebagai objek utama analisis karena memuat informasi mengenai kebijakan, strategi, program, capaian, serta praktik keberlanjutan perusahaan yang berkaitan dengan pengadaan, pemasok, dan pengelolaan rantai pasok.

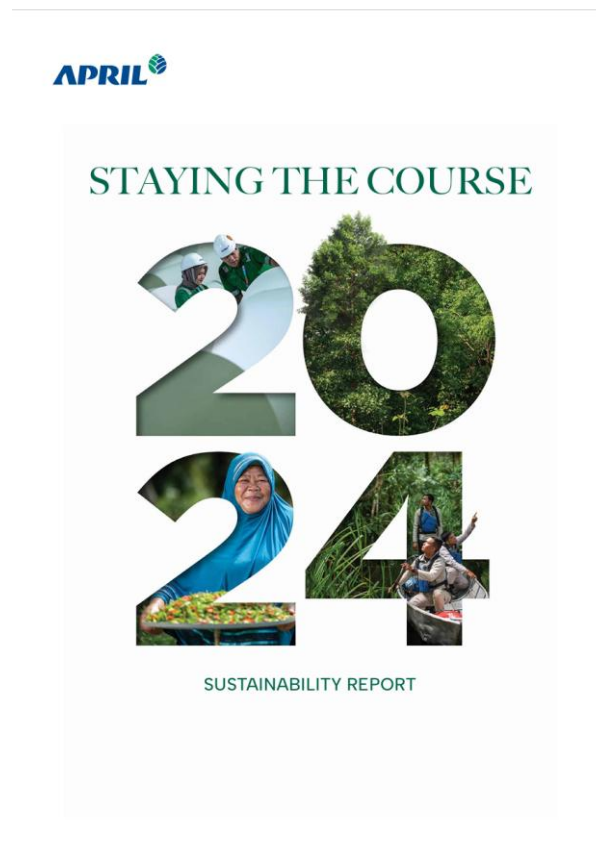
Laporan ini juga memuat informasi yang relevan dengan penelitian *sustainable procurement*, terutama pada bagian pengadaan kayu dan serat yang bertanggung jawab. APRIL menjelaskan bahwa pada tahun 2024 perusahaan memperoleh 15,4 juta ton kayu, dengan sumber pasokan yang berasal dari mitra pasokan jangka panjang, pemasok pasar terbuka, perkebunan APRIL, dan hutan masyarakat. Untuk memastikan pasokan berasal dari sumber yang bertanggung jawab, pemasok diwajibkan mematuhi *Sustainable Forest Management Policy* (SFMP) 2.0, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat, serta Kode Etik Pengadaan RGE. Selain itu, perusahaan juga melakukan pemantauan dan uji tuntas pemasok melalui Sistem Manajemen Terpadu atau *Integrated Management System* (IMS) dan Prosedur Kepatuhan Pemasok.

Sustainability Report APRIL 2024 disusun dengan mengacu pada berbagai standar dan kerangka kerja keberlanjutan internasional yang diakui secara global. Kerangka pelaporan utama yang digunakan adalah *Global Reporting Initiative* (GRI) Standards 2021, di mana laporan ini dinyatakan disusun sesuai dengan standar tersebut. GRI Standards mencakup pengungkapan umum tentang profil organisasi, strategi, tata kelola, keterlibatan pemangku kepentingan, dan praktik pelaporan, serta pengungkapan topik material yang spesifik terkait dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial perusahaan.

Seluruh pengungkapan dalam laporan dirujuk dengan kode GRI yang spesifik seperti GRI 2-1 untuk rincian organisasi, GRI 305 untuk emisi, GRI 304 untuk keanekaragaman hayati, GRI 403 untuk kesehatan dan keselamatan kerja, dan sebagainya, serta dilengkapi dengan Indeks Isi GRI yang lengkap.

Selain GRI, laporan ini juga menampilkan berbagai standar, kerangka, dan skema sertifikasi yang digunakan atau dirujuk perusahaan dalam menjalankan praktik keberlanjutan. Pada aspek kehutanan dan rantai pasok bahan baku, APRIL menyebutkan penggunaan Pengelolaan Hutan Produksi Lestari (PHPL), Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK), serta *Programme for the Endorsement of Forest Certification* (PEFC). Konsesi perusahaan dilaporkan telah 100% bersertifikat PHPL dan SVLK, sedangkan sebagian besar perkebunan telah bersertifikat PEFC *Forest Management*. Pabrik terintegrasi APRIL juga telah memiliki sertifikasi PEFC *Chain of Custody* untuk memastikan bahan berbasis hutan berasal dari sumber yang dikelola secara berkelanjutan.

Dengan demikian, *Sustainability Report* APRIL 2024 tidak hanya memuat informasi umum mengenai kinerja keberlanjutan perusahaan, tetapi juga menyediakan data yang berkaitan dengan praktik pengadaan, pengelolaan pemasok, pemantauan rantai pasok, sertifikasi, tata kelola, dan manajemen risiko. Oleh karena itu, laporan ini dinilai sesuai untuk digunakan sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, karena dapat dianalisis menggunakan metode *content analysis* untuk mengevaluasi penerapan *sustainable procurement* berdasarkan ISO 20400. Pada gambar 4.1 dapat dilihat tampilan cover dari *Sustainability Report* APRIL 2024:



Gambar 4. 1 Cover Sustainability Report APRIL 2024

4.2 Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data, informasi yang terdapat dalam *Sustainability Report* APRIL 2024 dianalisis untuk mengetahui sejauh *sustainable procurement* telah diungkapkan oleh perusahaan. Pengolahan data dilakukan dengan mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang disusun berdasarkan ISO 20400, kemudian dipetakan menggunakan bantuan perangkat lunak NVivo 15. Hasil pemetaan tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam *scoring disclosure* dan substansi pada masing-masing indikator.

4.2.1 Penyusunan KPI dan Klasifikasi Dimensi Keberlanjutan

Pada penelitian ini, *Key Performance Indicator* (KPI) disusun berdasarkan Klausul 7 ISO 20400, yaitu *Integrating Sustainability into the Procurement Process*. Klausul tersebut dipilih karena memuat tahapan pengadaan berkelanjutan secara menyeluruh, mulai dari membangun proses pengadaan, perencanaan, penyusunan spesifikasi, pemilihan

pemasok, pengelolaan kontrak, hingga peninjauan dan pembelajaran kontrak. Berdasarkan klausul tersebut diperoleh 24 KPI yang selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam proses *content analysis* terhadap *Sustainability Report* APRIL Tahun 2024. Setiap KPI berfungsi sebagai acuan dalam mengidentifikasi informasi yang diungkapkan perusahaan terkait praktik *sustainable procurement*.

Sebelum dilakukan proses analisis pengungkapan, seluruh KPI terlebih dahulu diklasifikasikan berdasarkan dimensi keberlanjutan, yaitu dimensi ekonomi (*economic*), sosial (*social*), dan lingkungan (*environmental*), yang mengacu pada konsep *Triple Bottom Line* (*Profit, People, Planet*). Klasifikasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi fokus keberlanjutan dari masing-masing indikator sehingga dapat diketahui keterkaitan setiap KPI terhadap dimensi keberlanjutan yang menjadi fokus dari masing-masing KPI. Selain itu, proses klasifikasi juga digunakan untuk menunjukkan bahwa indikator dalam ISO 20400 tidak selalu hanya merepresentasikan satu dimensi keberlanjutan, melainkan dapat mencerminkan keterkaitan antara dua atau bahkan ketiga dimensi secara bersamaan.

Klasifikasi dilakukan dengan menelaah definisi, tujuan, dan ruang lingkup setiap KPI berdasarkan ISO 20400. Selanjutnya, masing-masing KPI dipetakan ke dalam dimensi keberlanjutan yang paling relevan. Apabila suatu indikator memiliki keterkaitan dengan lebih dari satu dimensi, maka KPI tersebut dikelompokkan ke dalam irisan antar dimensi keberlanjutan. Hasil klasifikasi KPI berdasarkan dimensi keberlanjutan disajikan pada Tabel 4.1:

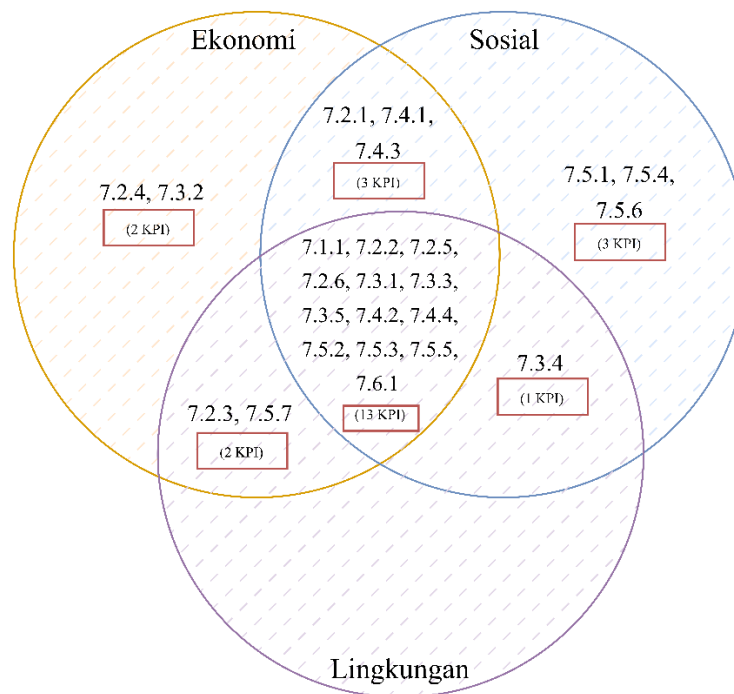
Tabel 4. 1 Hasil Klasifikasi KPI

No.	Kode KPI	Ringkasan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Ekonomi	Sosial	Lingkungan	ES	EL	SL	ESL
1	7.1.1	Mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam proses pengadaan							✓
2	7.2.1	Menginisiasi program kerja kolaboratif dengan pemangku kepentingan				✓			
3	7.2.2	Menilai risiko keberlanjutan							✓
4	7.2.3	Menerapkan <i>Life Cycle Costing</i> (LCC)					✓		
5	7.2.4	Menganalisis kebutuhan perusahaan	✓						
6	7.2.5	Menganalisis pasar							✓
7	7.2.6	Menyusun strategi mendapatkan pemasok							✓
8	7.3.1	Menentukan kriteria pengadaan berkelanjutan							✓
9	7.3.2	Menentukan jenis persyaratan	✓						
10	7.3.3	Menerapkan persyaratan minimum dan persyaratan tambahan							✓
11	7.3.4	Menggunakan label dan sertifikasi						✓	

No.	Kode	Ringkasan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Ekonomi	Sosial	Lingkungan	ES	EL	SL	ESL
12	7.3.5	Memverifikasi pemenuhan persyaratan keberlanjutan							✓
13	7.4.1	Menilai integritas dan kepatuhan pemasok				✓			
14	7.4.2	Melakukan prakualifikasi pemasok							✓
15	7.4.3	Mengelola proses tender secara transparan				✓			
16	7.4.4	Memberikan kontrak dengan mempertimbangkan persyaratan keberlanjutan							✓
17	7.5.1	Mengelola hubungan dengan pemasok		✓					
18	7.5.2	Menerapkan kontrak							✓
19	7.5.3	Menggunakan rencana manajemen kontrak							✓
20	7.5.4	Mengelola kinerja dan hubungan pemasok		✓					
21	7.5.5	Mendorong inisiatif bersama pelanggan dan pemasok							✓
22	7.5.6	Mengelola kegagalan pemasok		✓					
23	7.5.7	Mengelola akhir masa pakai dan <i>Life Cycle Costing</i>					✓		

No.	Kode	Ringkasan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Ekonomi	Sosial	Lingkungan	ES	EL	SL	ESL
		KPI							
24	7.6.1	Meninjau dan mempelajari kontrak							✓

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antar dimensi keberlanjutan, hasil klasifikasi tersebut kemudian divisualisasikan menggunakan diagram Venn sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.2. Diagram tersebut menggambarkan distribusi KPI berdasarkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, serta menunjukkan indikator yang berada pada masing-masing irisan dimensi keberlanjutan.



Gambar 4. 2 Diagram Venn

Berdasarkan Gambar 4.2 diketahui bahwa sebagian besar KPI berada pada irisan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan (*Economic–Social–Environmental/ESL*), yaitu sebanyak 13 KPI. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas indikator dalam ISO 20400 dirancang untuk mengintegrasikan ketiga dimensi keberlanjutan secara bersamaan sehingga penerapan *sustainable procurement* tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan dalam setiap proses pengadaan.

Selain kelompok ESL, terdapat tiga KPI yang berada pada dimensi sosial, tiga KPI pada irisan dimensi ekonomi dan sosial (*Economic–Social/ES*), dua KPI pada dimensi ekonomi, dua KPI pada irisan ekonomi dan lingkungan (*Economic–Environmental/EL*),

serta satu KPI pada irisan sosial dan lingkungan (*Social–Environmental/SL*). Sementara itu, tidak terdapat KPI yang secara eksklusif hanya merepresentasikan dimensi lingkungan.

Distribusi tersebut menunjukkan bahwa indikator dalam ISO 20400 lebih banyak menekankan keterpaduan antar dimensi keberlanjutan dibandingkan pendekatan yang hanya berfokus pada satu dimensi. Dominasi KPI pada kelompok ESL mengindikasikan bahwa praktik *sustainable procurement* dipandang sebagai suatu sistem yang mengintegrasikan pertimbangan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan. Di sisi lain, keberadaan KPI pada dimensi tunggal maupun irisan dua dimensi menunjukkan bahwa beberapa aspek pengadaan berkelanjutan memiliki fokus yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan masing-masing indikator.

Berdasarkan hasil klasifikasi tersebut, pengelompokan dimensi keberlanjutan selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menganalisis kecenderungan fokus pengungkapan Sustainability Report APRIL Tahun 2024 pada subbab berikutnya.

4.2.2 Pengungkapan *Sustainability Report*

Pada penelitian ini, proses analisis pengungkapan praktik *sustainable procurement* dilakukan menggunakan metode *content analysis* dengan bantuan perangkat lunak NVivo 15. Penggunaan NVivo 15 bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengorganisasi, mengelompokkan, serta menganalisis data kualitatif secara sistematis sehingga proses identifikasi pengungkapan pada *Sustainability Report* APRIL Tahun 2024 dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan konsisten.

Tahapan analisis diawali dengan mengimpor (*import*) *Sustainability Report* APRIL Tahun 2024 ke dalam NVivo 15 sebagai sumber data penelitian. Selanjutnya, peneliti membuat *nodes* berdasarkan 24 *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah disusun mengacu pada Klausul 7 ISO 20400. Setiap *node* merepresentasikan satu indikator yang digunakan sebagai kategori dalam proses *coding*. Seluruh isi *Sustainability Report* kemudian dianalisis secara menyeluruh, dan setiap informasi yang memiliki keterkaitan dengan indikator yang telah ditetapkan dikodekan (*coding*) ke dalam *node* yang sesuai. Melalui proses tersebut, setiap kutipan yang relevan dapat dikelompokkan berdasarkan KPI sehingga memudahkan proses identifikasi serta penilaian tingkat pengungkapan.

Selain digunakan sebagai media pengkodean (*coding*), NVivo 15 juga menyediakan berbagai fitur visualisasi yang membantu peneliti dalam menginterpretasikan hasil analisis. Pada penelitian ini, fitur yang digunakan meliputi *coding*, *word cloud*, dan *hierarchy chart*. Fitur *coding* digunakan untuk mengelompokkan setiap kutipan sesuai dengan indikator ISO 20400 yang diwakilinya. Selanjutnya, fitur *word cloud* digunakan untuk menampilkan kata-kata yang paling sering muncul pada seluruh kutipan hasil *coding*, sehingga memberikan gambaran mengenai topik yang dominan dalam pengungkapan praktik *sustainable procurement*. Sementara itu, fitur *hierarchy chart* digunakan untuk memvisualisasikan distribusi hasil *coding* berdasarkan KPI. Semakin besar ukuran suatu kotak pada *hierarchy chart*, menunjukkan semakin banyak referensi yang berhasil dikodekan pada indikator tersebut. Dengan demikian, penggunaan NVivo 15 pada penelitian ini tidak hanya membantu proses pengelompokan data, tetapi juga mendukung interpretasi hasil analisis melalui visualisasi yang dihasilkan.

Berdasarkan proses *coding* menggunakan NVivo 15, diperoleh hasil pengungkapan *Sustainability Report* APRIL Tahun 2024 terhadap 24 KPI yang disusun berdasarkan Klausul 7 ISO 20400. Tampilan hasil pengolahan data menggunakan NVivo 15 ditampilkan pada Gambar 4.3:

Name	Files	References	Created on	Created by	Modified on	Modified by
7. Mengintegrasikan Keberlanjutan ke Dalam Proses Pengadaan	1	37	26/04/2026 14:21	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.1 Proses yang Sudah Ada	1	2	26/04/2026 14:27	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.2 Perencanaan	1	9	26/04/2026 14:39	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Analisis Biaya	0	0	26/04/2026 14:47	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Analisis Pasar	1	2	26/04/2026 14:57	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Kebutuhan Perusahaan	1	2	26/04/2026 14:53	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Memilih Pemasok	1	1	26/04/2026 15:00	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Program Kolaboratif	1	2	26/04/2026 14:39	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Risiko Keberlanjutan	1	2	26/04/2026 14:43	JUY	19/06/2026 00:01	JUY
7.3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke Dalam Spesifikasi	1	11	26/04/2026 15:05	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Dokumen Pengadaan	1	2	26/04/2026 15:20	JUY	19/06/2026 00:03	JUY
Evaluasi Persyaratan	1	2	26/04/2026 15:38	JUY	19/06/2026 00:04	JUY
Jenis Persyaratan	1	2	26/04/2026 15:23	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Persyaratan Minimum dan Tambahan	1	2	26/04/2026 15:28	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Sertifikasi	1	3	26/04/2026 15:34	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.4 Memilih Pemasok	1	5	26/04/2026 15:42	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Kapasitas Pemasok	1	2	26/04/2026 16:11	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Mengelola Tender	0	0	26/04/2026 16:19	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Pemberian Kontrak	1	2	26/04/2026 16:21	JUY	18/06/2026 23:52	JUY
Prakualifikasi Pemasok	1	1	26/04/2026 16:15	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.5 Mengelola Kontrak	1	10	26/04/2026 16:29	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Akhir Masa Pakai	0	0	26/04/2026 17:12	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Hubungan Pemasok	1	1	26/04/2026 16:32	JUY	18/06/2026 23:53	JUY
Kegagalan Pemasok	1	2	26/04/2026 17:08	JUY	19/06/2026 00:00	JUY
Kinerja dan Hubungan	1	3	26/04/2026 16:48	JUY	18/06/2026 23:58	JUY
Menერapkan Kontrak	1	3	26/04/2026 16:33	JUY	18/06/2026 23:55	JUY
Rencana Kontrak	0	0	26/04/2026 16:45	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Wadah Inisiatif	1	1	26/04/2026 16:54	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak	0	0	26/04/2026 16:30	JUY	18/06/2026 23:51	JUY

Gambar 4. 3 Pengolahan data menggunakan Nvivo 15

Hasil *coding* tersebut kemudian disajikan dalam tabel pengungkapan yang memuat nomor KPI, klausul, kategori, dimensi, kode, indikator KPI, serta kutipan *Sustainability Report* yang menjadi dasar analisis. Rincian hasil pengungkapan *Sustainability Report* APRIL 2024 ditampilkan pada Tabel 4.2:

Tabel 4. 2 Hasil Pengungkapan *Sustainability Report*

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
7.1.1	7. Mengintegr asikan Keberlanjut an ke Dalam Proses Pengadaan	7.1 Membangun Dari Proses Yang Sudah Ada (K1)	Membang un dari proses yang sudah ada	Proses yang Sudah Ada	Kemampuan mengintegrasi kan prinsip keberlanjutan ke dalam proses pengadaan yang sudah ada tanpa menciptakan proses paralel.	-Sambil mewujudkan komitmen dan target APRIL2030, kami tetap berpegang pada komitmen keberlanjutan dasar yang tertuang dalam Sustainable Forest Management Policy (SFMP) 2.0 dan terus menerapkan praktik terbaik dalam operasi sehari-hari kami. (hlm 20) -SFMP 2.0 merupakan landasan komitmen keberlanjutan inti kami, termasuk tidak adanya deforestasi dalam rantai pasokan kami; melindungi, melestarikan, dan memulihkan hutan; menghormati hak-hak masyarakat adat dan komunitas lokal; serta mengelola keluhan. (hlm 20)
7.2.1		7.2 Perencanaan (K2)	Menginte grasikan elemen utama dari pengadaan berkelanju tan	Program Kolaborati f	Kemampuan menginisiasi program kerja kolaboratif dengan pemangku kepentingan untuk	-Untuk mengatasi isu-isu keberlanjutan di sektor kami, APRIL secara langsung berinteraksi dengan kelompok pemangku kepentingan yang memengaruhi kami atau yang terkena dampak dari operasi kami. Interaksi ini membantu kami memahami perkembangan eksternal, menentukan, serta mengidentifikasi peluang dan risiko. Kami juga menganalisis informasi eksternal dan internal yang relevan, seperti survei karyawan, perkembangan sektor dan industri, inisiatif keberlanjutan dan tolok ukur kinerja

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
					menentukan kriteria keberlanjutan	rekan-rekan seprofesi, persyaratan pelanggan dan investor, harapan LSM, serta Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). (hlm 36) -Menyelenggarakan tiga forum pemangku kepentingan di Jakarta, Samarinda, dan Pekanbaru. Forum tersebut dihadiri oleh lebih dari 200 peserta, termasuk bank, LSM, lembaga akademis, dan instansi pemerintah daerah. (hlm 36) Komite Penasihat Pemangku Kepentingan (SAC) Tema utama: Rencana pasokan serat kayu jangka panjang, mitra pasokan jangka panjang baru, model kemitraan masyarakat, strategi konservasi, kemajuan APRIL2030, dan proses perbaikan FSC. Kegiatan: - Menyelenggarakan tiga forum pemangku kepentingan di Jakarta, Samarinda, dan Pekanbaru. Forum tersebut dihadiri oleh lebih dari 200 pelanggan, termasuk bank, LSM, lembaga akademis, dan instansi pemerintah daerah. Tahun ini, forum tersebut menampilkan proyek-proyek kemitraan masyarakat. - Menilai Rencana Pasokan Serat Kayu APRIL. Tinjauan teknis ini menyoroti perlunya terus meningkatkan akurasi prediksi pertumbuhan dan hasil panen serta memasukkan penurunan lahan gambut, dampak iklim, dan faktor keberlanjutan lainnya ke dalam model perkiraan pasokan. - Membahas bagaimana APRIL dapat mendukung transisi pemasok di Kalimantan dari pasar terbuka ke status pemasok jangka panjang untuk mengatasi kesenjangan dalam implementasi SFMP 2.0 dan rencana aksi kami. - Melakukan konsultasi mengenai Strategi Alam APRIL yang akan datang, yang akan diluncurkan dalam waktu dekat. - Menyadari adanya minat yang signifikan dari para pemangku kepentingan terhadap proses penyelesaian sengketa FSC. - Menekankan pentingnya APRIL mengkomunikasikan struktur perusahaannya secara transparan.
7.2.2			Menilai risiko keberlanjutan (termasuk peluang)	Risiko Keberlanjutan	Kemampuan menilai risiko keberlanjutan dengan melibatkan pihak yang memiliki pengetahuan	-Para mitra pemasok ini tunduk pada proses audit internal dan eksternal APRIL serta pemeriksaan uji tuntas tahunan. (hlm 10) -Pada tahun 2024, kami juga melakukan serangkaian konsultasi internal dan lokakarya di seluruh unit bisnis Operasi Serat, Operasi Pabrik, Rantai Pasokan dan Logistik, serta RER. (hlm 54)

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
7.2.3			Menganalisis biaya	Analisis Biaya	Kemampuan menerapkan analisis biaya yang mempertimbangkan biaya sepanjang daur hidup barang atau jasa.	-
7.2.4			Menganalisis kebutuhan perusahaan	Kebutuhan Perusahaan	Kemampuan mengumpulkan dan memanfaatkan informasi internal perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dalam	-Sejak 2015, 100% kayu dan serat yang dipasok untuk pabrik pulp, kertas, dan viscose kami dapat dilacak hingga ke negara asal panennya. Seluruh pasokan yang bersumber dari Indonesia, yang mewakili 99% dari total pasokan kami, sepenuhnya dapat dilacak hingga ke unit pengelolaan hutan (FMU)-nya. (hlm 76) -Kami secara konsisten mengukur dan melacak kinerja kami terhadap komitmen dan tindakan kami untuk memberikan dampak yang sejalan dengan filosofi bisnis 5C kami. Kami juga terus memantau, memverifikasi, dan melaporkan kemajuan sesuai dengan praktik terbaik dan standar industri. (hlm 28)

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
					proses pengadaan.	
7.2.5			Menganalisis pasar	Analisis Pasar	Kemampuan menilai risiko keberlanjutan dan mempertimbangkan aspek teknis, budaya kepatuhan, lokasi sumber, dan struktur rantai pasok dalam analisis pasar.	-Ketidakstabilan geopolitik dan tantangan makroekonomi terus berlanjut. Konflik yang sedang berlangsung di Ukraina, Timur Tengah, dan Laut Merah mengganggu rantai pasokan, menyebabkan volatilitas harga bahan baku dan energi, serta menaikkan biaya pengiriman. (hlm 24) -Meningkatnya proteksionisme, langkah-langkah anti-dumping baru, dan eskalasi tarif AS dapat semakin menghambat perdagangan. Selain itu, penurunan harga pulp, permintaan tekstil global kelebihan kapasitas, dan berkurangnya menyebabkan ketidakpastian di pasar produk serat. (hlm 24)
7.2.6			Melengkapi strategi mendapat	Memilih Pemasok	Kemampuan mengintegrasikan pertimbangan	-Untuk memastikan bahwa semua kayu dan serat bersumber dari perkebunan yang dikelola secara bertanggung jawab dan bebas dari risiko lingkungan dan sosial, pemasok harus mematuhi komitmen

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
			kan pemasok		keberlanjutan ke dalam strategi mencari dan memilih pemasok.	SFMP 2.0 kami, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat kami, serta Kode Etik Pengadaan RGE. (hlm 76)
7.3.1		7.3 Mengintegra sikan Persyaratan Keberlanjutan ke Dalam Spesifikasi (K3)	Menentuk an kriteria pengadaan berkelanju tan	Dokumen Pengadaa n	Kemampuan menetapkan dan mendokument asikan kriteria keberlanjutan dalam dokumen pengadaan pengambilan keputusan	-Untuk memastikan bahwa semua kayu dan serat bersumber dari perkebunan yang dikelola secara bertanggung jawab dan bebas dari risiko lingkungan dan sosial, pemasok harus mematuhi komitmen SFMP 2.0 kami, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat kami, serta Kode Etik Pengadaan RGE. (hlm 76) -Semua pemasok harus menyelesaikan penilaian mandiri dan melakukan tinjauan dokumen-dokumen utama, seperti sertifikat, izin hukum, data penggunaan lahan dan tutupan lahan, penilaian HCV dan HCS, serta kebijakan yang tersedia. (hlm 76)
7.3.2			Memilih jenis	Jenis Persyarata n	Kemampuan menetapkan persyaratan	-Pabrik terintegrasi kami telah disertifikasi sesuai dengan standar Rantai Pengawasan PEFC, yang menegaskan bahwa kami telah menerapkan sistem untuk memastikan semua bahan berbasis hutan

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
			persyaratan		fisik, kinerja dan fungsional secara rinci sesuai karakteristik barang atau jasa.	berasal dari hutan yang dikelola secara berkelanjutan. (hlm 15) -Selain itu, zona konservasi kami — Restorasi Ekosistem Riau (RER) — telah secara sukarela mendapatkan sertifikasi PEFC, yang menunjukkan komitmen kami dalam mengelola hutan di luar lokasi operasional kami sesuai dengan standar internasional. (hlm 15)
7.3.3			Menerapkan persyaratan minimum dan persyaratan tambahan	Persyaratan Minimum dan Tambahan	Kemampuan menetapkan persyaratan minimum keberlanjutan sebagai ambang batas penerimaan pemasok serta persyaratan tambahan yang diperlukan	-Perlu juga dicatat bahwa APRIL telah menetapkan batas waktu tahun 2015, sehingga persyaratannya bahkan lebih ketat daripada batas waktu tahun 2020 yang ditetapkan dalam EUDR. (hlm 67) -Kami berjanji tidak akan melakukan pengembangan di hutan dengan nilai konservasi tinggi (HCV) dan kawasan dengan cadangan karbon tinggi (HCS), memastikan bahwa perlindungan kawasan tersebut menjadi bagian dari pendekatan pengelolaan lanskap terintegrasi kami. Komitmen ini berlaku untuk seluruh rantai pasokan kami. Semua konsesi milik APRIL dan pemasok dipantau untuk mendeteksi deforestasi melalui citra satelit dan <i>drone</i> untuk pengamatan udara. (hlm 67)

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
7.3.4			Mencari informasi untuk menetapkan persyaratan	Sertifikasi	Kemampuan memanfaatkan tanda, label, atau sertifikasi sebagai sumber informasi penetapan persyaratan keberlanjutan.	-Selain mematuhi peraturan lokal dan internasional, kami berupaya untuk selalu memperbarui sertifikasi pengelolaan hutan berkelanjutan kami. Praktik produksi dan pengelolaan hutan kami selaras dengan ekspektasi pasar lokal dan global, serta mematuhi standar lingkungan dan hak asasi manusia. Konsesi kami 100% bersertifikat sesuai dengan standar Pengelolaan Hutan Produksi Lestari (PHPL) dan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK). (hlm 15) -APRIL telah menjadi anggota Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) yang diakui secara global sejak 2016. Per Desember 2024, 88% perkebunan kami telah bersertifikat sesuai standar PEFC <i>Forest Management</i> (PEFC-FM). (hlm 15) -Pabrik terintegrasi kami telah disertifikasi sesuai dengan standar Rantai Pengawasan PEFC, yang menegaskan bahwa kami telah menerapkan sistem untuk memastikan semua bahan berbasis hutan berasal dari hutan yang dikelola secara berkelanjutan. (hlm 15)

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR																																																																																																	
						<table><tr><th>Indikator</th><th>Deskripsi/rincian</th><th>Satuan Ukuran</th><th>2024</th><th>2023</th><th>2022</th><th>2021</th><th>2020</th></tr><tr><td colspan="8">Lanskap yang Berkembang</td></tr><tr><td rowspan="10">Sertifikasi hutan (PEFC-FM)</td><td rowspan="2">RAPP</td><td>ha</td><td>262.473</td><td>262.473</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>%</td><td>95,44%</td><td>95,44%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">Mitra pemasok</td><td>ha</td><td>767.375</td><td>482.476</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>%</td><td>83,84%</td><td>89,70%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">Hutan masyarakat kebun</td><td>ha</td><td>2.675</td><td>2.675</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>%</td><td>100,00%</td><td>100,00%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">RER</td><td>ha</td><td>150.693</td><td>150.693</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>%</td><td>100,00%</td><td>100,00%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">Bersertifikat PEFC FM area</td><td>t</td><td>1.183.216</td><td>898.317</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>%</td><td>88,06%</td><td>92,97%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">Kawasan konservasi</td><td>RER</td><td>ha</td><td>150.711</td><td>150.711</td><td>150.711</td><td>150.711</td><td>150.711</td></tr><tr><td>Dalam konsesi operasional</td><td>ha</td><td>315.175</td><td>211.425</td><td>210.521</td><td>209.489</td><td>214.285</td></tr></table>	Indikator	Deskripsi/rincian	Satuan Ukuran	2024	2023	2022	2021	2020	Lanskap yang Berkembang								Sertifikasi hutan (PEFC-FM)	RAPP	ha	262.473	262.473				%	95,44%	95,44%				Mitra pemasok	ha	767.375	482.476				%	83,84%	89,70%				Hutan masyarakat kebun	ha	2.675	2.675				%	100,00%	100,00%				RER	ha	150.693	150.693				%	100,00%	100,00%				Bersertifikat PEFC FM area	t	1.183.216	898.317				%	88,06%	92,97%				Kawasan konservasi	RER	ha	150.711	150.711	150.711	150.711	150.711	Dalam konsesi operasional	ha	315.175	211.425	210.521	209.489	214.285
Indikator	Deskripsi/rincian	Satuan Ukuran	2024	2023	2022	2021	2020																																																																																																
Lanskap yang Berkembang																																																																																																							
Sertifikasi hutan (PEFC-FM)	RAPP	ha	262.473	262.473																																																																																																			
		%	95,44%	95,44%																																																																																																			
	Mitra pemasok	ha	767.375	482.476																																																																																																			
		%	83,84%	89,70%																																																																																																			
	Hutan masyarakat kebun	ha	2.675	2.675																																																																																																			
		%	100,00%	100,00%																																																																																																			
	RER	ha	150.693	150.693																																																																																																			
		%	100,00%	100,00%																																																																																																			
	Bersertifikat PEFC FM area	t	1.183.216	898.317																																																																																																			
		%	88,06%	92,97%																																																																																																			
Kawasan konservasi	RER	ha	150.711	150.711	150.711	150.711	150.711																																																																																																
	Dalam konsesi operasional	ha	315.175	211.425	210.521	209.489	214.285																																																																																																
7.3.5	Mengevaluasi bahwa persyaratan keberlanjutan terpenuhi	Evaluasi Persyaratan			Kemampuan memverifikasi pemenuhan persyaratan keberlanjutan melalui prosedur evaluasi yang ditetapkan dalam dokumen tender (berupa tinjauan	-Para mitra pemasok ini tunduk pada proses audit internal dan eksternal APRIL serta pemeriksaan uji tuntas tahunan (hlm 10). -KPMG <i>Performance Registrar Inc.</i> (KPMG PRI) secara independen memastikan implementasi SFMP 2.0 pada tahun 2024. Ini merupakan laporan ke-12 secara berturut turut yang diserahkan oleh KPMG PRI kepada SAC sejak pengumuman SFMP awal APRIL pada tahun 2014. (hlm 20)																																																																																																	

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
					dokumentasi, pengujian, inspeksi, audit, sertifikasi, atau sistem manajemen.)	
7.4.1		7.4 Memilih Pemasok (K4)	Menilai Kapasitas Pemasok	Kapasitas Pemasok	Kemampuan menilai integritas dan kepatuhan pemasok	-Semua pemasok harus menyelesaikan penilaian mandiri dan melakukan tinjauan dokumen-dokumen utama, seperti sertifikat, izin hukum, data penggunaan lahan dan tutupan lahan, penilaian HCV dan HCS, serta kebijakan yang tersedia. (hlm 76) -APRIL memverifikasi data perubahan tutupan lahan pemasok yang ada sejak tahun 2015, sesuai dengan SFMP 2.0, dan menilai kegiatan pengelolaan hutan mereka untuk mendeteksi adanya deforestasi saat ini. Kami juga mewajibkan pemasok untuk melaporkan kebakaran dan korban jiwa di konsesi mereka, serta sanksi pemerintah dan keluhan yang mereka terima. (hlm 76)
7.4.2			Prakualifi kasi Pemasok	Prakualifi kasi Pemasok	Kemampuan menetapkan kriteria prakualifikasi	-Kami mengkomunikasikan ketentuan SFMP 2.0 APRIL kepada mereka dan melakukan uji tuntas yang komprehensif. Semua pemasok harus menyelesaikan penilaian mandiri dan melakukan tinjauan dokumen-dokumen utama, seperti sertifikat, izin hukum,

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
					dengan mempertimbangkan risiko keberlanjutan	data penggunaan lahan dan tutupan lahan, penilaian HCV dan HCS, serta kebijakan yang tersedia. (hlm 76) PROSES UJI TUNTAS DAN MITIGASI RISIKO UNTUK PEMASOK PASAR TERBUKA BARU
7.4.3		Mengelola Tender	Mengelola Tender		Kemampuan menilai Kemampuan transparansi	-

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
					kriteria evaluasi	
7.4.4			Pemberian Kontrak	Pemberian Kontrak	Kemampuan mendorong pemasok memenuhi seluruh persyaratan keberlanjutan yang telah tercantum dalam kontrak	-Para mitra pemasok ini tunduk pada proses audit internal dan eksternal APRIL serta pemeriksaan uji tuntas tahunan. (hlm 10) -Pemasok APRIL wajib mematuhi Kode Etik Pengadaan kami, yang menguraikan nilai-nilai, prinsip, dan komitmen keberlanjutan Grup sesuai dengan SFMP 2.0, kebijakan terbaru kami, dan Kerangka Kerja Keberlanjutan Grup RGE. (hlm 30)
7.5.1		7.5 Mengelola Kontrak (K5)	Mengelola Hubungan Pemasok	Hubungan Pemasok	Kemampuan mengukur kualitas hubungan dan efektivitas komunikasi dengan pemasok	-Pada tahun 2024, kami memfokuskan kegiatan keterlibatan kami pada penyelarasan praktik operasional pemasok dengan standar keberlanjutan APRIL serta menentukan bidang-bidang yang memerlukan dukungan. Para mitra pemasok ini tunduk pada proses audit internal dan eksternal APRIL serta pemeriksaan uji tuntas tahunan. (hlm 10)

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
7.5.2			Menerapk an Kontrak	Menerapk an Kontrak	Kemampuan mendorong dan menilai pemasok untuk menerapkan seluruh persyaratan keberlanjutan sejak awal hingga akhir kontrak	-Pemasok APRIL wajib mematuhi Kode Etik Pengadaan kami, yang menguraikan nilai-nilai, prinsip, dan komitmen keberlanjutan Grup sesuai dengan SFMP 2.0, kebijakan terbaru kami, dan Kerangka Kerja Keberlanjutan Grup RGE. (hlm 30) -Para mitra pemasok ini tunduk pada proses audit internal dan eksternal APRIL serta pemeriksaan uji tuntas tahunan. (hlm 10) -Pada tahun 2024, kami terus memantau 100% pemasok kami yang ada berdasarkan prosedur ini, dan memastikan bahwa 100% dari seluruh volume yang dipasok bebas dari deforestasi. (hlm 76)
7.5.3			Mengguna kan Rencana Manajeme n Kontrak	Rencana Kontrak	Kemampuan menyesuaikan rencana kontrak dengan target keberlanjutan dan manajemen risiko kontrak	-

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
7.5.4			Mengelola Kinerja dan Hubungan	Kinerja dan Hubungan	Kemampuan menilai kepatuhan pemasok terhadap persyaratan keberlanjutan dan penanganan konflik	-Semua konsesi milik APRIL dan pemasok dipantau untuk mendeteksi deforestasi melalui citra satelit dan drone untuk pengamatan udara. Tim verifikasi lapangan kami mengidentifikasi, memverifikasi, dan mendokumentasikan perubahan tutupan lahan. Tim ahli analis penginderaan jauh APRIL melakukan survei setiap 16 hari untuk mendeteksi kasus perubahan tutupan lahan. (hlm 67) -Apabila terdeteksi adanya perubahan tutupan lahan, kami memberi tahu pemasok yang bersangkutan, dan meminta mereka untuk segera melakukan verifikasi lapangan segera, menilai kondisi aktual, dan menyusun rencana tindakan restorasi untuk area yang terdampak. (hlm 67) -Kami mendukung upaya sertifikasi hutan mereka, memberikan bantuan teknis terkait pengelolaan hutan berkelanjutan, serta secara proaktif menangani dan mencegah kasus-kasus ketidakpatuhan. (hlm 76)
7.5.5			Mendorong inisiatif bersama pelanggan pemasok	Wadah Inisiatif	Kemampuan merancang dan menyediakan wadah inisiatif dan melakukan	-APRIL bekerja sama dengan para pemasok kami untuk membantu mereka memenuhi persyaratan kebijakan kami, termasuk mendorong mereka untuk merehabilitasi kawasan hutan yang telah terdegradasi sebelum tanggal batas waktu kebijakan kami. Kami mendukung upaya sertifikasi hutan mereka, memberikan bantuan

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)	Kutipan SR
					program untuk mendukung berbagai isu keberlanjutan	teknis terkait pengelolaan hutan berkelanjutan, serta secara proaktif menangani dan mencegah kasus-kasus ketidakpatuhan. (hlm 76)
7.5.6			Mengelola Kegagalan Pemasok	Kegagalan Pemasok	Kemampuan menyusun kerjasama strategis dengan pihak lain untuk memberikan perbaikan dan dukungan kapasitas kepada pemasok yang gagal	-Apabila terdeteksi adanya perubahan tutupan lahan, kami memberi tahu pemasok yang bersangkutan, dan meminta mereka untuk segera melakukan verifikasi lapangan segera, menilai kondisi aktual, dan menyusun rencana tindakan restorasi untuk area yang terdampak. (hlm 67) -Kami mendukung upaya sertifikasi hutan mereka, memberikan bantuan teknis terkait pengelolaan hutan berkelanjutan, serta secara proaktif menangani dan mencegah kasus-kasus ketidakpatuhan.(hlm 76)
7.5.7			Mengelola Pembuangan dan	Akhir Masa Pakai	Kemampuan mengoptimalkan strategi	-

No. KPI	Klausal	Kategori	Dimensi	Kode	Key Performance Indicator (KPI)		Kutipan SR
			Akhir Masa Pakai		akhir masa pakai serta Kemampuan mengintegrasikan konsep Life Cycle Costing (LCC)		
7.6.1		7.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)	Meninjau dan Mempelajari Kontrak	Meninjau dan Mempelajari Kontrak	Kemampuan menyusun dokumen evaluasi pasca kontrak dengan mempertimbangkan aspek kinerja dan risiko sebagai dasar perbaikan masa depan	-	

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan perangkat lunak NVivo 15, diperoleh gambaran mengenai bentuk pengungkapan praktik *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Analisis dilakukan dengan mengacu pada indikator yang disusun berdasarkan klausul ISO 20400, yaitu klausul 7. Mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam proses pengadaan. Kutipan-kutipan yang ditemukan dalam laporan kemudian diklasifikasikan ke dalam 6 kategori yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengelompokan ini bertujuan untuk mengetahui kecenderungan pengungkapan pada masing-masing kategori, sehingga dapat terlihat aspek pengadaan berkelanjutan yang paling banyak maupun paling sedikit diungkapkan dalam laporan keberlanjutan perusahaan. Hasil rekapitulasi jumlah kutipan pada setiap kategori disajikan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Rekapitulasi Jumlah Pengungkapan

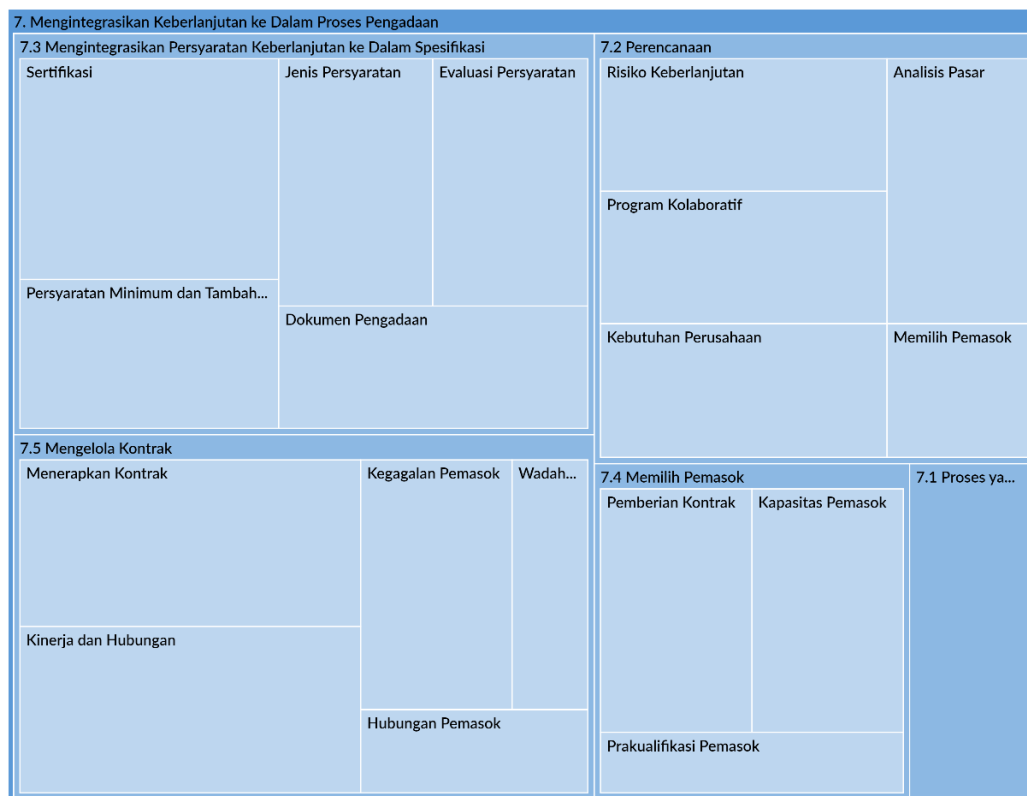
No	Kategori	Jumlah Pengungkapan	Persentase Pengungkapan
1	K1	2	5%
2	K2	9	24%
3	K3	11	30%
4	K4	5	14%
5	K5	10	27%
6	K6	0	0%
Total		37	100,00%
Pengungkapan			

Berdasarkan Tabel 4.3, hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 37 pengungkapan yang berkaitan dengan praktik *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Pengungkapan tersebut dikelompokkan ke dalam 6 kategori berdasarkan indikator Klausul 7 ISO 20400, yaitu integrasi keberlanjutan ke dalam proses pengadaan. Kategori dengan jumlah pengungkapan tertinggi adalah K3 sebanyak 11 pengungkapan atau 30%, diikuti oleh K5 sebanyak 10 pengungkapan atau 27%, dan K2 sebanyak 9

pada seluruh hasil *coding*. Dengan demikian, kata-kata tersebut merupakan istilah yang paling sering muncul dalam pengungkapan praktik *sustainable procurement* pada *Sustainability Report APRIL Tahun 2024*.

Selain itu, terdapat beberapa kata lain seperti audit, uji tuntas, sertifikasi, kode etik, risiko, verifikasi, dan kepatuhan yang juga muncul dalam hasil visualisasi, meskipun dengan ukuran yang lebih kecil. Kemunculan kata-kata tersebut menunjukkan bahwa *Sustainability Report APRIL Tahun 2024* turut mengungkapkan berbagai aspek yang berkaitan dengan pengadaan berkelanjutan, seperti penerapan standar keberlanjutan, proses verifikasi dan sertifikasi, pengelolaan risiko, serta kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.

Visualisasi *Word Cloud* digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik hasil pengungkapan berdasarkan frekuensi kemunculan kata pada seluruh *reference* yang telah dikodekan. Oleh karena itu, visualisasi ini berfungsi sebagai pendukung hasil *content analysis* untuk menunjukkan fokus pengungkapan perusahaan, sedangkan analisis utama dalam penelitian ini tetap didasarkan pada hasil *coding* berdasarkan indikator *Key Performance Indicator* (KPI) ISO 20400. Selain menggunakan *Word Cloud*, hasil *coding* juga divisualisasikan menggunakan fitur *Hierarchy Chart* untuk menunjukkan distribusi jumlah *reference* pada setiap KPI berdasarkan hasil *coding* yang telah dilakukan.

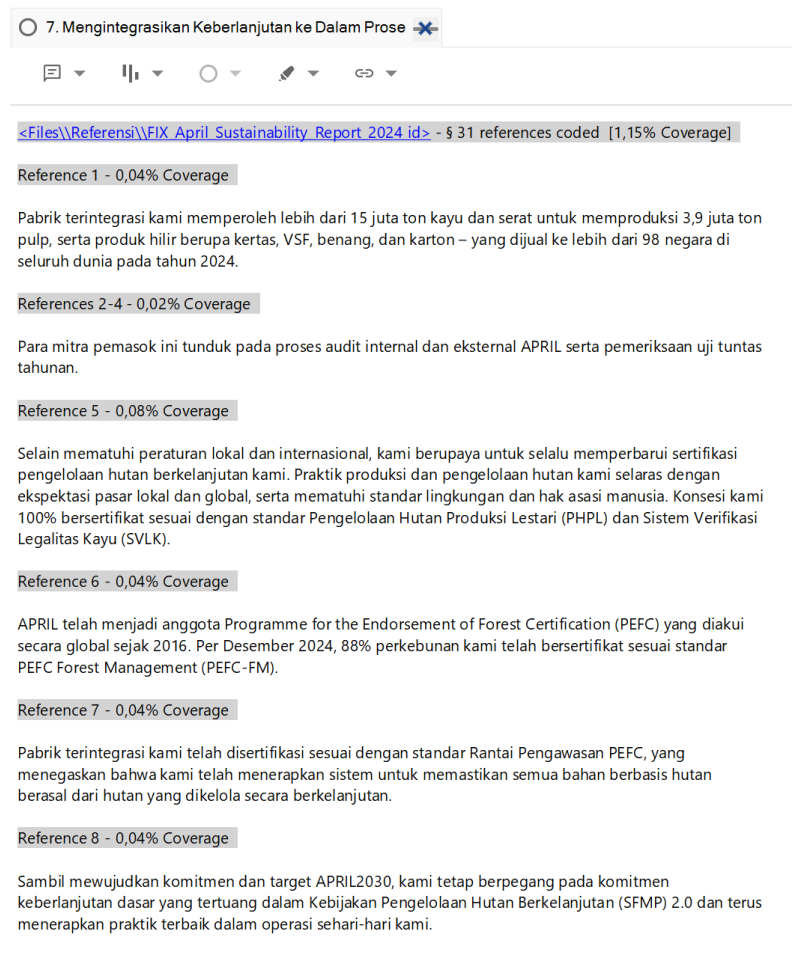


Gambar 4. 5 *Hierarchy Chart*

Berdasarkan Gambar 4.5, terlihat bahwa kategori 7.3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke Dalam Spesifikasi memiliki proporsi pengungkapan paling besar, diikuti oleh kategori 7.2 Perencanaan, 7.5 Mengelola Kontrak, dan 7.4 Memilih Pemasok. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengungkapan praktik *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report* APRIL Tahun 2024 terkonsentrasi pada keempat kategori tersebut.

Pada tingkat KPI, indikator Sertifikasi, Risiko Keberlanjutan, Program Kolaboratif, Kebutuhan Perusahaan, Menerapkan Kontrak, Kinerja dan Hubungan, Pemberian Kontrak, serta Kapasitas Pemasok. Sebaliknya, indikator seperti Hubungan Pemasok, Wadah Penyelesaian, Prakualifikasi Pemasok, dan Memilih Pemasok memiliki jumlah *reference* yang relatif lebih sedikit. Selain itu, KPI yang tidak memiliki pengungkapan dalam *Sustainability Report* APRIL Tahun 2024 tidak ditampilkan pada visualisasi *Hierarchy Chart*. Hasil visualisasi ini mendukung rekapitulasi pengungkapan pada Tabel 4.3 yang menunjukkan bahwa pengungkapan praktik *sustainable procurement* belum

tersebar secara merata pada seluruh indikator ISO 20400. Pada gambar 4.6 ditampilkan beberapa contoh *reference* kutipan dari *Sustainability Report* APRIL 2024 yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 4. 6 Contoh *Reference* Klausul

4.2.3 Scoring Pengungkapan *Sustainability Report*

Berdasarkan hasil pengungkapan dan analisis kutipan menggunakan *Key Performance Indicator* ISO 20400 pada *Sustainability Report* APRIL 2024, tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian skor terhadap setiap indikator praktik *sustainable procurement*. Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui kualitas informasi yang disampaikan perusahaan serta sejauh mana pengungkapan praktik tersebut telah diimplementasikan dalam kegiatan perusahaan.

Hasil *scoring* tersebut kemudian disajikan dalam bentuk tabel agar penilaian terhadap masing-masing indikator ISO 20400 dapat ditampilkan secara lebih sistematis dan mudah dianalisis. Berikut ini merupakan hasil penilaian *disclosure* dan substansi praktik *sustainable procurement* pada *Sustainability Report* APRIL 2024:

Tabel 4. 4 Penilaian Pengungkapan *Sustainability Report*

KPI	Kategori	Dimensi	Scoring Disclosure	Rata- rata Disclosure	Scoring Substansi	Rata- rata Substa nsi
7.1.1	7.1 Membangun Dari Proses Yang Sudah Ada (K1)	Proses yang Sudah Ada	2	67%	2	67%
Rata-Rata Pengungkapan (Kategori)			67%		67%	
7.2.1	7.2 Perencanaan (K2)	Program Kolaboratif	3	100%	3	100%
7.2.2		Risiko Keberlanjutan	2	67%	2	67%
7.2.3		Analisis Biaya	0	0%	0	0%
7.2.4		Kebutuhan Perusahaan	3	100%	3	100%
7.2.5		Analisis Pasar	2	67%	2	67%
7.2.6		Memilih Pemasok	2	67%	2	67%
Rata-Rata Pengungkapan (Kategori)			67%		67%	
7.3.1	7.3 Mengintegrasikan	Dokumen Pengadaan	2	67%	2	67%
7.3.2	Persyaratan Keberlanjutan ke	Jenis Persyaratan	2	67%	3	100%
7.3.3	Dalam Spesifikasi (K3)	Persyaratan Minimum dan Tambahan	3	100%	3	100%
7.3.4		Sertifikasi	3	100%	3	100%
7.3.5		Evaluasi Persyaratan	3	100%	3	100%

KPI	Kategori	Dimensi	Scoring Disclosure	Rata- rata Disclosu re	Scoring Substansi	Rata- rata Substa nsi
Rata-Rata Pengungkapan (Kategori)			87%		93%	
7.4.1	7.4 Memilih Pemasok(K4)	Kapasitas Pemasok	2	67%	2	67%
7.4.2		Prakualifikasi Pemasok	2	67%	2	67%
7.4.3		Mengelola Tender	0	0%	0	0%
7.4.4		Pemberian Kontrak	2	67%	3	100%
Rata-Rata Pengungkapan (Kategori)			50%		58%	
7.5.1	7.5 Mengelola Kontrak(K5)	Hubungan Pemasok	2	67%	2	67%
7.5.2		Menerapkan Kontrak	3	100%	3	100%
7.5.3		Rencana Kontrak	0	0%	0	0%
7.5.4		Kinerja dan Hubungan	3	100%	3	100%
7.5.5		Wadah Inisiatif	2	67%	2	67%
7.5.6		Kegagalan Pemasok	2	67%	2	67%
7.5.7		Akhir Masa Pakai	0	0%	0	0%
Rata-Rata Pengungkapan (Kategori)			57%		57%	
7.6.1	7.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak(K6)	Meninjau dan Mempelajari Kontrak	0	0%	0	0%
Rata-Rata Pengungkapan (Kategori)			0%		0%	

Berdasarkan Tabel 4.3, hasil *scoring* menunjukkan bahwa tingkat pengungkapan dan substansi pengungkapan implementasi *sustainable procurement* pada *Sustainability Report* APRIL 2024 berbeda pada setiap kategori Klausul 7 ISO 20400. Kategori dengan nilai tertinggi adalah K3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi, dengan rata-rata *disclosure* sebesar 87% dan substansi sebesar 93%. Hal ini menunjukkan bahwa aspek persyaratan keberlanjutan, sertifikasi, dan evaluasi pemasok telah diungkapkan cukup kuat. Sebaliknya, kategori K6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak memperoleh nilai 0% pada *disclosure* dan substansi, yang menunjukkan belum ditemukannya pengungkapan terkait mekanisme evaluasi kontrak setelah pelaksanaan.

4.3 Data Validasi *Expert*

Validasi *expert* dilakukan untuk memastikan bahwa hasil *scoring* yang disusun oleh peneliti telah sesuai dengan pemahaman akademisi dan praktisi di lapangan terkait *sustainable procurement* berdasarkan ISO 20400. Proses validasi ini bertujuan untuk menilai ketepatan hasil *scoring* serta kelayakan usulan perbaikan yang telah diberikan berdasarkan hasil analisis *Sustainability Report* APRIL 2024. Validasi dilakukan terhadap enam kategori pada Klausul 7 ISO 20400 yang menjadi fokus penelitian, dengan melibatkan akademisi dan praktisi yang memiliki pemahaman pada bidang keahliannya masing-masing. Adapun aspek yang divalidasi meliputi tiga komponen utama, yaitu:

1. *Scoring Disclosure*
2. *Scoring Substansi*
3. Usulan Perbaikan

Tabel 4. 5 Data Hasil Penilaian

Kategori	Responden	<i>Scoring Disclosure</i>	<i>Scoring Substansi</i>	Usulan Perbaikan
Membangun dari	Akademisi	5	5	5
Proses yang	Akademisi	4	4	5
Sudah Ada (K1)	Akademisi	5	5	5

Kategori	Responden	Scoring Disclosure	Scoring Substansi	Usulan Perbaikan
	Akademisi	5	5	5
	Praktisi	3	4	4
	Praktisi	5	4	4
	Praktisi	4	4	4
Perencanaan (K2)	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	4	5	5
	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	5	5	5
	Praktisi	4	5	5
	Praktisi	4	5	4
	Praktisi	4	4	4
Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke Dalam Spesifikasi (K3)	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	4	5	5
	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	5	4	5
	Praktisi	4	4	4
	Praktisi	5	4	5
	Praktisi	4	4	4
Memilih Pemasok (K4)	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	4	4	5
	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	5	4	4
	Praktisi	4	5	5
	Praktisi	5	5	5
	Praktisi	4	4	4
	Akademisi	5	5	5

Kategori	Responden	Scoring Disclosure	Scoring Substansi	Usulan Perbaikan
Mengelola Kontrak (K5)	Akademisi	4	5	5
	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	5	5	4
	Praktisi	3	5	5
	Praktisi	4	4	4
	Praktisi	4	4	4
Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	5	4	4
	Akademisi	5	5	5
	Akademisi	5	4	5
	Praktisi	4	5	5
	Praktisi	3	3	4
	Praktisi	4	4	4

Berdasarkan hasil validasi pada Tabel 4.4, Hasil *Scoring* terhadap praktik *sustainable procurement* yang disusun mengacu pada ISO 20400 telah memperoleh penilaian dari para *expert* yang memiliki relevansi keahlian dengan bidang pengadaan berkelanjutan. Validasi melibatkan tujuh responden, terdiri dari empat akademisi dan tiga praktisi, yang diminta untuk menilai enam kategori pada Klausul 7 ISO 20400. Aspek yang dinilai mencakup *Scoring Disclosure*, *Scoring Substansi*, serta usulan perbaikan.

Pengumpulan data validasi dilakukan melalui *Focus Group Discussion* yang difasilitasi oleh dosen pembimbing, serta melalui penyebaran *Google Form* sebagai instrumen penilaian. Skala yang digunakan dalam validasi adalah skala Likert 1 sampai 5, dengan keterangan skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skor 2 tidak setuju, skor 3 netral atau ragu-ragu, skor 4 setuju, dan skor 5 sangat setuju. Secara umum, hasil validasi menunjukkan bahwa mayoritas penilaian *expert* berada pada skor 4 dan 5. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil *scoring* dan usulan perbaikan yang disusun oleh peneliti dinilai telah sesuai dengan pemahaman akademisi dan praktisi terhadap prinsip *sustainable procurement* berdasarkan ISO 20400.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Pengungkapan *Sustainable Procurement* Mengacu Pada ISO 20400

Analisis pengungkapan *sustainable procurement* dilakukan untuk menilai sejauh mana informasi dalam *Sustainability Report* APRIL 2024 telah sesuai dengan indikator ISO 20400. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap kategori memiliki tingkat pengungkapan yang berbeda. Beberapa kategori telah dijelaskan cukup baik karena didukung oleh informasi mengenai kebijakan, mekanisme, standar, dan data pendukung. Namun, terdapat pula kategori yang pengungkapannya masih terbatas atau belum ditemukan secara eksplisit dalam laporan. Oleh karena itu, pembahasan berikut disajikan secara berurutan pada masing-masing kategori agar dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kekuatan dan kelemahan pengungkapan *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Rekapitulasi hasil pengungkapan pada setiap kategori kemudian disajikan untuk menunjukkan jumlah temuan pengungkapan, persentase pengungkapan, rata-rata *disclosure*, serta rata-rata substansi. Hasil rekapitulasi akhir tersebut ditampilkan pada Tabel 5.1.

Tabel 5. 1 Rekapitulasi Akhir

No	Kategori	Jumlah Pengungkapan	Persentase Pengungkapan	Rata Rata <i>Disclosure</i>	Rata-Rata Substansi
1	K1	2	5%	67%	67%
2	K2	9	24%	67%	67%
3	K3	11	30%	87%	93%
4	K4	5	14%	50%	58%
5	K5	10	27%	57%	57%
6	K6	0	0%	0%	0%
Total Pengungkapan		37	100%		

Berdasarkan Tabel 5.1, terlihat bahwa tingkat pengungkapan *sustainable procurement* pada setiap kategori ISO 20400 Klausul 7 belum menunjukkan distribusi yang merata. Perbedaan nilai *disclosure* dan substansi pada masing-masing kategori mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki fokus pengungkapan yang berbeda pada setiap tahapan proses pengadaan. Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) memperoleh nilai tertinggi, sedangkan kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6) tidak ditemukan pengungkapannya dalam *Sustainability Report* APRIL 2024.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan cenderung lebih banyak mengungkapkan informasi mengenai tahap awal hingga pertengahan proses pengadaan, seperti penyusunan persyaratan keberlanjutan, pengelolaan pemasok, dan proses evaluasi sebelum kontrak dilaksanakan. Sebaliknya, tahapan yang berkaitan dengan evaluasi pascakontrak, pembelajaran, serta perbaikan berkelanjutan masih relatif terbatas dalam pengungkapan. Dengan demikian, hasil penelitian mengindikasikan bahwa kualitas pengungkapan *sustainable procurement* belum sepenuhnya mencerminkan seluruh tahapan proses pengadaan sebagaimana direkomendasikan dalam ISO 20400 Klausul 7.

5.1.1 Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)

Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1) berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan prinsip *sustainable procurement* ke dalam proses pengadaan yang telah berjalan, sehingga pengadaan berkelanjutan tidak berdiri sebagai proses paralel. Berdasarkan hasil rekapitulasi, K1 memperoleh 2 pengungkapan atau 5% dari total pengungkapan, dengan rata-rata *disclosure* 67% dan substansi 67%.

Pada kategori ini terdapat satu dimensi, yaitu Proses yang Sudah Ada (KPI 7.1.1), yang memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan mengungkapkan bahwa APRIL tetap berpegang pada komitmen keberlanjutan yang tertuang dalam *Sustainable Forest Management Policy* (SFMP) 2.0 dan terus menerapkan praktik terbaik dalam operasi sehari-hari. SFMP 2.0 juga dijelaskan sebagai dasar komitmen keberlanjutan yang mencakup pencegahan deforestasi dalam rantai pasok, perlindungan dan pemulihan hutan, penghormatan terhadap hak masyarakat adat dan komunitas lokal, serta pengelolaan keluhan.

Skor 67% pada *disclosure* menunjukkan bahwa informasi telah diungkapkan secara kualitatif, tetapi belum dilengkapi data kuantitatif yang mendukung. Sementara itu, skor 67% pada substansi menunjukkan bahwa prinsip keberlanjutan telah tergambar dalam kebijakan dan komitmen operasional perusahaan, tetapi belum dijelaskan secara teknis bagaimana prinsip tersebut diintegrasikan ke dalam tahapan pengadaan yang sudah ada, seperti perencanaan kebutuhan, seleksi pemasok, evaluasi penawaran, kontrak, dan pemantauan pemasok.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah mengungkapkan komitmen terhadap keberlanjutan sebagai landasan dalam proses pengadaan. Namun, pengungkapan masih lebih banyak menjelaskan kebijakan dan komitmen secara umum dibandingkan mekanisme operasional yang menggambarkan bagaimana prinsip keberlanjutan diterapkan pada setiap tahapan pengadaan. Akibatnya, informasi yang disampaikan belum sepenuhnya memberikan gambaran mengenai integrasi *sustainable procurement* dalam proses pengadaan secara menyeluruh.

5.1.2 Perencanaan (K2)

Kategori Perencanaan (K2) berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam memasukkan pertimbangan keberlanjutan sejak tahap awal pengadaan. Aspek ini mencakup pelibatan pemangku kepentingan, penilaian risiko keberlanjutan, analisis biaya, analisis kebutuhan perusahaan, analisis pasar, serta strategi mendapatkan pemasok. Berdasarkan hasil rekapitulasi, K2 memperoleh 9 pengungkapan atau 24% dari total pengungkapan, dengan rata-rata *disclosure* 67% dan substansi 67%.

Dimensi Program Kolaboratif (KPI 7.2.1) memperoleh skor *disclosure* 3 dan substansi 3. Laporan menunjukkan bahwa APRIL berinteraksi langsung dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan untuk memahami perkembangan eksternal, menentukan peluang, dan mengidentifikasi risiko. Bukti gambar pendukung pada Tabel 4.1 memperkuat skor tersebut karena menunjukkan adanya forum pemangku kepentingan yang dilaksanakan di Jakarta, Samarinda, dan Pekanbaru, dengan lebih dari 200 peserta yang terdiri atas bank, LSM, lembaga akademis, dan instansi pemerintah daerah. Bukti ini menunjukkan bahwa pelibatan pemangku kepentingan tidak hanya disampaikan secara naratif, tetapi juga didukung data kegiatan dan jumlah peserta.

Dimensi Risiko Keberlanjutan (KPI 7.2.2) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan telah mengungkapkan adanya audit internal dan eksternal, pemeriksaan uji tuntas tahunan terhadap mitra pemasok, serta konsultasi internal dan lokakarya lintas unit bisnis. Namun, pengungkapan ini belum sepenuhnya menjelaskan metode penilaian risiko, tingkat risiko, hasil prioritas risiko, maupun mekanisme mitigasi yang digunakan dalam perencanaan pengadaan.

Dimensi Analisis Biaya (KPI 7.2.3) memperoleh skor *disclosure* 0 dan substansi 0 karena tidak ditemukan informasi yang menjelaskan penerapan analisis biaya sepanjang daur hidup barang atau jasa. Hal ini menunjukkan bahwa aspek *life cycle cost* atau biaya total sepanjang masa penggunaan belum tergambar dalam perencanaan pengadaan.

Dimensi Kebutuhan Perusahaan (KPI 7.2.4) memperoleh skor *disclosure* 3 dan substansi 3. Laporan menyajikan informasi mengenai ketertelusuran pasokan kayu dan serat, termasuk 100% kayu dan serat yang dapat dilacak hingga negara asal panen, serta 99% pasokan dari Indonesia yang dapat dilacak hingga unit pengelolaan hutan. Informasi ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memanfaatkan data internal untuk mendukung kebutuhan bisnis dan pengelolaan pasokan secara terukur.

Dimensi Analisis Pasar (KPI 7.2.5) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menjelaskan kondisi pasar global, seperti konflik geopolitik, gangguan rantai pasok, volatilitas harga bahan baku dan energi, peningkatan biaya pengiriman, serta ketidakpastian pasar produk serat. Namun, informasi tersebut masih bersifat analisis umum dan belum menjelaskan secara spesifik bagaimana hasil analisis pasar digunakan dalam keputusan pengadaan atau strategi pemasok.

Dimensi Memilih Pemasok (KPI 7.2.6) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menyebutkan bahwa pemasok harus mematuhi SFMP 2.0, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat, serta Kode Etik Pengadaan RGE. Hal ini menunjukkan bahwa pertimbangan keberlanjutan telah masuk dalam strategi pemilihan pemasok, tetapi belum dijelaskan secara rinci dalam bentuk bobot evaluasi, ambang batas penilaian, atau mekanisme seleksi pemasok berbasis keberlanjutan.

Secara keseluruhan, K2 menunjukkan bahwa aspek perencanaan pengadaan berkelanjutan telah cukup tergambar, terutama pada pelibatan pemangku kepentingan dan

pemanfaatan data kebutuhan perusahaan. Namun, aspek analisis biaya masih menjadi kelemahan utama karena belum ditemukan pengungkapan terkait biaya siklus hidup barang atau jasa.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengungkapkan beberapa aspek perencanaan pengadaan berkelanjutan, seperti identifikasi risiko dan pengelolaan pemasok. Namun, pengungkapan mengenai metode perencanaan yang lebih komprehensif, seperti analisis *Total Cost of Ownership (TCO)*, *Life Cycle Cost (LCC)*, maupun *supply market research*, masih belum ditemukan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa informasi mengenai proses perencanaan pengadaan berkelanjutan masih dapat ditingkatkan agar lebih selaras dengan rekomendasi ISO 20400.

5.1.3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)

Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam memasukkan persyaratan keberlanjutan ke dalam dokumen pengadaan, jenis persyaratan, persyaratan minimum, sertifikasi, dan mekanisme evaluasi pemenuhan persyaratan. Berdasarkan hasil rekapitulasi, K3 merupakan kategori dengan jumlah pengungkapan tertinggi, yaitu 11 pengungkapan atau 30% dari total pengungkapan, dengan rata-rata *disclosure* 87% dan substansi 93%.

Dimensi Dokumen Pengadaan (KPI 7.3.1) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menjelaskan bahwa pemasok wajib mematuhi SFMP 2.0, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat, serta Kode Etik Pengadaan RGE. Selain itu, pemasok harus menyelesaikan penilaian mandiri dan melakukan tinjauan dokumen utama, seperti sertifikat, izin hukum, data penggunaan lahan dan tutupan lahan, serta penilaian HCV dan HCS. Skor 2 diberikan karena persyaratan telah diungkapkan secara kualitatif, tetapi belum dijelaskan dalam bentuk format dokumen pengadaan, alur verifikasi, atau struktur pengambilan keputusan.

Dimensi Jenis Persyaratan (KPI 7.3.2) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 3. Laporan mengungkapkan adanya sertifikasi PEFC Chain of Custody pada pabrik terintegrasi dan sertifikasi PEFC pada Restorasi Ekosistem Riau. Informasi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki sistem yang memastikan bahan berbasis

hutan berasal dari sumber yang dikelola secara berkelanjutan. Substansi diberikan skor 3 karena implementasi telah didukung oleh sistem sertifikasi yang relevan dan selaras dengan standar internasional.

Dimensi Persyaratan Minimum dan Tambahan (KPI 7.3.3) memperoleh skor *disclosure* 3 dan substansi 3. Laporan menjelaskan bahwa APRIL menetapkan batas waktu kepatuhan tahun 2015, yang lebih ketat dibandingkan batas waktu EUDR tahun 2020. Selain itu, perusahaan berkomitmen tidak melakukan pengembangan di kawasan HCV dan HCS, serta menerapkan pemantauan terhadap konsesi perusahaan dan pemasok menggunakan citra satelit dan drone. Pemantauan tersebut juga diperkuat dengan survei yang dilakukan oleh tim analisis penginderaan jauh setiap 16 hari untuk mendeteksi perubahan tutupan lahan. Informasi ini menunjukkan bahwa persyaratan minimum keberlanjutan telah ditetapkan secara jelas dan didukung oleh mekanisme pemantauan yang terstruktur, berkala, serta berbasis teknologi.

Dimensi Sertifikasi (KPI 7.3.4) memperoleh skor *disclosure* 3 dan substansi 3. Laporan mengungkapkan bahwa konsesi APRIL telah 100% bersertifikat PHPL dan SVLK, serta 88% perkebunan telah bersertifikat PEFC-FM per Desember 2024. Gambar bukti pendukung pada Tabel 4.1 memperkuat skor tersebut karena menampilkan data sertifikasi PEFC-FM, termasuk luas area, persentase sertifikasi, dan capaian antar tahun. Dengan adanya data kuantitatif dan standar sertifikasi yang jelas, dimensi ini menunjukkan pengungkapan dan implementasi yang kuat.

Dimensi Evaluasi Persyaratan (KPI 7.3.5) memperoleh skor *disclosure* 3 dan substansi 3. Laporan menjelaskan bahwa mitra pemasok tunduk pada audit internal dan eksternal serta pemeriksaan uji tuntas tahunan. Selain itu, implementasi SFMP 2.0 diverifikasi secara independen oleh KPMG *Performance Registrar Inc.* pada tahun 2024, yang merupakan laporan ke-12 secara berturut-turut sejak pengumuman awal SFMP pada tahun 2014. Informasi tersebut menunjukkan adanya mekanisme evaluasi yang terstruktur, berkelanjutan, dan didukung pihak independen.

Secara keseluruhan, K3 merupakan kategori paling kuat karena seluruh dimensi memiliki pengungkapan, dan sebagian besar dimensi memperoleh skor tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa persyaratan keberlanjutan dalam pengadaan APRIL telah cukup

kuat, terutama pada aspek sertifikasi, persyaratan minimum, dan evaluasi pemenuhan persyaratan.

Tingginya nilai *disclosure* dan substansi pada kategori ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan perhatian yang besar terhadap pengungkapan persyaratan keberlanjutan dalam proses pengadaan. Pengungkapan mengenai sertifikasi, legalitas, *due diligence*, dan berbagai persyaratan keberlanjutan lainnya menunjukkan bahwa aspek spesifikasi menjadi salah satu fokus utama perusahaan dalam *Sustainability Report*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah berupaya memastikan pemasok memenuhi standar keberlanjutan sebelum memasuki tahap kerja sama.

5.1.4 Memilih Pemasok (K4)

Kategori Memilih Pemasok (K4) berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menilai kapasitas pemasok, melakukan prakualifikasi, mengelola *tender*, dan memberikan kontrak dengan mempertimbangkan aspek keberlanjutan. Berdasarkan hasil rekapitulasi, K4 memperoleh 5 pengungkapan atau 14% dari total pengungkapan, dengan rata-rata *disclosure* 50% dan substansi 58%.

Dimensi Kapasitas Pemasok (KPI 7.4.1) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menjelaskan bahwa pemasok wajib menyelesaikan penilaian mandiri dan melakukan tinjauan dokumen utama. APRIL juga melakukan verifikasi data perubahan tutupan lahan pemasok sejak tahun 2015, menilai kegiatan pengelolaan hutan pemasok, serta mewajibkan pelaporan kebakaran, korban jiwa, sanksi pemerintah, dan keluhan yang diterima. Skor 2 diberikan karena mekanisme penilaian telah tergambar, tetapi belum dilengkapi data hasil penilaian kapasitas pemasok secara rinci.

Dimensi Prakualifikasi Pemasok (KPI 7.4.2) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menyebutkan adanya komunikasi ketentuan SFMP 2.0 kepada pemasok dan pelaksanaan uji tuntas komprehensif. Pemasok juga diwajibkan menyelesaikan penilaian mandiri serta menyerahkan dokumen pendukung seperti sertifikat, izin hukum, data penggunaan lahan, data tutupan lahan, serta penilaian HCV dan HCS. Gambar bukti pendukung pada Tabel 4.1 memperkuat pemberian skor karena menunjukkan tahapan uji tuntas dan mitigasi risiko untuk pemasok pasar terbuka baru, mulai dari sosialisasi SFMP 2.0, pengumpulan informasi pemasok, penilaian kepatuhan

awal, identifikasi risiko, penyusunan rencana mitigasi, hingga persetujuan manajemen. Namun, skor belum mencapai 3 karena laporan belum menjelaskan secara rinci ambang batas penerimaan, bobot penilaian, atau klasifikasi kelayakan pemasok dalam proses prakualifikasi.

Dimensi Mengelola *Tender* (KPI 7.4.3) memperoleh skor *disclosure* 0 dan substansi 0 karena dalam *Sustainability Report* APRIL 2024 tidak ditemukan pengungkapan yang secara eksplisit menjelaskan proses *tender*, kriteria evaluasi tender, metode penilaian penawaran, maupun bobot evaluasi pemasok. Ketiadaan pengungkapan ini tidak dapat langsung diartikan bahwa perusahaan tidak memiliki mekanisme seleksi pemasok, karena laporan telah menjelaskan adanya proses uji tuntas, penilaian mandiri, dan verifikasi dokumen pemasok. Namun, mekanisme tersebut lebih menggambarkan proses prakualifikasi dan kepatuhan pemasok, bukan pengelolaan *tender* sebagaimana dimaksud dalam KPI 7.4.3. Oleh karena itu, skor 0 diberikan karena aspek pengelolaan *tender* tidak ditemukan secara spesifik dalam laporan yang dianalisis.

Dimensi Pemberian Kontrak (KPI 7.4.4) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 3. Skor *disclosure* 2 diberikan karena laporan telah menjelaskan secara kualitatif bahwa pemasok tunduk pada audit internal, audit eksternal, dan uji tuntas tahunan, serta wajib mematuhi Kode Etik Pengadaan, SFMP 2.0, kebijakan terbaru perusahaan, dan Kerangka Kerja Keberlanjutan Grup RGE. Namun, pengungkapan tersebut belum dilengkapi data kuantitatif seperti jumlah pemasok yang diaudit, persentase pemasok yang memenuhi ketentuan, atau jumlah kontrak yang memuat persyaratan keberlanjutan. Sementara itu, skor substansi 3 diberikan karena kutipan tersebut menunjukkan bahwa persyaratan keberlanjutan telah menjadi bagian dari mekanisme kepatuhan pemasok dalam hubungan kontraktual, didukung oleh audit, uji tuntas tahunan, dan keselarasan dengan kebijakan keberlanjutan perusahaan.

Secara keseluruhan, K4 menunjukkan bahwa proses pemilihan pemasok telah cukup tergambar pada aspek kapasitas, prakualifikasi, dan pemberian kontrak. Namun, kategori ini masih memiliki kelemahan pada dimensi Mengelola Tender karena belum ditemukan informasi mengenai transparansi kriteria evaluasi.

Meskipun perusahaan telah mengungkapkan beberapa informasi mengenai evaluasi pemasok, pengungkapan tersebut masih didominasi oleh informasi yang bersifat umum dan belum menjelaskan mekanisme evaluasi secara rinci. Informasi mengenai metode penilaian, pembobotan kriteria, maupun prosedur pengambilan keputusan dalam pemilihan pemasok belum diungkapkan secara jelas. Oleh karena itu, kualitas pengungkapan pada kategori ini masih memiliki peluang untuk ditingkatkan agar memberikan gambaran proses evaluasi yang lebih komprehensif.

5.1.5 Mengelola Kontrak (K5)

Kategori Mengelola Kontrak (K5) berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola hubungan pemasok, menerapkan kontrak, menyusun rencana kontrak, mengelola kinerja pemasok, mendorong inisiatif bersama, menangani kegagalan pemasok, serta mempertimbangkan akhir masa pakai barang atau jasa. Berdasarkan hasil rekapitulasi, K5 memperoleh 10 pengungkapan atau 27% dari total pengungkapan, dengan rata-rata *disclosure* 57% dan substansi 57%.

Dimensi Hubungan Pemasok (KPI 7.5.1) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menjelaskan bahwa pada tahun 2024 APRIL memfokuskan kegiatan keterlibatan pemasok pada penyelarasan praktik operasional dengan standar keberlanjutan perusahaan serta mengidentifikasi bidang yang memerlukan dukungan. Namun, informasi tersebut belum dilengkapi indikator kualitas hubungan pemasok, frekuensi komunikasi, hasil evaluasi hubungan, atau mekanisme pengukuran efektivitas komunikasi.

Dimensi Menerapkan Kontrak (KPI 7.5.2) memperoleh skor *disclosure* 3 dan substansi 3. Laporan menyebutkan bahwa pemasok wajib mematuhi Kode Etik Pengadaan, SFMP 2.0, kebijakan terbaru perusahaan, dan Kerangka Kerja Keberlanjutan Grup RGE. Selain itu, APRIL melakukan pemantauan terhadap 100% pemasok yang ada dan memastikan bahwa 100% volume pasokan tahun 2024 bebas dari deforestasi. Data kuantitatif tersebut memperkuat bahwa pelaksanaan kontrak telah dijalankan secara terukur.

Dimensi Rencana Kontrak (KPI 7.5.3) memperoleh skor *disclosure* 0 dan substansi 0 karena tidak ditemukan informasi mengenai rencana manajemen kontrak yang memuat

target keberlanjutan, identifikasi risiko kontrak, pembagian tanggung jawab, jadwal pemantauan, maupun rencana mitigasi risiko selama siklus kontrak.

Dimensi Kinerja dan Hubungan (KPI 7.5.4) memperoleh skor *disclosure* 3 dan substansi 3. Laporan menjelaskan bahwa konsesi APRIL dan pemasok dipantau untuk mendeteksi deforestasi melalui citra satelit dan *drone*. Tim verifikasi lapangan mengidentifikasi, memverifikasi, dan mendokumentasikan perubahan tutupan lahan, sedangkan tim analis penginderaan jauh melakukan survei setiap 16 hari. Informasi ini menunjukkan adanya mekanisme pemantauan pemasok yang sistematis, rutin, dan didukung teknologi.

Dimensi Wadah Inisiatif (KPI 7.5.5) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menjelaskan bahwa APRIL bekerja sama dengan pemasok untuk membantu pemenuhan persyaratan kebijakan, termasuk rehabilitasi kawasan hutan terdegradasi, dukungan sertifikasi hutan, bantuan teknis pengelolaan hutan berkelanjutan, serta pencegahan ketidakpatuhan. Namun, skor belum mencapai 3 karena belum ditemukan data kuantitatif mengenai jumlah pemasok yang didampingi, target program, frekuensi kegiatan, atau capaian hasil inisiatif.

Dimensi Kegagalan Pemasok (KPI 7.5.6) memperoleh skor *disclosure* 2 dan substansi 2. Laporan menjelaskan bahwa apabila terdeteksi perubahan tutupan lahan, APRIL memberi tahu pemasok, meminta verifikasi lapangan, menilai kondisi aktual, dan menyusun rencana tindakan restorasi untuk area terdampak. Selain itu, perusahaan memberikan dukungan sertifikasi dan bantuan teknis kepada pemasok. Skor 2 diberikan karena mekanisme tindak lanjut telah dijelaskan, tetapi belum dilengkapi informasi mengenai jumlah kasus, batas waktu penyelesaian, status pemulihan, sanksi, atau hasil tindakan korektif.

Dimensi Akhir Masa Pakai (KPI 7.5.7) memperoleh skor *disclosure* 0 dan substansi 0 karena tidak ditemukan pengungkapan mengenai strategi akhir masa pakai barang atau jasa, penggunaan kembali, daur ulang, pemulihan nilai, maupun penerapan konsep *life cycle costing* dalam pengelolaan kontrak.

Secara keseluruhan, K5 menunjukkan bahwa APRIL telah memiliki pengungkapan yang cukup kuat pada aspek penerapan kontrak serta pemantauan kinerja pemasok.

Namun, terdapat kelemahan pada rencana manajemen kontrak dan akhir masa pakai karena keduanya belum ditemukan dalam laporan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kontrak telah berjalan pada aspek kepatuhan dan pemantauan, tetapi belum sepenuhnya mencakup perencanaan kontrak berbasis risiko serta pendekatan siklus hidup barang atau jasa.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah mengungkapkan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan hubungan bersama pemasok. Namun, pengungkapan mengenai mekanisme pengelolaan kontrak, pemantauan target keberlanjutan, maupun evaluasi efektivitas pelaksanaan kontrak masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa informasi mengenai pengelolaan kontrak berkelanjutan belum disampaikan secara menyeluruh dalam *Sustainability Report*.

5.1.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)

Kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6) berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk melakukan evaluasi setelah kontrak diimplementasikan, mendokumentasikan pembelajaran, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut sebagai dasar perbaikan pengadaan berkelanjutan di masa depan. Berdasarkan hasil rekapitulasi, K6 tidak memperoleh pengungkapan, sehingga jumlah pengungkapan, rata-rata *disclosure*, dan rata-rata substansi seluruhnya bernilai 0%.

Dimensi Meninjau dan Mempelajari Kontrak (KPI 7.6.1) memperoleh skor *disclosure* 0 dan substansi 0 karena tidak ditemukan informasi mengenai evaluasi pasca kontrak, dokumentasi *lesson learned*, maupun penggunaan hasil evaluasi kontrak untuk memperbaiki strategi pengadaan berkelanjutan berikutnya. Tidak adanya pengungkapan pada dimensi ini menunjukkan bahwa *Sustainability Report* APRIL 2024 belum menjelaskan mekanisme pembelajaran dari pelaksanaan kontrak sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan.

Tidak ditemukannya pengungkapan pada kategori ini menunjukkan bahwa informasi mengenai proses *post-contract review* maupun pembelajaran dari pelaksanaan kontrak belum disampaikan dalam *Sustainability Report*. Namun demikian, hasil tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa perusahaan tidak melaksanakan aktivitas tersebut, melainkan hanya menunjukkan bahwa informasi mengenai aspek tersebut belum

diungkapkan dalam laporan yang dianalisis. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pengungkapan pada kategori ini dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai siklus *sustainable procurement* sesuai dengan ISO 20400.

5.2 Analisis Perbandingan *Scoring* Substansi

Penilaian pengungkapan dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat dua aspek penilaian, yaitu *disclosure* dan substansi (Anggraeni & Djakman, 2018; Kusri et al., 2026; Santos et al., 2025). *Disclosure* digunakan untuk menilai sejauh mana informasi terkait indikator ISO 20400 diungkapkan dalam *Sustainability Report* APRIL 2024, baik dari sisi keberadaan, kejelasan, maupun kelengkapan informasi yang disampaikan. Sementara itu, substansi digunakan untuk menilai kedalaman isi pengungkapan, yaitu apakah informasi yang disampaikan hanya berupa pernyataan umum atau telah menunjukkan adanya praktik, mekanisme pelaksanaan, pihak yang terlibat, bukti implementasi, pengukuran, serta tindak lanjut dalam penerapan *sustainable procurement*.

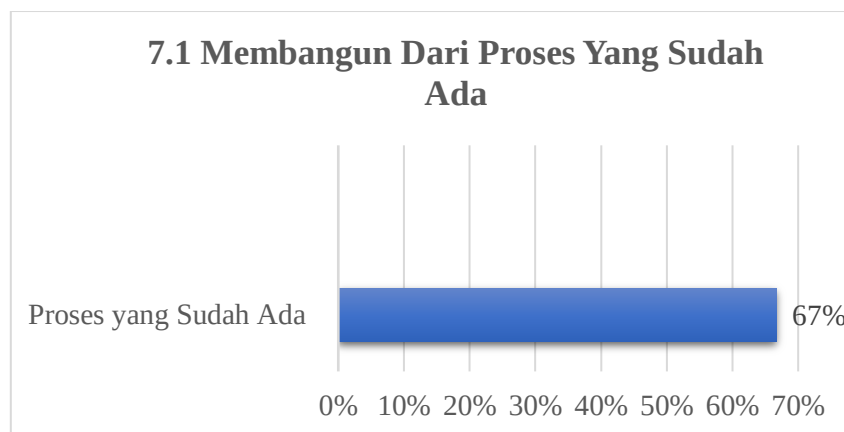
Meskipun penelitian ini menilai dua aspek, yaitu *disclosure* dan substansi, pembahasan lanjutan akan lebih difokuskan pada hasil *scoring* substansi. Fokus tersebut dipilih karena penilaian substansi tidak hanya melihat ada atau tidaknya suatu pengungkapan, tetapi juga menilai kualitas informasi yang diungkapkan melalui keberadaan bukti, kebijakan, mekanisme, maupun bentuk implementasi yang dijelaskan dalam *Sustainability Report*. Suatu indikator dapat saja telah diungkapkan dalam laporan, namun informasi yang disajikan masih bersifat umum sehingga belum mencerminkan substansi pengungkapan yang kuat. Oleh karena itu, pembahasan substansi memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kualitas pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan informasi yang disajikan dalam *Sustainability Report* APRIL 2024.

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh kategori pada Klausul 7 memiliki skor substansi di bawah 100%. Kategori tersebut meliputi K1 Membangun dari Proses yang Sudah Ada sebesar 67%, K2 Perencanaan sebesar 67%, K3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi sebesar 93%, K4 Memilih Pemasok sebesar 58%, K5 Mengelola Kontrak sebesar 57%, dan K6 Meninjau dan Mempelajari

Kontrak sebesar 0%. Oleh karena itu, pembahasan pada subbab ini difokuskan pada keenam kategori tersebut untuk melihat perbedaan tingkat substansi pada setiap dimensi, sekaligus mengidentifikasi aspek yang sudah kuat dan aspek yang masih memerlukan penguatan dalam pengungkapan praktik *sustainable procurement* APRIL 2024.

5.2.1 Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)

Pada kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1), hasil *scoring* divisualisasikan untuk menunjukkan tingkat substansi pada kategori Proses yang Sudah Ada. Visualisasi hasil *scoring* K1 ditampilkan pada Gambar 5.1.

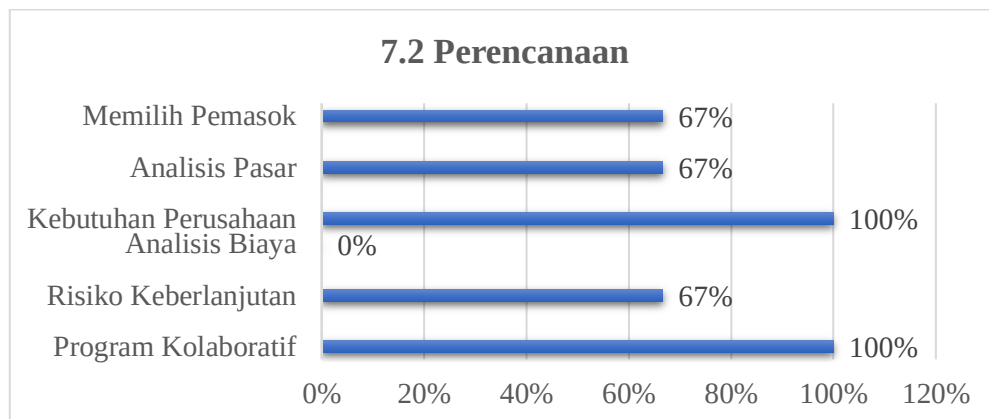


Gambar 5. 1 Visualisasi Hasil *Scoring* K1

Pada kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1) dapat dilihat bahwa kategori ini hanya memiliki satu dimensi, yaitu Proses yang Sudah Ada (KPI 7.1.1). Hasil *scoring* menunjukkan bahwa dimensi ini memperoleh nilai substansi sebesar 67%, yang berarti implementasi sudah diungkapkan, tetapi masih berada pada tingkat terbatas. Laporan telah menunjukkan adanya integrasi keberlanjutan melalui kebijakan APRIL2030 dan SFMP 2.0. Namun, pengungkapan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme operasional yang terstruktur dalam proses pengadaan, seperti bagaimana prinsip keberlanjutan diterapkan pada tahap perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi, seleksi pemasok, pelaksanaan kontrak, dan evaluasi kontrak. Oleh karena itu, dimensi ini belum memperoleh nilai 100% karena bukti implementasinya belum menunjukkan proses yang tersistematis secara lengkap.

5.2.2 Kategori Perencanaan (K2)

Pada kategori Perencanaan (K2), visualisasi digunakan untuk menunjukkan perbandingan nilai substansi pada setiap dimensi, sehingga dapat terlihat dimensi yang memiliki pengungkapan paling kuat dan dimensi yang masih belum ditemukan dalam laporan. Visualisasi grafik kategori K2 ditampilkan pada Gambar 5.2.



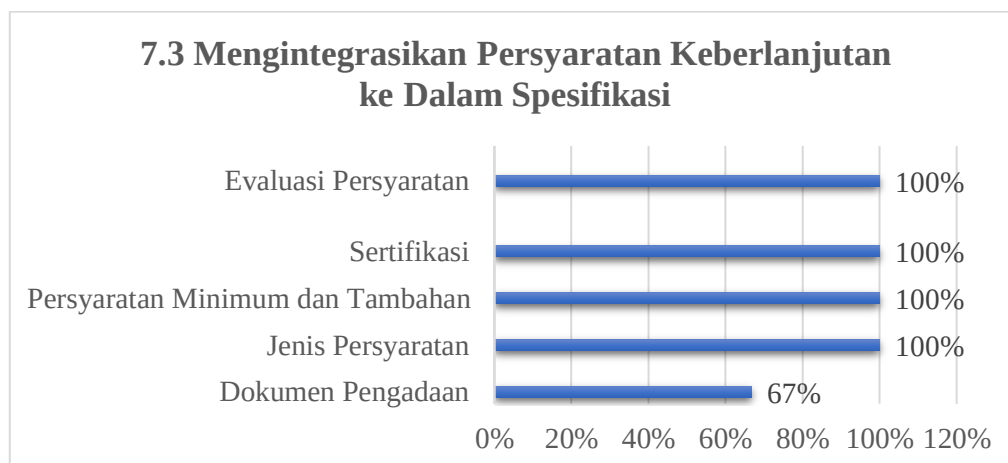
Gambar 5. 2 Visualisasi Hasil *Scoring* K2

Pada kategori Perencanaan (K2), nilai substansi tertinggi terdapat pada dimensi Program Kolaboratif (KPI 7.2.1) dan Kebutuhan Perusahaan (KPI 7.2.4), yaitu masing-masing sebesar 100%. Nilai tinggi pada Program Kolaboratif menunjukkan bahwa laporan telah menggambarkan keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan keberlanjutan. Hal ini sesuai dengan KPI 7.2.1 yang menekankan kemampuan perusahaan dalam membangun program kerja kolaboratif untuk menentukan kriteria keberlanjutan. Sementara itu, nilai tinggi pada Kebutuhan Perusahaan menunjukkan bahwa laporan telah menjelaskan kebutuhan perusahaan terhadap ketertelusuran bahan baku, sehingga substansinya dinilai kuat karena telah didukung oleh capaian dan indikator yang terukur.

Nilai substansi sedang terdapat pada dimensi Risiko Keberlanjutan (KPI 7.2.2), Analisis Pasar (KPI 7.2.5), dan Melengkapi Strategi Mendapatkan Pemasok (KPI 7.2.6), yaitu sebesar 67%. Ketiga dimensi tersebut sudah menunjukkan adanya praktik yang relevan, seperti uji tuntas pemasok, audit, pemantauan risiko pasar, serta kewajiban pemasok terhadap kebijakan keberlanjutan. Namun, nilainya belum mencapai 100% karena laporan belum menjelaskan metode penilaian risiko, prioritas risiko, strategi pasar,

maupun mekanisme penyusunan strategi pemasok secara rinci. Adapun nilai terendah terdapat pada dimensi Analisis Biaya (KPI 7.2.3) sebesar 0%, karena belum ditemukan pengungkapan mengenai analisis biaya berbasis keberlanjutan, seperti *life cycle cost*, biaya lingkungan, biaya sosial, atau total biaya kepemilikan dalam proses perencanaan pengadaan.

5.2.3 Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)
Pada kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3), visualisasi digunakan untuk memperlihatkan perbandingan nilai substansi antar dimensi, khususnya antara dimensi yang sudah mencapai nilai 100% dan dimensi Dokumen Pengadaan yang masih memperoleh nilai 67%. Visualisasi grafik kategori K3 ditampilkan pada Gambar 5.3:



Gambar 5. 3 Visualisasi Hasil *Scoring* K3

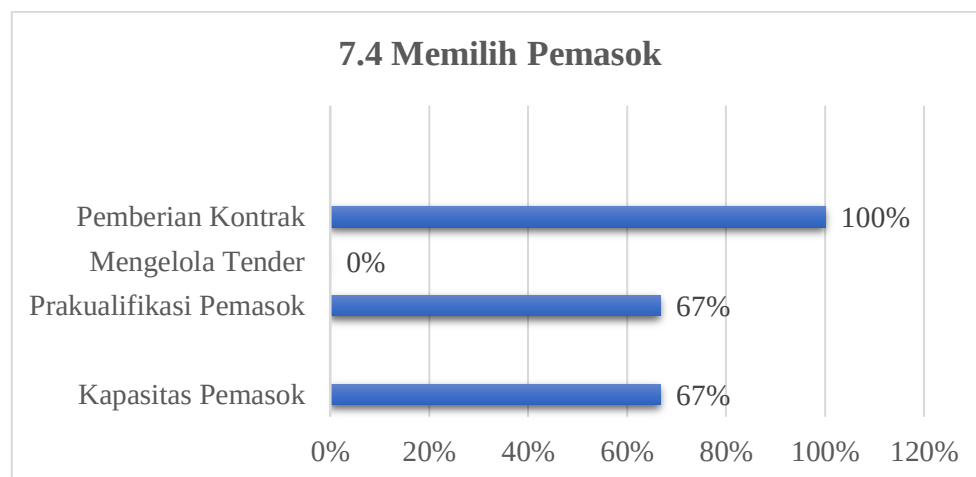
Pada kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3), sebagian besar dimensi memperoleh nilai substansi tinggi. Dimensi Jenis Persyaratan (KPI 7.3.2), Persyaratan Minimum dan Tambahan (KPI 7.3.3), Sertifikasi (KPI 7.3.4), dan Evaluasi Persyaratan (KPI 7.3.5) memperoleh nilai substansi sebesar 100%. Nilai ini menunjukkan bahwa persyaratan keberlanjutan telah tergambar cukup kuat dalam laporan, terutama melalui penerapan sertifikasi, ketentuan HCV dan HCS, batas waktu kepatuhan yang lebih ketat, audit, uji tuntas, serta pemantauan tutupan lahan menggunakan satelit, *drone*, dan survei penginderaan jauh setiap 16 hari. Hal ini menunjukkan bahwa persyaratan keberlanjutan tidak hanya diungkapkan sebagai

komitmen, tetapi juga didukung oleh mekanisme pengendalian dan pemantauan yang lebih konkret.

Nilai yang lebih rendah terdapat pada dimensi Dokumen Pengadaan (KPI 7.3.1) sebesar 67%. Dimensi ini sudah menunjukkan adanya kewajiban pemasok untuk mematuhi kebijakan keberlanjutan perusahaan, seperti SFMP 2.0, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat, serta Kode Etik Pengadaan RGE. Namun, substansinya belum mencapai 100% karena laporan belum menampilkan secara eksplisit bentuk dokumen pengadaan yang memuat persyaratan keberlanjutan, seperti dokumen spesifikasi, dokumen tender, klausul teknis, atau format kriteria evaluasi pemasok. Dengan demikian, K3 menjadi kategori dengan substansi paling kuat, tetapi aspek dokumentasi pengadaan masih dapat diperjelas.

5.2.4 Kategori Memilih Pemasok (K4)

Pada kategori Memilih Pemasok (K4), visualisasi digunakan untuk menunjukkan perbedaan tingkat substansi antar dimensi, terutama untuk memperlihatkan bahwa dimensi Pemberian Kontrak memiliki nilai tertinggi, sedangkan dimensi Mengelola Tender belum ditemukan pengungkapannya. Visualisasi grafik kategori K4 ditampilkan pada Gambar 5.4.



Gambar 5. 4 Visualisasi Hasil *Scoring* K4

Pada kategori Memilih Pemasok (K4), dimensi dengan nilai substansi tertinggi adalah Pemberian Kontrak (KPI 7.4.4) sebesar 100%. Nilai ini diberikan karena laporan telah menunjukkan bahwa pemberian kontrak berkaitan dengan kewajiban pemasok

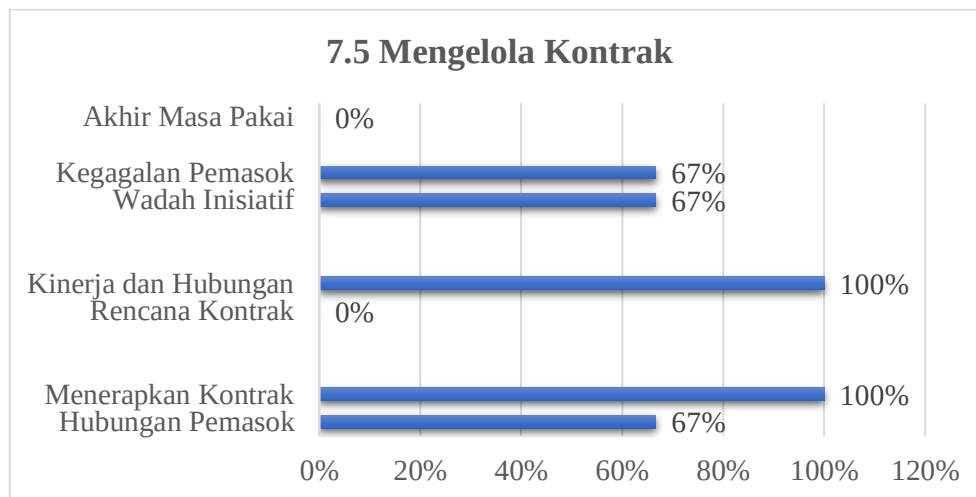
untuk mematuhi persyaratan keberlanjutan, seperti Kode Etik Pengadaan, SFMP 2.0, kebijakan terbaru perusahaan, dan Kerangka Kerja Keberlanjutan RGE. Pengungkapan tersebut dinilai memiliki substansi tinggi karena kepatuhan pemasok tidak hanya disebut sebagai komitmen, tetapi menjadi bagian dari hubungan kontraktual.

Dimensi Kapasitas Pemasok (KPI 7.4.1) dan Prakualifikasi Pemasok (KPI 7.4.2) memperoleh nilai 67%. Kedua dimensi ini sudah menunjukkan adanya proses penilaian pemasok, seperti penilaian mandiri, verifikasi dokumen, pemeriksaan legalitas, data penggunaan lahan, data tutupan lahan, serta penilaian HCV dan HCS. Namun, nilai tersebut belum mencapai 100% karena laporan belum menjelaskan secara teknis standar kapasitas minimum pemasok, ambang batas kelayakan, bobot penilaian, atau klasifikasi risiko pemasok. Dengan demikian, implementasinya sudah tergambar, tetapi belum sepenuhnya tersistematis dalam bentuk kriteria penilaian yang rinci.

Dimensi Mengelola Tender (KPI 7.4.3) memperoleh nilai 0%. Nilai ini diberikan karena tidak ditemukan pengungkapan yang secara spesifik menjelaskan proses tender, kriteria evaluasi tender, metode penilaian penawaran, atau bobot evaluasi pemasok. Skor 0% pada dimensi ini tidak berarti perusahaan tidak memiliki mekanisme seleksi pemasok, tetapi menunjukkan bahwa aspek tender sebagaimana dimaksud dalam KPI 7.4.3 tidak tergambar secara eksplisit dalam *Sustainability Report* APRIL 2024.

5.2.5 Kategori Mengelola Kontrak(K5)

Pada kategori Mengelola Kontrak (K5), visualisasi digunakan untuk memperlihatkan variasi nilai substansi pada setiap dimensi, mulai dari dimensi yang telah diungkapkan secara kuat hingga dimensi yang belum ditemukan dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Visualisasi grafik kategori K5 ditampilkan pada Gambar 5.5.



Gambar 5. 5 Visualisasi Hasil *Scoring* K5

Pada kategori Mengelola Kontrak (K5), nilai tertinggi terdapat pada dimensi Menerapkan Kontrak (KPI 7.5.2) dan Kinerja dan Hubungan (KPI 7.5.4), yaitu masing-masing sebesar 100%. Nilai 100% diberikan karena kedua dimensi tersebut menunjukkan implementasi yang lebih konkret, yaitu adanya kewajiban pemasok, pemantauan kepatuhan, penggunaan teknologi, serta tindak lanjut atas temuan.

Menerapkan Kontrak memperoleh nilai tinggi karena laporan menunjukkan bahwa pemasok wajib mematuhi kebijakan keberlanjutan perusahaan dan kepatuhan tersebut dipantau dalam pelaksanaan hubungan pemasok. Kinerja dan Hubungan juga memperoleh nilai 100% karena laporan menjelaskan adanya pemantauan deforestasi, verifikasi lapangan, penggunaan teknologi pemantauan, serta penyusunan rencana restorasi apabila ditemukan perubahan tutupan lahan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kontrak tidak berhenti pada ketentuan tertulis, tetapi dilanjutkan dengan pemantauan dan tindakan korektif.

Dimensi Hubungan Pemasok (KPI 7.5.1), Wadah Inisiatif (KPI 7.5.5), dan Kegagalan Pemasok (KPI 7.5.6) memperoleh nilai 67%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa laporan telah mengungkapkan adanya hubungan, pendampingan, bantuan teknis, dukungan sertifikasi, dan penanganan ketidaksesuaian pemasok. Namun, pengungkapan ini belum cukup untuk memperoleh nilai 100% karena belum dijelaskan secara lengkap target program, jumlah pemasok yang terlibat, jadwal pelaksanaan, indikator

keberhasilan, serta hasil perbaikan yang dicapai. Oleh karena itu, ketiga dimensi ini dinilai sudah memiliki implementasi, tetapi masih terbatas dari sisi keterukuran dan sistematisasi.

Dimensi Rencana Kontrak (KPI 7.5.3) dan Akhir Masa Pakai (KPI 7.5.7) memperoleh nilai 0%. Rencana Kontrak memperoleh nilai 0% karena tidak ditemukan pengungkapan mengenai rencana manajemen kontrak yang memuat sasaran keberlanjutan, risiko kontrak, pihak yang bertanggung jawab, dan mekanisme evaluasi selama masa kontrak. Sementara itu, Akhir Masa Pakai memperoleh nilai 0% karena laporan tidak mengungkapkan mekanisme pengelolaan barang atau material setelah masa pakainya berakhir, seperti penggunaan kembali, daur ulang, take-back system, atau analisis dampak akhir masa pakai dalam pengadaan.

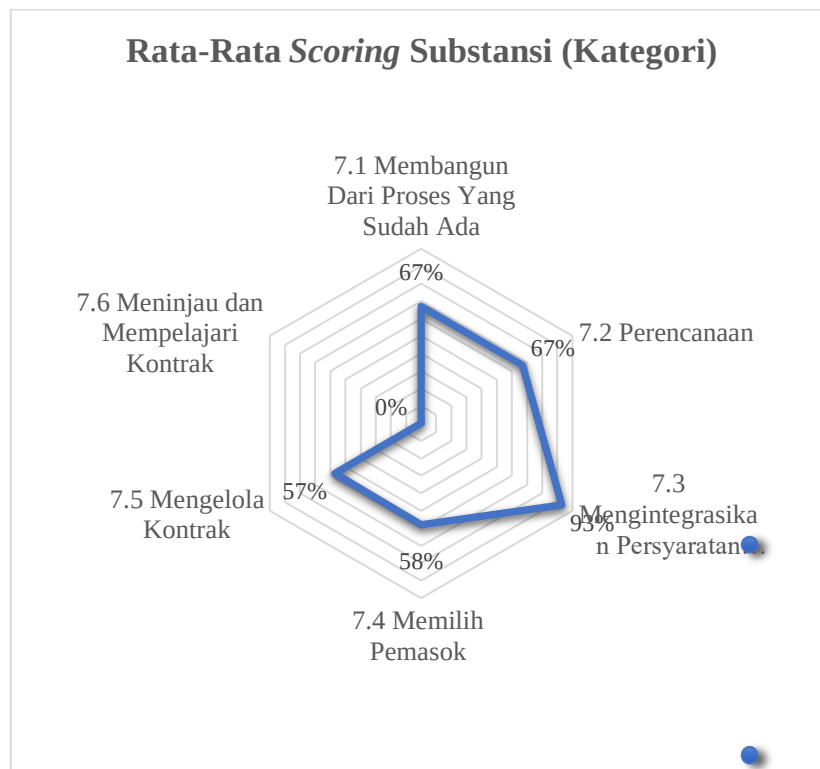
5.2.6 Kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)

Pada kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6), analisis disajikan secara naratif karena kategori ini hanya memiliki satu dimensi, yaitu Meninjau dan Mempelajari Kontrak (KPI 7.6.1). Berdasarkan hasil *scoring*, dimensi ini memperoleh nilai substansi sebesar 0%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa dalam *Sustainability Report* APRIL 2024 belum ditemukan pengungkapan yang secara spesifik menjelaskan proses peninjauan kontrak setelah implementasi, evaluasi hasil pelaksanaan kontrak, dokumentasi pembelajaran, maupun penggunaan hasil evaluasi kontrak sebagai dasar perbaikan pengadaan berkelanjutan di masa mendatang.

Kondisi ini tidak dapat langsung diartikan bahwa perusahaan tidak melakukan evaluasi kontrak, tetapi menunjukkan bahwa aspek tersebut belum tergambar secara eksplisit dalam laporan yang dianalisis. Dengan demikian, K6 menjadi kategori dengan nilai substansi terendah karena belum terdapat bukti pengungkapan mengenai mekanisme *post-contract review* atau *lesson learned* yang digunakan untuk memperkuat proses *sustainable procurement* berikutnya.

5.2.7 Perbandingan Rata-Rata *Scoring* Substansi Antar Kategori

Perbandingan rata-rata *scoring* substansi antar kategori digunakan untuk melihat kategori ISO 20400 Klausul 7 yang memiliki tingkat substansi paling kuat dan paling lemah. Visualisasi rata-rata *scoring* substansi antar kategori ditampilkan pada Gambar 5.6.



Gambar 5. 6 Visualisasi Rata-rata *Scoring* Substansi Antar Kategori

Berdasarkan perbandingan rata-rata *scoring* substansi antar kategori, kategori dengan nilai tertinggi adalah Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) sebesar 93%. Nilai ini menunjukkan bahwa pengungkapan APRIL paling kuat pada aspek penetapan persyaratan keberlanjutan ke dalam spesifikasi pengadaan. Hal tersebut terlihat karena sebagian besar dimensi pada kategori ini telah didukung oleh bukti implementasi yang kuat, seperti penerapan sertifikasi, ketentuan HCV dan HCS, batas waktu kepatuhan, audit, uji tuntas, serta pemantauan berbasis teknologi. Dengan demikian, K3 dapat dikategorikan sebagai aspek dengan substansi paling kuat karena pengungkapan tidak hanya menjelaskan kebijakan, tetapi juga menunjukkan mekanisme pelaksanaan, pemantauan, dan standar yang digunakan.

Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1) dan Perencanaan (K2) memperoleh nilai substansi sebesar 67%. Nilai ini menunjukkan bahwa laporan telah menampilkan substansi yang cukup baik pada aspek integrasi awal dan perencanaan *sustainable procurement*, tetapi belum sepenuhnya kuat. Pada K1, keberlanjutan telah

tergambar melalui kebijakan APRIL2030 dan SFMP 2.0, tetapi belum dijelaskan secara rinci bagaimana kebijakan tersebut diterapkan ke dalam tahapan teknis pengadaan. Sementara itu, pada K2, laporan sudah menunjukkan praktik yang baik dalam program kolaboratif dan ketertelusuran bahan baku, tetapi masih terdapat kelemahan pada aspek analisis biaya keberlanjutan yang belum ditemukan pengungkapannya. Oleh karena itu, kedua kategori ini dapat dinilai berada pada tingkat substansi menengah karena praktiknya sudah terlihat, tetapi belum seluruh dimensi dijelaskan secara terstruktur dan terukur.

Kategori Memilih Pemasok (K4) memperoleh nilai substansi sebesar 58%, sedangkan Mengelola Kontrak (K5) memperoleh nilai sebesar 57%. Nilai ini menunjukkan bahwa substansi pengungkapan pada tahap seleksi pemasok dan pengelolaan kontrak masih belum merata. Pada K4, perusahaan sudah menunjukkan praktik yang cukup kuat dalam pemberian kontrak dan penilaian pemasok, tetapi masih belum ditemukan pengungkapan terkait pengelolaan *tender*. Pada K5, perusahaan sudah cukup kuat dalam penerapan kontrak dan pemantauan kinerja pemasok, tetapi masih lemah pada aspek rencana kontrak dan pengelolaan akhir masa pakai. Dengan demikian, kedua kategori ini belum menunjukkan substansi pengungkapan yang lengkap karena masih terdapat beberapa dimensi penting yang belum tergambar dalam laporan.

Kategori dengan nilai terendah adalah Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6) sebesar 0%. Nilai ini menunjukkan bahwa *Sustainability Report* APRIL 2024 belum mengungkapkan mekanisme pembelajaran pascakontrak. Hal ini disebabkan karena laporan belum mengungkapkan adanya mekanisme *post-contract review*, evaluasi hasil kontrak, dokumentasi *lesson learned*, maupun penggunaan hasil evaluasi kontrak untuk memperbaiki proses pengadaan berikutnya. Secara keseluruhan, hasil perbandingan menunjukkan bahwa substansi pengungkapan APRIL lebih kuat pada tahap penetapan persyaratan keberlanjutan dan pemantauan pemasok, cukup kuat pada tahap integrasi kebijakan dan perencanaan, tetapi masih perlu diperkuat pada tahap pengelolaan *tender*, perencanaan kontrak, pengelolaan akhir masa pakai, serta pembelajaran pascakontrak.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis *scoring* substansi, penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pengungkapan *sustainable procurement* dalam *Sustainability Report*

APRIL 2024 belum merata pada setiap kategori ISO 20400 Klausul 7. Kategori yang memperoleh nilai substansi tinggi umumnya didukung oleh informasi yang menjelaskan kebijakan, mekanisme, maupun bukti pendukung secara lebih rinci, sedangkan kategori dengan nilai substansi rendah masih didominasi oleh informasi yang bersifat umum sehingga belum mampu menggambarkan proses pengadaan secara komprehensif. Temuan ini memberikan *insight* bahwa kualitas pengungkapan *sustainable procurement* tidak hanya ditentukan oleh banyaknya informasi yang diungkapkan, tetapi juga oleh kedalaman substansi informasi yang disampaikan. Dengan kata lain, keberadaan suatu pengungkapan belum tentu menunjukkan bahwa informasi tersebut telah memiliki kualitas substansi yang baik apabila belum didukung oleh penjelasan mengenai mekanisme, proses, maupun bukti pendukung yang memadai. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pengungkapan tidak cukup hanya dengan menambahkan informasi pada indikator yang belum diungkapkan, tetapi juga perlu didukung oleh penyampaian informasi yang lebih sistematis, spesifik, dan terdokumentasi sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai praktik *sustainable procurement* sesuai dengan indikator ISO 20400.

5.3 Analisis Hasil Validasi *Expert*

Setelah dilakukan *scoring* terhadap indikator *sustainable procurement* berdasarkan klausul 7 ISO 20400, tahap selanjutnya adalah menganalisis hasil validasi *expert*. Validasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penilaian yang digunakan telah sesuai dengan pemahaman teoritis dan praktis di lapangan. Validasi tidak diarahkan untuk menilai kondisi internal perusahaan secara langsung, melainkan untuk menilai kesesuaian *scoring disclosure*, *scoring substansi*, dan usulan perbaikan yang telah disusun berdasarkan indikator *sustainable procurement*. *Expert* yang terlibat dalam validasi berasal dari akademisi dan praktisi yang memiliki pemahaman terkait pengadaan, keberlanjutan, dan praktik industri. Adapun rekapitulasi hasil validasi oleh akademisi dan praktisi disajikan pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5. 2 Pengolahan Data Validasi

Kategori	Aspek Validasi	Skor Max	Skor Min	Skor Rata- Rata
Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)	<i>Scoring Disclosure</i>	5	3	4,43
	<i>Scoring Substansi</i>	5	4	4,43
	Usulan Perbaikan	5	4	4,57
Perencanaan (K2)	<i>Scoring Disclosure</i>	5	4	4,43
	<i>Scoring Substansi</i>	5	4	4,86
	Usulan Perbaikan	5	4	4,71
Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke Dalam Spesifikasi (K3)	<i>Scoring Disclosure</i>	5	4	4,57
	<i>Scoring Substansi</i>	5	4	4,43
	Usulan Perbaikan	5	4	4,71
Memilih Pemasok (K4)	<i>Scoring Disclosure</i>	5	4	4,57
	<i>Scoring Substansi</i>	5	4	4,57
	Usulan Perbaikan	5	4	4,71
	<i>Scoring Disclosure</i>	5	3	4,29

Kategori	Aspek Validasi	Skor Max	Skor Min	Skor Rata- Rata
Mengelola Kontrak (K5)	<i>Scoring</i> Substansi	5	4	4,71
	Usulan Perbaikan	5	4	4,57
Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)	<i>Scoring Disclosure</i>	5	3	4,43
	<i>Scoring</i> Substansi	5	3	4,29
	Usulan Perbaikan	5	4	4,57

Berdasarkan hasil pengolahan data validasi pada Tabel 5.2, seluruh kategori ISO 20400 Klausul 7 memperoleh skor rata-rata di atas 4,00 pada aspek *scoring disclosure*, *scoring substansi*, dan usulan perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa para *expert* secara umum berada pada kategori setuju hingga sangat setuju terhadap instrumen dan hasil analisis yang digunakan. Pada aspek *scoring disclosure*, skor rata-rata berada pada rentang 4,29 hingga 4,57, dengan nilai tertinggi pada kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) dan Memilih Pemasok (K4), serta nilai terendah pada kategori Mengelola Kontrak (K5). Pada aspek *scoring substansi*, skor rata-rata berada pada rentang 4,29 hingga 4,86, dengan nilai tertinggi pada kategori Perencanaan (K2) dan nilai terendah pada kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6). Sementara itu, aspek usulan perbaikan memperoleh skor rata-rata antara 4,57 hingga 4,71, yang menunjukkan bahwa rekomendasi yang disusun dinilai relevan, logis, dan sesuai dengan gap yang ditemukan.

Selain hasil penilaian kuantitatif, proses FGD juga menghasilkan beberapa masukan penting dari *expert*. Pertama, dokumen kontrak perlu ditinjau ulang secara berkala dan

klausul di dalamnya perlu diperbaiki agar tetap sesuai dengan kondisi, kebutuhan produk, dan prinsip keberlanjutan. Kedua, hasil penilaian *disclosure* dan substansi yang memiliki pola hampir sama perlu dianalisis lebih lanjut karena terdapat kemungkinan redundansi dalam proses penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa batas antara penilaian kualitas pengungkapan dan kedalaman implementasi perlu diperjelas agar tidak terjadi tumpang tindih. Ketiga, *expert* menilai bahwa instrumen penilaian yang digunakan telah sesuai dengan prinsip ISO 20400 dan cukup representatif untuk mengevaluasi tingkat implementasi *sustainable procurement*.

Secara keseluruhan, hasil validasi *expert* menunjukkan bahwa instrumen *scoring disclosure*, *scoring* substansi, dan usulan perbaikan memperoleh tingkat penerimaan yang baik. Mayoritas skor berada pada nilai 4 dan 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian yang dilakukan telah sesuai dengan pemahaman teoritis dan praktis mengenai *sustainable procurement*. Hasil validasi ini juga memperkuat objektivitas penelitian karena instrumen dan rekomendasi tidak hanya disusun berdasarkan interpretasi peneliti, tetapi juga telah memperoleh konfirmasi dari *expert* yang memiliki pemahaman relevan di bidang pengadaan, keberlanjutan, dan praktik industri.

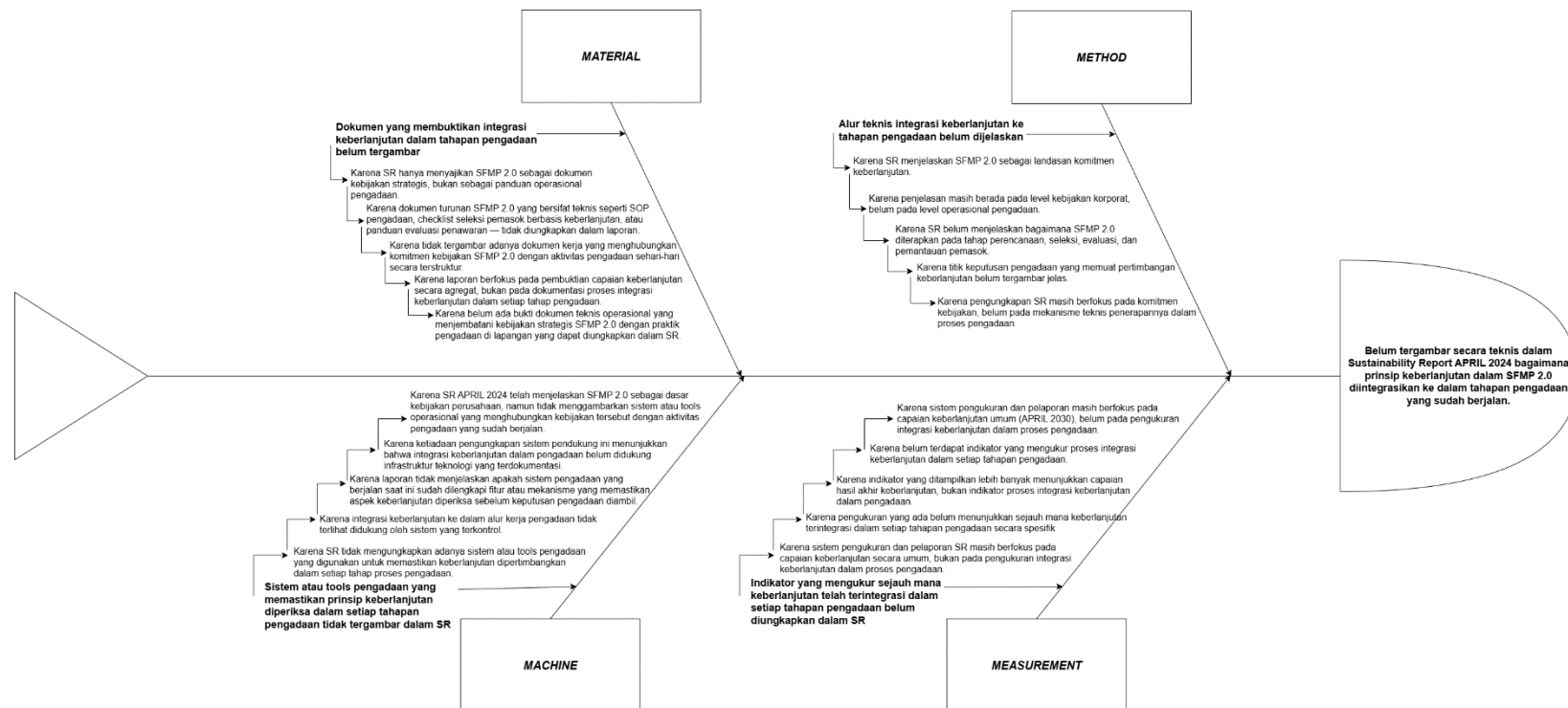
5.4 Analisis Kesenjangan Pengungkapan *Sustainable Procurement*

Berdasarkan hasil *scoring* substansi klausul 7, seluruh kategori memperoleh nilai di bawah 100%, yaitu Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1) sebesar 67%, Perencanaan (K2) sebesar 67%, Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) sebesar 93%, Memilih Pemasok (K4) sebesar 58%, Mengelola Kontrak (K5) sebesar 57%, dan Meninjau serta Mempelajari Kontrak (K6) sebesar 0%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengungkapan praktik *sustainable procurement* telah tergambar dalam *Sustainability Report* APRIL 2024, namun belum sepenuhnya memenuhi kriteria substansi maksimal, yaitu implementasi yang terstruktur, sistematis, terukur, didukung pelatihan, audit, teknologi, perbaikan berkelanjutan, serta selaras dengan regulasi dan standar. Oleh karena itu, seluruh kategori akan dianalisis lebih lanjut menggunakan *Fishbone Diagram*.

Fishbone Diagram atau diagram tulang ikan adalah sebuah metode yang digunakan untuk menemukan faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya nilai substansi pada beberapa kategori *sustainable procurement* berdasarkan ISO 20400. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan penyebab ke dalam enam faktor utama, yaitu manusia (*man*), metode (*method*), material (*material*), mesin (*machine*), pengukuran (*measurement*), dan lingkungan (*environment*). Selanjutnya, hasil identifikasi akar permasalahan pada *Fishbone Diagram* akan diperkuat menggunakan pendekatan 5 *Whys* untuk menelusuri akar penyebab secara lebih mendalam. Metode 5 *Whys* digunakan dengan cara mengajukan pertanyaan “mengapa” secara berulang terhadap penyebab yang ditemukan, sehingga akar masalah dapat diidentifikasi secara lebih jelas. Dengan demikian, kombinasi *Fishbone Diagram* dan 5 *Whys* membantu memperjelas akar penyebab masih terbatasnya kualitas pengungkapan *sustainable procurement*, sehingga dapat menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi perbaikan.

5.4.1 Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)

Pada kategori ini, permasalahan utama yang ditemukan adalah belum tergambarinya secara teknis bagaimana prinsip keberlanjutan dalam SFMP 2.0 diintegrasikan ke dalam tahapan pengadaan yang sudah berjalan. *Sustainability Report* APRIL 2024 telah menjelaskan SFMP 2.0 sebagai dasar komitmen keberlanjutan perusahaan. Namun, pengungkapan tersebut masih dominan berada pada level kebijakan dan capaian keberlanjutan, belum menunjukkan secara rinci bagaimana prinsip keberlanjutan diterapkan dalam aktivitas pengadaan, seperti perencanaan kebutuhan, seleksi pemasok, evaluasi penawaran, pengambilan keputusan pengadaan, dan pemantauan pemasok. Dengan demikian, kesenjangan pada K1 bukan terletak pada ketiadaan komitmen keberlanjutan, melainkan pada belum tergambarinya mekanisme integrasi keberlanjutan ke dalam proses pengadaan secara operasional, terdokumentasi, tersistem, dan terukur. Adapun hasil identifikasi faktor penyebab permasalahan pada kategori K1 disajikan dalam *fishbone diagram* pada Gambar 5.7:



Gambar 5. 7 Fishbone Diagram K1

- 1) Pada faktor *Method*, permasalahan yang terlihat adalah alur teknis penerapan prinsip keberlanjutan dalam setiap tahapan pengadaan belum dijelaskan dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. SR telah menjelaskan SFMP 2.0 sebagai landasan komitmen keberlanjutan, tetapi belum menguraikan bagaimana prinsip tersebut diterapkan secara teknis dalam proses pengadaan. Laporan belum menunjukkan apakah aspek keberlanjutan mulai dipertimbangkan sejak tahap perencanaan kebutuhan, seleksi pemasok, evaluasi penawaran, atau hanya pada tahap pemantauan pemasok. Akibatnya, pembaca laporan belum dapat mengetahui bagaimana prinsip keberlanjutan digunakan dalam alur pengadaan yang sudah berjalan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, permasalahan *Method* tidak hanya terletak pada belum adanya alur kerja yang ditampilkan, tetapi juga pada belum tergambaranya titik keputusan pengadaan yang memuat pertimbangan keberlanjutan. SR belum menjelaskan pada tahap mana aspek keberlanjutan diperiksa, siapa pihak yang memeriksa, bagaimana hasil pemeriksaan didokumentasikan, dan bagaimana hasil tersebut memengaruhi keputusan pengadaan. Dengan demikian, akar permasalahan pada faktor *Method* adalah pengungkapan SR masih berfokus pada komitmen kebijakan dan capaian akhir, belum pada prosedur teknis penerapan keberlanjutan dalam proses pengadaan yang berjalan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Diansyah et al (2022) yang menekankan bahwa aspek keberlanjutan perlu dimasukkan secara eksplisit dalam tahapan pengadaan agar dapat diverifikasi dan dinilai secara objektif.

- 2) Pada faktor *Material*, permasalahan yang terlihat adalah dokumen yang membuktikan integrasi keberlanjutan ke dalam tahapan pengadaan operasional belum tergambar dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. SR telah menampilkan SFMP 2.0 sebagai dokumen utama yang mencerminkan komitmen keberlanjutan perusahaan. Namun, dokumen tersebut masih bersifat kebijakan strategis tingkat korporat, bukan dokumen operasional pengadaan. Dokumen turunan yang seharusnya dapat menjadi bukti integrasi keberlanjutan, seperti SOP pengadaan berbasis keberlanjutan, *checklist* seleksi pemasok, panduan evaluasi penawaran, atau formulir penilaian pemasok yang memuat kriteria keberlanjutan, belum ditemukan dalam laporan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambarnya dokumen teknis tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen SFMP 2.0 dan aktivitas pengadaan sehari-hari belum dapat ditelusuri secara jelas melalui SR. Laporan lebih banyak menampilkan capaian keberlanjutan secara agregat, seperti sertifikasi, ketertelusuran pasokan, dan pasokan bebas deforestasi, tetapi belum menunjukkan dokumen kerja yang menjelaskan bagaimana keberlanjutan diperiksa dan diterapkan pada setiap tahapan pengadaan. Dengan demikian, akar permasalahan pada faktor Material adalah dokumen yang diungkap dalam SR masih berada pada level kebijakan dan capaian, belum pada dokumen teknis operasional yang menjembatani SFMP 2.0 dengan praktik pengadaan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suci et al (2024) yang menjelaskan bahwa implementasi pengadaan berkelanjutan memerlukan perangkat pelaksanaan yang operasional agar kebijakan tidak hanya berhenti pada level komitmen, tetapi dapat diterapkan dan diverifikasi dalam praktik pengadaan.

- 3) Pada faktor *Machine*, permasalahan yang terlihat adalah sistem atau *tools* pengadaan yang memastikan prinsip keberlanjutan diperiksa dalam setiap tahapan pengadaan belum tergambar dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. SR telah menjelaskan SFMP 2.0 sebagai dasar kebijakan keberlanjutan, tetapi belum menunjukkan apakah sistem pengadaan yang digunakan telah memiliki fitur untuk memastikan kriteria keberlanjutan diperiksa sebelum keputusan pengadaan diambil. Belum tergambar adanya approval gate berbasis keberlanjutan, checklist digital, database evaluasi pemasok, atau kontrol sistem yang menghubungkan keputusan pengadaan dengan kriteria keberlanjutan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambarnya sistem pendukung tersebut menunjukkan bahwa integrasi keberlanjutan ke dalam proses pengadaan belum terlihat didukung oleh infrastruktur teknologi yang terdokumentasi dalam SR. Laporan belum menjelaskan apakah sistem yang digunakan mampu menghubungkan kebijakan keberlanjutan, data pemasok, hasil evaluasi, dan keputusan pengadaan secara terkontrol. Dengan demikian, akar permasalahan pada faktor *Machine* adalah SR belum mengungkapkan sistem atau *tools* pengadaan yang digunakan untuk

memastikan pertimbangan keberlanjutan diterapkan secara konsisten dalam setiap tahapan pengadaan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Firmansyah et al (2024) yang menjelaskan bahwa transformasi sistem pengadaan membutuhkan dukungan digitalisasi untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas proses pengadaan.

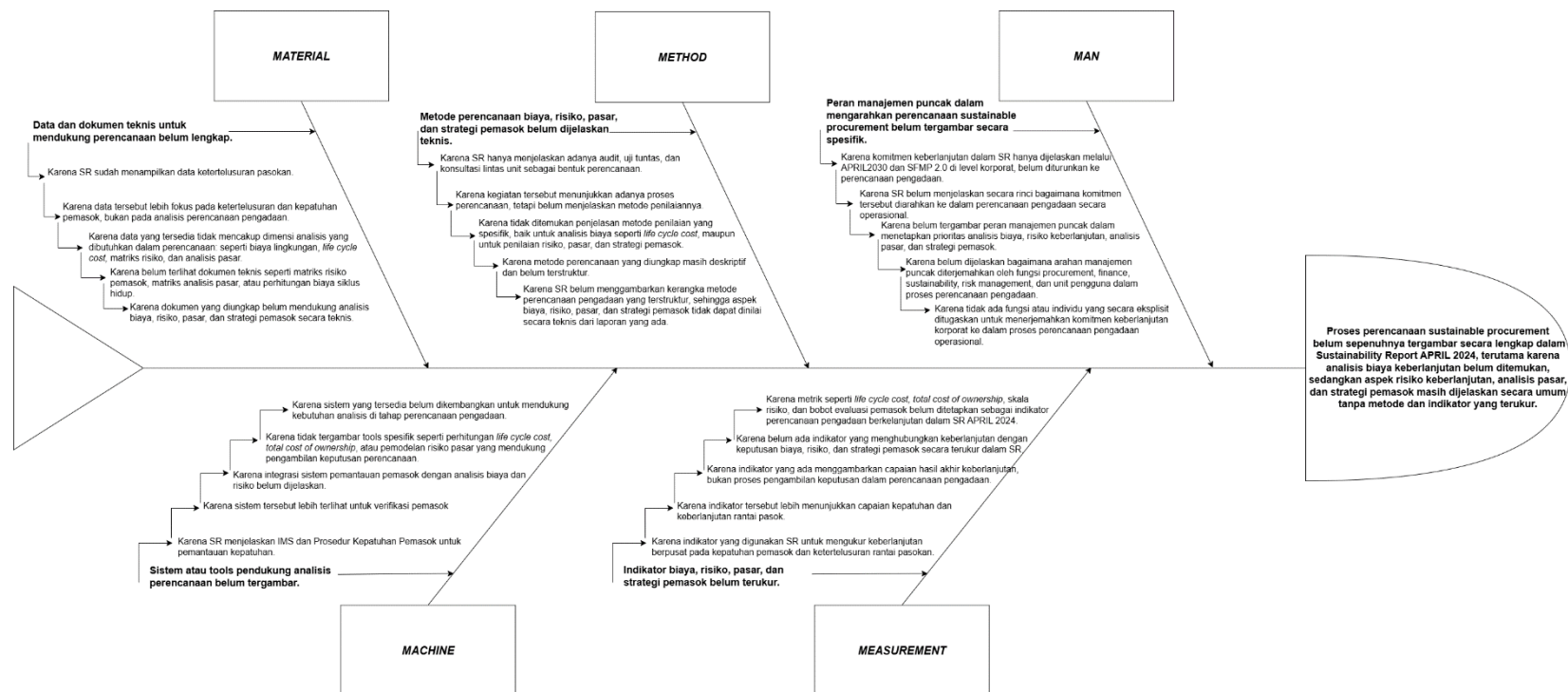
- 4) Pada faktor *Measurement*, permasalahan yang terlihat adalah indikator yang mengukur sejauh mana keberlanjutan telah terintegrasi dalam setiap tahapan pengadaan belum diungkapkan dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. SR telah menampilkan indikator keberlanjutan seperti sertifikasi, ketertelusuran pasokan, pasokan bebas deforestasi, dan target APRIL2030. Indikator tersebut relevan untuk menunjukkan capaian keberlanjutan perusahaan secara umum, tetapi belum secara spesifik mengukur proses integrasi keberlanjutan dalam pengadaan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, indikator yang ditampilkan dalam SR belum menunjukkan sejauh mana aspek keberlanjutan telah masuk ke dalam proses pengadaan secara teknis. Belum ditemukan indikator seperti persentase dokumen pengadaan yang memuat kriteria keberlanjutan, persentase keputusan pengadaan yang mempertimbangkan SFMP 2.0, persentase tahapan pengadaan yang menggunakan checklist keberlanjutan, atau tingkat kepatuhan proses pengadaan terhadap kriteria keberlanjutan. Dengan demikian, akar permasalahan pada faktor *Measurement* adalah pengukuran dalam SR masih berfokus pada capaian keberlanjutan secara agregat, belum pada indikator proses yang dapat mengukur integrasi keberlanjutan dalam pengadaan. Permasalahan ini sejalan dePudjijono & Nursani (2022)ukan Pudjijono & Nursani (2022) yang menjelaskan bahwa indikator pengadaan berkelanjutan diperlukan pada setiap tahapan pengadaan agar aspek keberlanjutan tidak hanya menjadi pedoman, tetapi juga dapat digunakan sebagai ukuran kinerja.

5.4.2 Kategori Perencanaan (K2)

Pada kategori ini, permasalahan utama yang ditemukan adalah proses perencanaan *sustainable procurement* belum sepenuhnya tergambar secara lengkap dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Hal ini terutama disebabkan oleh belum

ditemukannya analisis biaya keberlanjutan, sedangkan aspek risiko keberlanjutan, analisis pasar, dan strategi pemasok masih dijelaskan secara umum tanpa metode dan indikator yang terukur. SR APRIL 2024 memang telah menampilkan beberapa bukti perencanaan, seperti data ketertelusuran pasokan, audit, uji tuntas, konsultasi lintas unit, serta komitmen keberlanjutan melalui APRIL2030 dan SFMP 2.0. Namun, pengungkapan tersebut belum menunjukkan bagaimana data, metode, peran manajemen, sistem, dan indikator digunakan secara teknis untuk mendukung proses perencanaan pengadaan. Dengan demikian, kesenjangan pada K2 bukan terletak pada tidak adanya aktivitas perencanaan, melainkan pada belum tergambarnya proses perencanaan *sustainable procurement* yang lengkap, teknis, dan terukur. Adapun hasil identifikasi faktor penyebab permasalahan pada kategori K2 disajikan dalam *fishbone diagram* pada Gambar 5.8.



Gambar 5. 8 Fishbone Diagram K2

- 1) Pada faktor *Man*, permasalahan yang terlihat adalah peran manajemen puncak dalam mengarahkan perencanaan *sustainable procurement* belum tergambar secara spesifik. SR APRIL 2024 telah menjelaskan komitmen keberlanjutan melalui APRIL2030 dan SFMP 2.0 pada level korporat. Namun, SR belum menunjukkan bagaimana komitmen tersebut diturunkan ke dalam perencanaan pengadaan secara operasional. Selain itu, belum tergambar peran manajemen puncak dalam menetapkan prioritas analisis biaya, risiko keberlanjutan, analisis pasar, dan strategi pemasok.

Jika ditelusuri lebih lanjut, permasalahan pada faktor *Man* juga terlihat dari belum dijelaskannya arahan manajemen puncak kepada fungsi-fungsi yang terlibat dalam perencanaan pengadaan. SR belum menggambarkan bagaimana fungsi *procurement*, *finance*, *sustainability*, *risk management*, dan unit pengguna diarahkan untuk menyusun perencanaan pengadaan berbasis keberlanjutan. Belum terlihat pula individu atau fungsi yang secara eksplisit ditugaskan untuk menerjemahkan komitmen keberlanjutan korporat ke dalam proses perencanaan pengadaan operasional. Akar permasalahan pada faktor *Man* adalah belum tergambaranya peran dan akuntabilitas pihak terkait dalam mengarahkan serta menerjemahkan komitmen keberlanjutan ke dalam perencanaan pengadaan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ilma & Rarasati (2025) yang menjelaskan bahwa kematangan pengadaan berbasis keberlanjutan dipengaruhi oleh tata kelola, kapabilitas sumber daya manusia, proses, kepatuhan, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Dengan demikian, peran pihak internal menjadi penting agar komitmen keberlanjutan dapat diterjemahkan ke dalam proses perencanaan pengadaan.

- 2) Pada faktor *Method*, permasalahan yang terlihat adalah metode perencanaan biaya, risiko, pasar, dan strategi pemasok belum dijelaskan secara teknis. SR APRIL 2024 hanya menjelaskan adanya audit, uji tuntas, dan konsultasi lintas unit sebagai bentuk perencanaan. Kegiatan tersebut memang menunjukkan adanya proses perencanaan, tetapi belum menjelaskan metode penilaiannya. SR belum menunjukkan metode penilaian yang spesifik, baik untuk analisis biaya seperti *life cycle cost*, maupun untuk

penilaian risiko, pasar, dan strategi pemasok. Akibatnya, metode perencanaan yang diungkap masih bersifat deskriptif dan belum terstruktur.

Jika ditelusuri lebih lanjut, permasalahan pada faktor *Method* menunjukkan bahwa SR belum menggambarkan kerangka metode perencanaan pengadaan yang sistematis. Belum terlihat bagaimana risiko dinilai, bagaimana pasar dianalisis, bagaimana strategi pemasok ditentukan, dan bagaimana biaya keberlanjutan dihitung dalam proses perencanaan. Kondisi ini membuat aspek biaya, risiko, pasar, dan strategi pemasok belum dapat dinilai secara teknis dari laporan yang tersedia. Akar permasalahan pada faktor *Method* adalah SR belum menggambarkan kerangka metode perencanaan pengadaan yang terstruktur, sehingga proses perencanaan *sustainable procurement* belum terlihat memiliki dasar analisis yang jelas. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Pudjijono & Nursani (2022) yang menjelaskan bahwa indikator pengadaan berkelanjutan dapat diidentifikasi pada setiap tahapan pengadaan agar dapat digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan, kriteria dalam tender, dan ukuran kinerja pelaksanaan.

- 3) Pada faktor *Material*, permasalahan yang terlihat adalah data dan dokumen teknis untuk mendukung perencanaan belum lengkap. *Sustainability Report* APRIL 2024 telah menampilkan data ketertelusuran pasokan, namun data tersebut lebih banyak berfokus pada ketertelusuran dan kepatuhan pemasok, bukan pada analisis perencanaan pengadaan. Data yang tersedia belum mencakup dimensi analisis yang dibutuhkan dalam perencanaan, seperti biaya lingkungan, *life cycle cost*, matriks risiko, dan analisis pasar. Selain itu, dokumen teknis seperti matriks risiko pemasok, matriks analisis pasar, atau perhitungan biaya siklus hidup juga belum terlihat dalam SR.

Jika ditelusuri lebih lanjut, keterbatasan data dan dokumen teknis ini menyebabkan proses perencanaan *sustainable procurement* belum dapat dianalisis secara mendalam. Perencanaan pengadaan berkelanjutan tidak cukup hanya didukung oleh data ketertelusuran pemasok, tetapi juga membutuhkan data biaya, risiko, pasar, dan strategi pemasok agar keputusan pengadaan dapat mempertimbangkan dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial secara lebih menyeluruh. Akar permasalahan pada

faktor *Material* adalah dokumen dan data yang diungkap dalam SR belum mendukung analisis biaya, risiko, pasar, dan strategi pemasok secara teknis. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jati, 2022) yang menjelaskan bahwa *life cycle costing* digunakan untuk menghitung biaya selama umur hidup aset, sehingga perencanaan tidak hanya melihat biaya awal, tetapi juga kebutuhan biaya jangka panjang.

- 4) Pada faktor *Machine*, permasalahan yang terlihat adalah sistem atau *tools* pendukung analisis perencanaan belum tergambar. SR APRIL 2024 menjelaskan adanya *Integrated Management System* (IMS) dan Prosedur Kepatuhan Pemasok untuk pemantauan kepatuhan. Namun, sistem tersebut lebih terlihat digunakan untuk verifikasi pemasok, bukan untuk mendukung analisis perencanaan pengadaan. SR belum menjelaskan adanya *tools* spesifik untuk menghitung *life cycle cost*, *total cost of ownership*, atau pemodelan risiko pasar yang mendukung pengambilan keputusan perencanaan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, permasalahan pada faktor *Machine* terletak pada belum tergambaranya integrasi antara sistem pemantauan pemasok dengan analisis biaya dan risiko dalam perencanaan. Data dari sistem pemantauan pemasok belum terlihat digunakan untuk mendukung analisis biaya, pemetaan risiko, analisis pasar, atau penyusunan strategi pemasok. Akar permasalahan pada faktor *Machine* adalah sistem yang tersedia belum tergambar dalam SR sebagai alat yang mendukung kebutuhan analisis pada tahap perencanaan pengadaan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kalupe et al (2025) mengenai optimalisasi pengadaan di era digital yang menjelaskan bahwa digitalisasi pengadaan diperlukan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, tetapi implementasinya masih dapat terhambat jika teknologi belum terintegrasi secara optimal dengan proses pengadaan.

- 5) Pada faktor *Measurement*, permasalahan yang terlihat adalah indikator biaya, risiko, pasar, dan strategi pemasok belum terukur. SR APRIL 2024 telah menggunakan indikator untuk mengukur keberlanjutan berupa data kepatuhan pemasok dan ketertelusuran rantai pasok. Namun, indikator tersebut lebih menunjukkan capaian

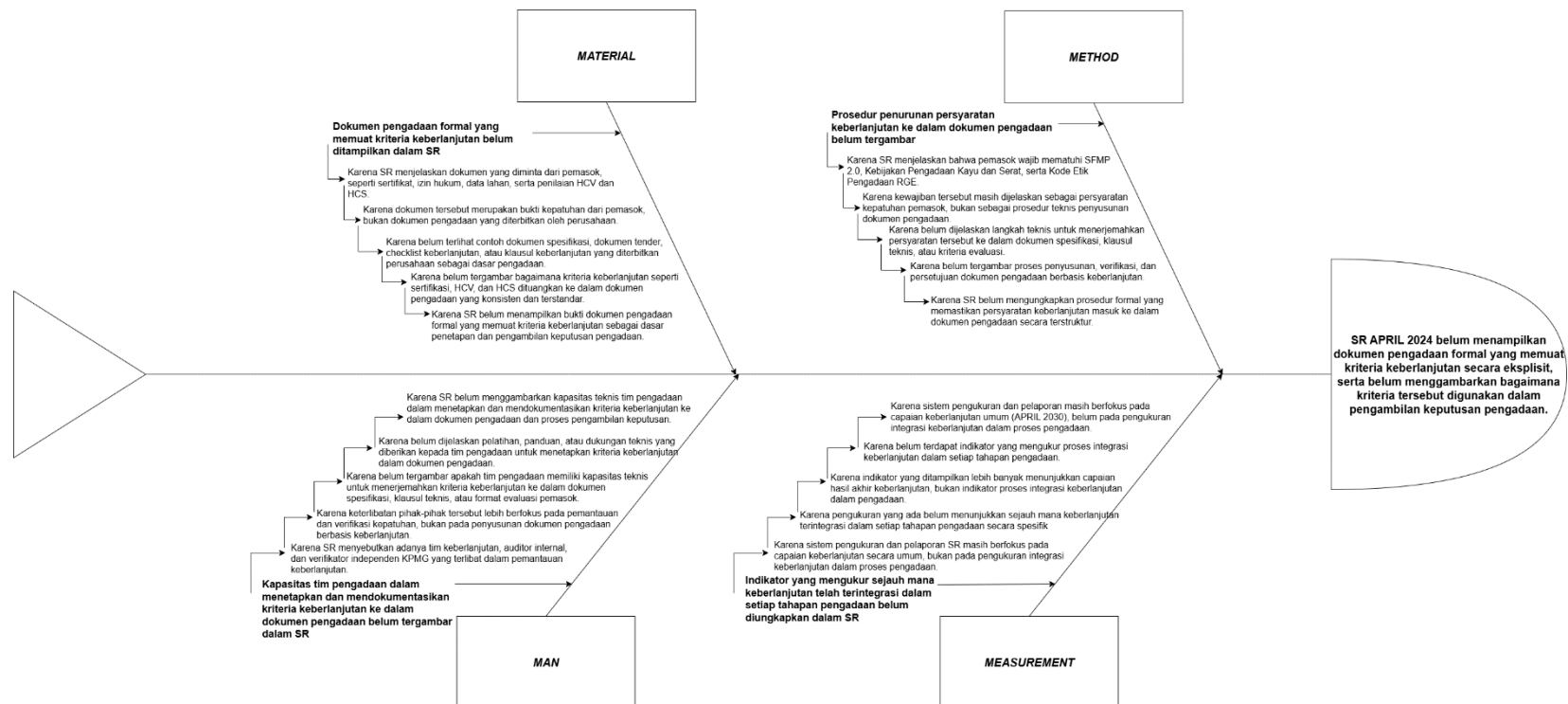
kepatuhan dan keberlanjutan rantai pasok, bukan proses pengambilan keputusan dalam perencanaan pengadaan. Indikator yang ditampilkan juga lebih banyak menunjukkan capaian hasil akhir keberlanjutan, bukan proses perencanaan yang menghubungkan keberlanjutan dengan keputusan biaya, risiko, dan strategi pemasok.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum ditemukan metrik seperti *life cycle cost*, *total cost of ownership*, skala risiko, bobot evaluasi pemasok, atau indikator strategi pemasok sebagai indikator perencanaan pengadaan berkelanjutan dalam SR APRIL 2024. Belum ada indikator yang menghubungkan aspek keberlanjutan dengan keputusan biaya, risiko, dan strategi pemasok secara terukur. Akar permasalahan pada faktor *Measurement* adalah belum adanya indikator biaya, risiko, pasar, dan strategi pemasok yang dapat digunakan untuk menilai proses perencanaan *sustainable procurement* secara objektif. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Pudjijono & Nursani (2022) yang menjelaskan bahwa indikator pengadaan berkelanjutan diperlukan pada setiap tahapan agar dapat digunakan sebagai pedoman perencanaan, kriteria tender, dan ukuran kinerja pelaksanaan.

5.4.3 Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)

Pada kategori ini, permasalahan utama yang ditemukan adalah *Sustainability Report* APRIL 2024 belum menampilkan dokumen pengadaan formal yang memuat kriteria keberlanjutan secara eksplisit, serta belum menggambarkan bagaimana kriteria tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan pengadaan. SR telah menjelaskan bahwa pemasok wajib mematuhi SFMP 2.0, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat, Kode Etik Pengadaan RGE, serta persyaratan seperti sertifikasi, izin hukum, data lahan, dan penilaian HCV maupun HCS. Namun, pengungkapan tersebut masih lebih banyak menunjukkan bukti kepatuhan pemasok, belum menunjukkan bagaimana persyaratan keberlanjutan diterjemahkan ke dalam dokumen pengadaan formal seperti dokumen spesifikasi, dokumen tender, *checklist* keberlanjutan, klausul teknis, atau format evaluasi pemasok. Dengan demikian, kesenjangan pada K3 bukan terletak pada tidak adanya kriteria keberlanjutan, melainkan pada belum tergambaranya proses dokumentasi dan penggunaan kriteria tersebut dalam dokumen serta keputusan pengadaan. Adapun hasil

identifikasi faktor penyebab permasalahan pada kategori K3 disajikan dalam *fishbone diagram* pada Gambar 5.9.



Gambar 5. 9 Fishbone Diagram K3

- 1) Pada faktor *Method*, permasalahan yang terlihat adalah prosedur penurunan persyaratan keberlanjutan ke dalam dokumen pengadaan belum tergambar. SR telah menjelaskan bahwa pemasok wajib mematuhi SFMP 2.0, Kebijakan Pengadaan Kayu dan Serat, serta Kode Etik Pengadaan RGE. Akan tetapi, kewajiban tersebut masih dijelaskan sebagai persyaratan kepatuhan pemasok, bukan sebagai prosedur teknis penyusunan dokumen pengadaan. SR belum menjelaskan langkah teknis untuk menerjemahkan persyaratan keberlanjutan ke dalam dokumen spesifikasi, klausul teknis, kriteria evaluasi, atau format penilaian pemasok.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambaranya prosedur tersebut menyebabkan pembaca laporan belum dapat mengetahui bagaimana persyaratan keberlanjutan disusun, diverifikasi, disetujui, dan digunakan dalam proses pengadaan. SR belum menunjukkan apakah terdapat tahapan formal untuk memastikan bahwa persyaratan keberlanjutan masuk ke dalam dokumen pengadaan sebelum proses seleksi atau penetapan pemasok dilakukan. Akar permasalahan pada faktor *Method* adalah belum tergambaranya prosedur formal yang memastikan persyaratan keberlanjutan dimasukkan ke dalam dokumen pengadaan secara terstruktur. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Akili et al (2024) yang menjelaskan bahwa integrasi ESG dalam pengadaan memerlukan pengembangan dokumen seleksi berbasis ESG dan sistem evaluasi yang mempertimbangkan kriteria ESG agar prinsip keberlanjutan dapat diterapkan dalam proses pengadaan.

- 2) Pada faktor *Material*, permasalahan yang terlihat adalah dokumen pengadaan formal yang memuat kriteria keberlanjutan belum ditampilkan dalam SR. *Sustainability Report* APRIL 2024 telah menjelaskan beberapa dokumen dan bukti yang diminta dari pemasok, seperti sertifikat, izin hukum, data lahan, serta penilaian HCV dan HCS. Namun, dokumen tersebut merupakan bukti kepatuhan dari pemasok, bukan dokumen pengadaan yang diterbitkan oleh perusahaan sebagai dasar pelaksanaan pengadaan. SR belum menampilkan contoh dokumen spesifikasi, dokumen tender, checklist keberlanjutan, atau klausul keberlanjutan yang menunjukkan bahwa kriteria keberlanjutan telah dimasukkan secara formal ke dalam dokumen pengadaan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, permasalahan pada faktor *Material* menunjukkan bahwa hubungan antara kriteria keberlanjutan dan dokumen pengadaan belum dapat ditelusuri secara jelas melalui SR. Kriteria seperti sertifikasi, HCV, HCS, legalitas lahan, dan kebijakan pengadaan kayu telah dijelaskan sebagai persyaratan kepatuhan, tetapi belum tergambar bagaimana kriteria tersebut diturunkan ke dalam dokumen formal yang digunakan dalam proses pengadaan dan pengambilan keputusan. Akar permasalahan pada faktor *Material* adalah SR belum menampilkan bukti dokumen pengadaan formal yang memuat kriteria keberlanjutan sebagai dasar penetapan spesifikasi dan keputusan pengadaan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Pudjijono & Nursani (2022) yang menjelaskan bahwa indikator pengadaan barang/jasa berkelanjutan dapat diterapkan pada setiap tahapan pengadaan, termasuk sebagai pedoman dalam perencanaan, kriteria dalam proses tender, dan ukuran kinerja pelaksanaan. Dengan demikian, kriteria keberlanjutan seharusnya tidak hanya muncul sebagai persyaratan kepatuhan pemasok, tetapi juga terdokumentasi secara eksplisit dalam dokumen pengadaan formal.

- 3) Pada faktor *Man*, permasalahan yang terlihat adalah kapasitas tim pengadaan dalam menetapkan dan mendokumentasikan kriteria keberlanjutan ke dalam dokumen pengadaan belum tergambar dalam SR. SR telah menyebutkan adanya tim keberlanjutan, auditor internal, dan *verifier* independen yang terlibat dalam pemantauan keberlanjutan. Namun, keterlibatan pihak tersebut lebih banyak berfokus pada pemantauan dan verifikasi kepatuhan, bukan pada penyusunan dokumen pengadaan berbasis keberlanjutan. Belum tergambar apakah tim pengadaan memiliki kapasitas teknis untuk menerjemahkan kriteria keberlanjutan ke dalam dokumen spesifikasi, klausul teknis, atau format evaluasi pemasok.

Jika ditelusuri lebih lanjut, SR juga belum menjelaskan adanya pelatihan, panduan, atau dukungan teknis yang diberikan kepada tim pengadaan untuk menetapkan kriteria keberlanjutan dalam dokumen pengadaan. Padahal, proses memasukkan kriteria keberlanjutan ke dalam spesifikasi dan dokumen tender membutuhkan pemahaman teknis agar kriteria yang digunakan tidak hanya bersifat umum, tetapi dapat diterapkan, diverifikasi, dan digunakan sebagai dasar

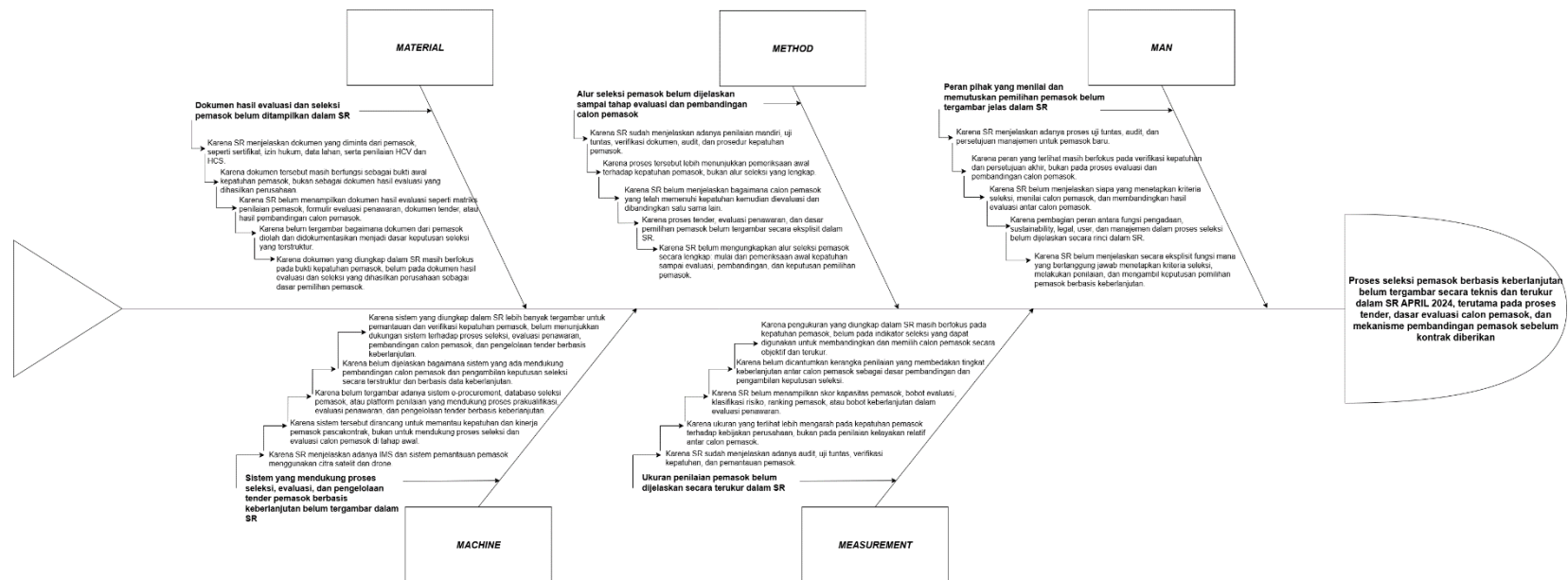
pengambilan keputusan. Akar permasalahan pada faktor *Man* adalah SR belum menggambarkan kapasitas teknis dan akuntabilitas tim pengadaan dalam menetapkan serta mendokumentasikan kriteria keberlanjutan ke dalam dokumen pengadaan dan proses keputusan. Permasalahan ini sejalan dengan Akili et al. (2024) yang menyatakan bahwa salah satu tantangan utama penerapan ESG dalam pengadaan adalah rendahnya kesadaran dan kapasitas sumber daya manusia di bidang pengadaan, sehingga pelatihan dan edukasi menjadi penting untuk meningkatkan kompetensi personel pengadaan.

- 4) Pada faktor *Measurement*, permasalahan yang terlihat adalah indikator yang mengukur sejauh mana kriteria keberlanjutan telah terintegrasi ke dalam dokumen pengadaan belum diungkapkan dalam SR. SR telah menampilkan indikator keberlanjutan seperti capaian APRIL2030, sertifikasi, kepatuhan pemasok, ketertelusuran pasokan, dan pasokan bebas deforestasi. Namun, indikator tersebut lebih menunjukkan capaian keberlanjutan secara umum, bukan indikator yang mengukur proses integrasi kriteria keberlanjutan ke dalam dokumen pengadaan. Belum ditemukan indikator yang menunjukkan persentase dokumen pengadaan yang memuat kriteria keberlanjutan, jumlah dokumen spesifikasi yang mencantumkan persyaratan HCV/HCS, atau jumlah evaluasi pemasok yang menggunakan kriteria keberlanjutan secara eksplisit.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum adanya indikator tersebut menyebabkan tingkat integrasi persyaratan keberlanjutan dalam dokumen pengadaan belum dapat dinilai secara objektif melalui SR. Pengukuran yang ada belum menunjukkan sejauh mana persyaratan keberlanjutan telah masuk ke dalam dokumen spesifikasi, dokumen tender, klausul teknis, dan format evaluasi pemasok. Akar permasalahan pada faktor *Measurement* adalah sistem pengukuran dalam SR masih berfokus pada capaian keberlanjutan umum, belum pada indikator proses yang mengukur integrasi kriteria keberlanjutan ke dalam dokumen dan keputusan pengadaan. Permasalahan ini sejalan dengan Pudjijono & Nursani (2022) yang menjelaskan bahwa indikator pengadaan berkelanjutan dapat diterapkan pada setiap tahapan pengadaan sebagai pedoman dalam perencanaan, kriteria dalam proses *tender*, dan ukuran kinerja pelaksanaan.

5.4.4 Kategori Memilih Pemasok (K4)

Pada kategori ini, permasalahan utama yang ditemukan adalah proses seleksi pemasok berbasis keberlanjutan belum tergambar secara teknis dan terukur dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. SR telah menjelaskan adanya penilaian mandiri, uji tuntas, verifikasi dokumen, audit, prosedur kepatuhan pemasok, serta persetujuan manajemen untuk pemasok baru. Namun, pengungkapan tersebut masih lebih kuat menunjukkan pemeriksaan awal terhadap kepatuhan pemasok, belum menggambarkan proses seleksi yang lengkap sampai tahap evaluasi, pembandingan calon pemasok, pengelolaan tender, dan dasar keputusan sebelum kontrak diberikan. Dengan demikian, kesenjangan pada K4 bukan terletak pada tidak adanya pemeriksaan pemasok, melainkan pada belum tergambaranya mekanisme seleksi pemasok berbasis keberlanjutan yang objektif, terdokumentasi, tersistem, dan terukur. Adapun hasil identifikasi faktor penyebab permasalahan pada kategori K4 disajikan dalam *fishbone diagram* pada Gambar 5.10.



Gambar 5. 10 Fishbone Diagram K4

- 1) Pada faktor *Man*, permasalahan yang terlihat adalah peran pihak yang menilai dan memutuskan pemilihan pemasok belum tergambar jelas dalam SR. SR menjelaskan adanya proses uji tuntas, audit, dan persetujuan manajemen untuk pemasok baru. Namun, peran yang terlihat masih berfokus pada verifikasi kepatuhan dan persetujuan akhir, bukan pada proses evaluasi dan perbandingan calon pemasok. SR belum menjelaskan siapa yang menetapkan kriteria seleksi, menilai calon pemasok, serta membandingkan hasil evaluasi antar calon pemasok.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambaranya peran antar fungsi menyebabkan proses seleksi pemasok belum terlihat memiliki pembagian tanggung jawab yang jelas. SR belum menjelaskan peran fungsi pengadaan, *sustainability*, legal, *user*, dan manajemen dalam proses seleksi pemasok berbasis keberlanjutan. Akar permasalahan pada faktor *Man* adalah SR belum menjelaskan secara eksplisit fungsi mana yang bertanggung jawab menetapkan kriteria seleksi, melakukan penilaian, membandingkan calon pemasok, dan mengambil keputusan pemilihan pemasok berbasis keberlanjutan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Laulita (2021) yang menjelaskan bahwa *sustainable supplier selection* pada proses *tender* merupakan faktor penting dalam pengadaan berkelanjutan dan membutuhkan peran pengambil keputusan yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

- 2) Pada faktor *Method*, permasalahan yang terlihat adalah alur seleksi pemasok belum dijelaskan sampai tahap evaluasi dan perbandingan calon pemasok. SR telah menjelaskan adanya penilaian mandiri, uji tuntas, verifikasi dokumen, audit, dan prosedur kepatuhan pemasok. Namun, proses tersebut lebih menunjukkan pemeriksaan awal terhadap kepatuhan pemasok, bukan alur seleksi yang lengkap. SR belum menjelaskan bagaimana calon pemasok yang telah memenuhi kepatuhan kemudian dievaluasi dan dibandingkan satu sama lain sebelum keputusan pemilihan dibuat.

Jika ditelusuri lebih lanjut, permasalahan *Method* terlihat dari belum tergambaranya proses *tender*, evaluasi penawaran, serta dasar pemilihan pemasok secara eksplisit dalam SR. Belum terlihat metode yang menjelaskan bagaimana

kriteria keberlanjutan, risiko pemasok, kemampuan teknis, dan hasil kepatuhan digunakan dalam proses seleksi. Akar permasalahan pada faktor *Method* adalah SR belum mengungkapkan alur seleksi pemasok secara lengkap, mulai dari pemeriksaan awal kepatuhan sampai evaluasi, perbandingan, dan keputusan pemilihan pemasok. Permasalahan Rahmadani & Suparno (2021) yang menekankan bahwa pemilihan pemasok berkelanjutan perlu mempertimbangkan kinerja pemasok sekaligus risiko yang mungkin muncul, sehingga proses seleksi memerlukan metode analisis yang lebih terstruktur.

- 3) Pada faktor *Material*, permasalahan yang terlihat adalah dokumen hasil evaluasi dan seleksi pemasok belum ditampilkan dalam SR. *Sustainability Report* APRIL 2024 telah menjelaskan dokumen yang diminta dari pemasok, seperti sertifikat, izin hukum, data lahan, serta penilaian HCV dan HCS. Namun, dokumen tersebut masih berfungsi sebagai bukti awal kepatuhan pemasok, bukan sebagai dokumen hasil evaluasi yang dihasilkan perusahaan dalam proses seleksi. SR belum menampilkan dokumen seperti matriks penilaian pemasok, formulir evaluasi penawaran, dokumen tender, atau hasil perbandingan calon pemasok.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambaranya dokumen hasil evaluasi menunjukkan bahwa proses pengolahan dokumen pemasok menjadi dasar keputusan seleksi belum dapat ditelusuri secara jelas melalui SR. Dokumen yang diminta dari pemasok memang penting untuk membuktikan kepatuhan, tetapi belum cukup untuk menunjukkan bagaimana perusahaan menilai, membandingkan, dan menentukan pemasok yang paling layak dipilih. Akar permasalahan pada faktor *Material* adalah dokumen yang diungkap dalam SR masih berfokus pada bukti kepatuhan pemasok, belum pada dokumen hasil evaluasi dan seleksi yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar pemilihan pemasok. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Aisyah et al. (2024) mengenai *supplier selection* berbasis TOPSIS yang menunjukkan bahwa proses pemilihan pemasok membutuhkan data kinerja, catatan pengadaan, *expert judgment*, dan dokumentasi evaluasi agar keputusan pemilihan pemasok dapat dilakukan secara lebih objektif dan konsisten.

- 4) Pada faktor *Machine*, permasalahan yang terlihat adalah sistem yang mendukung proses seleksi, evaluasi, dan pengelolaan *tender* pemasok berbasis keberlanjutan belum tergambar dalam SR. SR telah menjelaskan adanya IMS dan sistem pemantauan pemasok menggunakan citra satelit dan *drone*. Namun, sistem tersebut lebih terlihat digunakan untuk memantau kepatuhan dan kinerja pemasok pascakontrak, bukan untuk mendukung proses seleksi dan evaluasi calon pemasok pada tahap awal pengadaan. SR belum menggambarkan adanya sistem *e-procurement*, *database* seleksi pemasok, atau *platform* penilaian yang mendukung prakualifikasi, evaluasi penawaran, dan pengelolaan *tender* berbasis keberlanjutan.

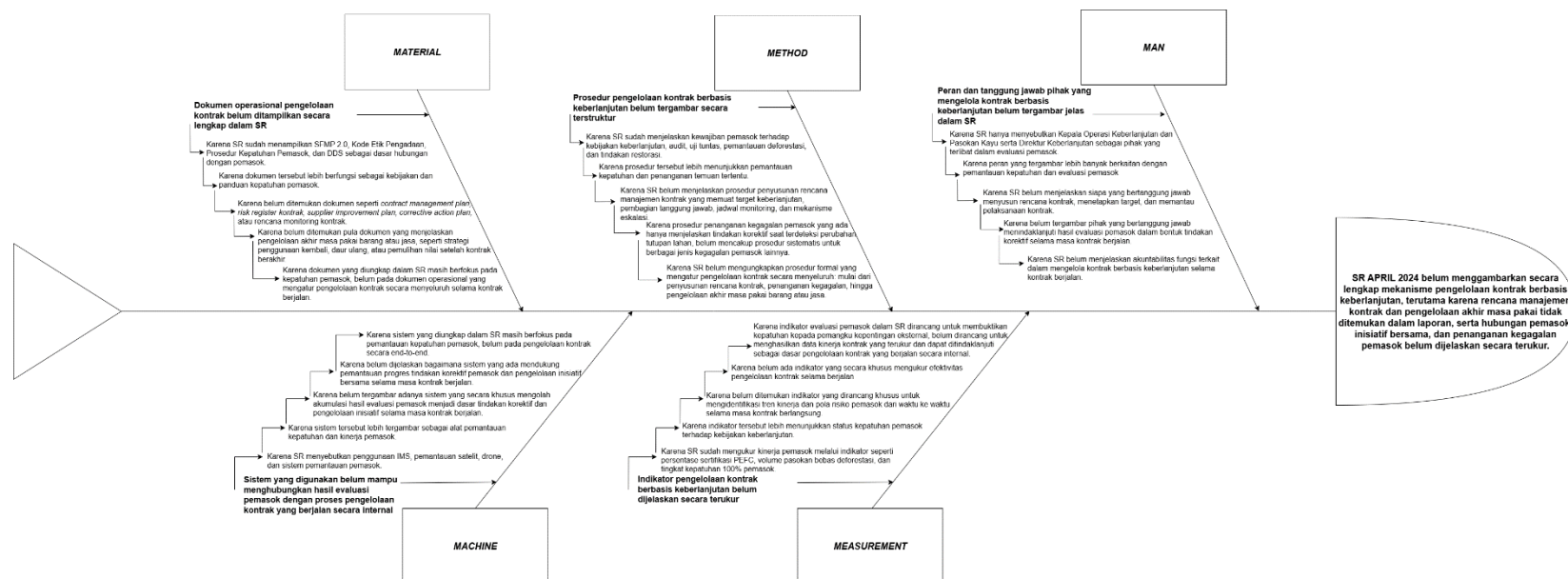
Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambaranya sistem seleksi pemasok menunjukkan bahwa proses pembandingan calon pemasok dan pengambilan keputusan seleksi belum terlihat didukung oleh data yang terstruktur dalam SR. Sistem yang ada lebih banyak diarahkan pada pemantauan kepatuhan, bukan pada pengelolaan data calon pemasok, evaluasi penawaran, pembobotan kriteria, atau ranking pemasok. Akar permasalahan pada faktor *Machine* adalah sistem yang diungkap dalam SR lebih banyak tergambar untuk pemantauan dan verifikasi kepatuhan pemasok, belum menunjukkan dukungan sistem terhadap proses seleksi, evaluasi penawaran, pembandingan calon pemasok, dan pengelolaan tender berbasis keberlanjutan. Permasalahan ini sejalan dengan Cahyono et al. (2026) yang menunjukkan bahwa *decision support system* dan *e-procurement* semakin banyak digunakan untuk mendukung *supplier selection*, *multi-criteria decision making*, digitalisasi, dan integrasi teknologi cerdas dalam pengadaan.

- 5) Pada faktor *Measurement*, permasalahan yang terlihat adalah ukuran penilaian pemasok belum dijelaskan secara terukur dalam SR. SR telah menjelaskan adanya audit, uji tuntas, verifikasi kepatuhan, dan pemantauan pemasok. Namun, ukuran yang terlihat lebih mengarah pada kepatuhan pemasok terhadap kebijakan perusahaan, bukan pada penilaian kelayakan relatif antar calon pemasok. SR belum menampilkan skor kapasitas pemasok, bobot evaluasi, klasifikasi risiko, ranking pemasok, atau bobot keberlanjutan dalam evaluasi penawaran.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum adanya ukuran seleksi yang terukur menyebabkan pembaca laporan belum dapat mengetahui perbedaan antara pemasok yang hanya memenuhi kepatuhan dasar dan pemasok yang paling layak dipilih. Pengukuran yang ada belum menunjukkan bagaimana kriteria keberlanjutan digunakan untuk membandingkan calon pemasok secara objektif. Akar permasalahan pada faktor *Measurement* adalah pengukuran yang diungkap dalam SR masih berfokus pada kepatuhan pemasok, belum pada indikator seleksi yang dapat digunakan untuk membandingkan dan memilih calon pemasok secara objektif dan terukur. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Ariadi & Abdi (2025) yang menjelaskan bahwa keterbatasan evaluasi pemasok dapat terjadi ketika penilaian masih bergantung pada kedekatan subjektif evaluator, sehingga diperlukan model berbasis kriteria tertimbang untuk menghasilkan keputusan seleksi pemasok yang lebih kuat, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

5.4.5 Kategori Mengelola Kontrak (K5)

Pada kategori ini, permasalahan utama yang ditemukan adalah SR APRIL 2024 belum menggambarkan secara lengkap mekanisme pengelolaan kontrak berbasis keberlanjutan. Permasalahan ini terutama terlihat karena rencana manajemen kontrak dan pengelolaan akhir masa pakai belum ditemukan dalam laporan, sedangkan hubungan pemasok, inisiatif bersama, dan penanganan kegagalan pemasok belum dijelaskan secara terukur. SR telah menjelaskan adanya kewajiban pemasok terhadap kebijakan keberlanjutan, audit, uji tuntas, pemantauan deforestasi, tindakan restorasi, dukungan sertifikasi, dan pemantauan pemasok. Namun, pengungkapan tersebut masih lebih banyak menunjukkan pemantauan kepatuhan pemasok, belum menggambarkan bagaimana kontrak dikelola secara menyeluruh selama masa kontrak berjalan. Dengan demikian, kesenjangan pada K5 bukan terletak pada tidak adanya pemantauan pemasok, melainkan pada belum tergambaranya pengelolaan kontrak yang terencana, terdokumentasi, tersistem, dan terukur. Adapun hasil identifikasi faktor penyebab permasalahan pada kategori K5 disajikan dalam *fishbone diagram* pada Gambar 5.11.



Gambar 5. 11 Fishbone Diagram K5

- 1) Pada faktor *Man*, permasalahan yang terlihat adalah peran dan tanggung jawab pihak yang mengelola kontrak berbasis keberlanjutan belum tergambar jelas dalam SR. SR hanya menyebutkan Kepala Operasi Keberlanjutan dan Pasokan Kayu serta Direktur Keberlanjutan sebagai pihak yang terlibat dalam evaluasi pemasok. Namun, peran yang tergambar masih lebih banyak berkaitan dengan pemantauan kepatuhan dan evaluasi pemasok, belum pada pengelolaan kontrak secara operasional. SR belum menjelaskan siapa pihak yang bertanggung jawab menyusun rencana kontrak, menetapkan target, dan memantau pelaksanaan kontrak selama masa berjalan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambar pula pembagian peran antara fungsi pengadaan, legal/kontrak, operasional, *sustainability*, manajemen risiko, dan pemasok dalam menindaklanjuti hasil evaluasi pemasok. Laporan belum menjelaskan siapa yang bertanggung jawab mengubah hasil evaluasi menjadi tindakan korektif, menjalankan inisiatif bersama, memantau penyelesaian tindak lanjut, serta memastikan kontrak tetap berjalan sesuai target keberlanjutan. Akar permasalahan pada faktor *Man* adalah SR belum menjelaskan akuntabilitas fungsi terkait dalam mengelola kontrak berbasis keberlanjutan selama masa kontrak berjalan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Suparwanto (2025) yang menjelaskan bahwa kinerja pengadaan dipengaruhi oleh sumber daya manusia, manajemen dan kepemimpinan, tata kelola proses, komunikasi pemangku kepentingan, sistem informasi, serta pembinaan penyedia. Dengan demikian, pengelolaan kontrak membutuhkan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas agar tindak lanjut terhadap pemasok dapat dilakukan secara konsisten.

- 2) Pada faktor *Method*, permasalahan yang terlihat adalah prosedur pengelolaan kontrak berbasis keberlanjutan belum tergambar secara terstruktur. SR telah menjelaskan kewajiban pemasok terhadap kebijakan keberlanjutan, audit, uji tuntas, pemantauan deforestasi, dan tindakan restorasi. Namun, prosedur tersebut lebih banyak menunjukkan pemantauan kepatuhan dan penanganan temuan tertentu, bukan prosedur pengelolaan kontrak yang menyeluruh. SR belum menjelaskan prosedur penyusunan rencana manajemen kontrak yang memuat target keberlanjutan,

pembagian tanggung jawab, jadwal *monitoring*, dan mekanisme eskalasi selama kontrak berjalan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, penanganan kegagalan pemasok yang tergambar dalam SR masih terbatas pada tindakan korektif ketika terdeteksi perubahan tutupan lahan. Laporan belum menggambarkan prosedur sistematis untuk berbagai jenis kegagalan pemasok lainnya, seperti keterlambatan pemenuhan kewajiban, ketidaksesuaian pelaporan, kegagalan menjalankan inisiatif bersama, atau penyimpangan terhadap target kontrak. Pengelolaan akhir masa pakai juga belum dijelaskan sebagai bagian dari prosedur kontrak. Akar permasalahan pada faktor *Method* adalah SR belum mengungkapkan prosedur formal yang mengatur pengelolaan kontrak secara menyeluruh, mulai dari penyusunan rencana kontrak, penanganan kegagalan, hingga pengelolaan akhir masa pakai barang atau jasa. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Jusuf et al. (2024) yang menjelaskan bahwa pengelolaan kontrak dalam proses pengadaan perlu dilihat dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Artinya, pengelolaan kontrak tidak cukup hanya berhenti pada pemantauan kepatuhan, tetapi harus memiliki prosedur tindak lanjut yang jelas selama kontrak berjalan.

- 3) Pada faktor *Material*, permasalahan yang terlihat adalah dokumen operasional pengelolaan kontrak belum ditampilkan secara lengkap dalam SR. SR APRIL 2024 telah menampilkan SFMP 2.0, Kode Etik Pengadaan, Prosedur Kepatuhan Pemasok, dan *Due Diligence System* (DDS) sebagai dasar hubungan dengan pemasok. Namun, dokumen tersebut lebih berfungsi sebagai kebijakan dan panduan kepatuhan pemasok, bukan sebagai dokumen operasional yang mengatur pelaksanaan kontrak secara menyeluruh. Dokumen seperti *contract management plan*, *risk register* kontrak, *supplier improvement plan*, *corrective action plan*, atau rencana monitoring kontrak belum ditemukan dalam laporan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambaranya dokumen operasional tersebut menyebabkan pengelolaan kontrak belum dapat dilihat sebagai proses yang terencana dan terdokumentasi. SR juga belum menampilkan dokumen yang menjelaskan pengelolaan akhir masa pakai barang atau jasa, seperti strategi penggunaan kembali,

daur ulang, pemulihan nilai, atau pengelolaan material setelah kontrak berakhir. Akar permasalahan pada faktor *Material* adalah dokumen yang diungkap dalam SR masih berfokus pada kepatuhan pemasok, belum pada dokumen operasional yang mengatur pengelolaan kontrak selama masa kontrak berjalan hingga akhir masa pakai. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Bueno et al. (2024) yang menjelaskan bahwa kontribusi *procurement* terhadap *circular economy* perlu memperhatikan siklus hidup, pengelolaan data, dan dukungan teknologi dalam proses *procurement*, termasuk *contract management*. Selain itu, Rokan et al. (2025) juga menekankan bahwa persyaratan keberlanjutan perlu dituangkan secara lebih konkret dalam kontrak pengadaan agar dapat menjadi dasar pelaksanaan dan pengendalian kontrak.

- 4) Pada faktor *Machine*, permasalahan yang terlihat adalah sistem yang digunakan belum tergambar mampu menghubungkan hasil evaluasi pemasok dengan proses pengelolaan kontrak yang berjalan secara internal. SR APRIL 2024 menyebutkan penggunaan IMS, pemantauan satelit, drone, dan sistem pemantauan pemasok. Sistem tersebut lebih banyak tergambar sebagai alat pemantauan kepatuhan pemasok, terutama untuk memantau aspek lingkungan, legalitas pasokan, dan perubahan tutupan lahan. Namun, SR belum menjelaskan adanya sistem yang secara khusus mengolah akumulasi hasil evaluasi pemasok menjadi dasar tindakan korektif dan pengelolaan inisiatif selama masa kontrak berjalan.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum dijelaskan pula bagaimana sistem yang ada mendukung pemantauan progres tindakan korektif pemasok, *supplier improvement*, risiko kontrak, hasil inisiatif bersama, serta keterkaitannya dengan rencana kontrak. Sistem yang diungkap dalam SR masih lebih kuat menunjukkan fungsi pemantauan kepatuhan, belum menunjukkan fungsi pengelolaan kontrak secara *end-to-end*. Akar permasalahan pada faktor *Machine* adalah SR belum menggambarkan sistem yang mengintegrasikan hasil evaluasi pemasok dengan proses pengelolaan kontrak, tindak lanjut kontraktual, dan perbaikan selama kontrak berjalan. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Akili et al. (2024) yang menjelaskan bahwa integrasi ESG dalam *e-procurement* dapat mendukung pengadaan berkelanjutan melalui pengembangan dokumen seleksi, sistem evaluasi berbasis ESG, dan peningkatan akuntabilitas. Selain

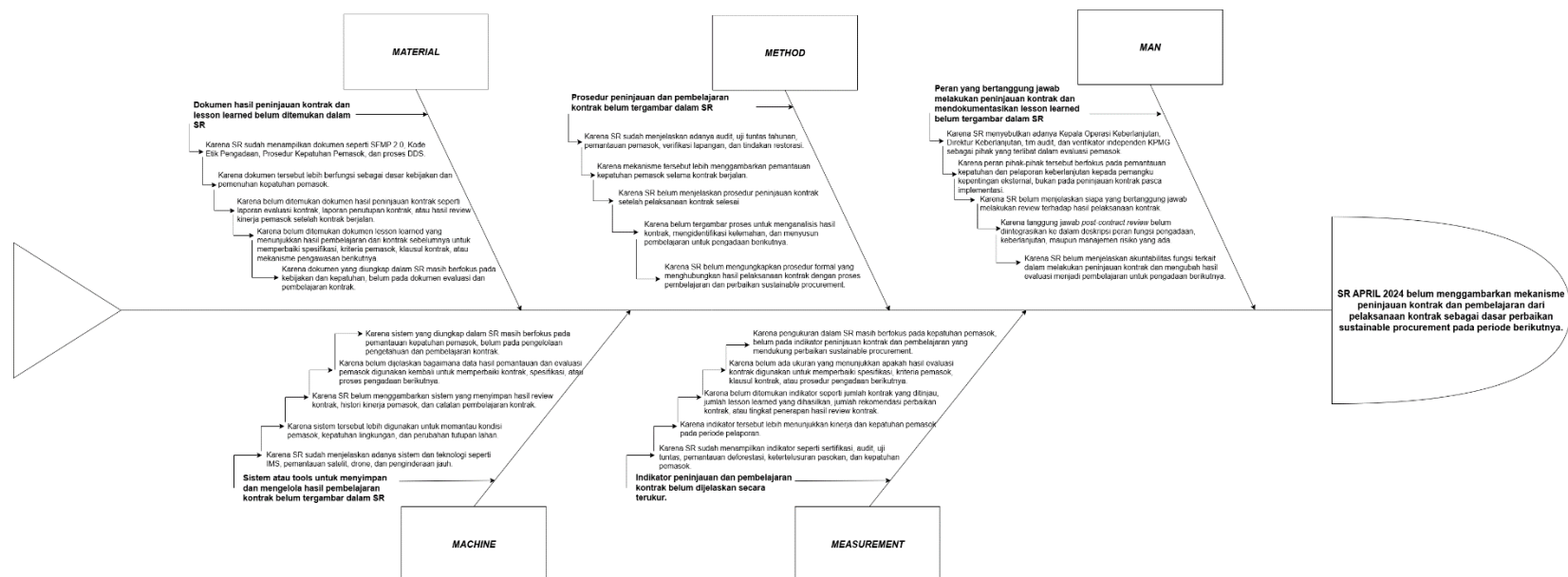
itu, penelitian Gunawan & Mutaqin (2025) juga menunjukkan bahwa digitalisasi pengadaan melalui sistem manajemen kontrak dapat membantu pengendalian kontrak, penyimpanan data, dan pengambilan keputusan berbasis data.

- 5) Pada faktor *Measurement*, permasalahan yang terlihat adalah indikator pengelolaan kontrak berbasis keberlanjutan belum dijelaskan secara terukur. SR telah mengukur kinerja pemasok melalui indikator seperti persentase sertifikasi PEFC, volume pasokan bebas deforestasi, dan tingkat kepatuhan pemasok sebesar 100%. Namun, indikator tersebut lebih menunjukkan status kepatuhan pemasok terhadap kebijakan keberlanjutan, belum menunjukkan efektivitas pengelolaan kontrak selama masa berjalan. SR belum menampilkan indikator yang secara khusus mengukur pengelolaan kontrak, seperti target kontrak, tren kinerja pemasok, pola risiko pemasok, efektivitas tindakan korektif, tingkat keberhasilan inisiatif bersama, atau status penanganan kegagalan pemasok.

Jika ditelusuri lebih lanjut, indikator evaluasi pemasok dalam SR lebih terlihat dirancang untuk membuktikan kepatuhan kepada pemangku kepentingan, belum untuk menghasilkan data kinerja kontrak yang dapat ditindaklanjuti secara internal. Belum terdapat ukuran yang menunjukkan apakah hasil evaluasi pemasok digunakan untuk mengendalikan pelaksanaan kontrak, memperbaiki hubungan pemasok, memantau tindakan korektif, atau mengevaluasi keberhasilan inisiatif bersama. Akar permasalahan pada faktor *Measurement* adalah indikator yang diungkap dalam SR masih berfokus pada kepatuhan pemasok, belum pada indikator pengelolaan kontrak yang mencakup target, tindak lanjut, hasil perbaikan, inisiatif bersama, dan pengelolaan akhir masa pakai. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Zakaria. (2021) yang menjelaskan bahwa evaluasi kinerja pemasok dapat dilakukan menggunakan *Vendor Performance Indicator* dan *Traffic Light System* untuk mengetahui kinerja pemasok serta menentukan kriteria yang perlu diperhatikan dari hasil evaluasi. Dengan demikian, indikator evaluasi pemasok seharusnya tidak hanya menunjukkan status kepatuhan, tetapi juga menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk mengelola dan memperbaiki kontrak.

5.4.6 Kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)

Pada kategori ini, permasalahan utama yang ditemukan adalah SR APRIL 2024 belum menggambarkan mekanisme peninjauan kontrak dan pembelajaran dari pelaksanaan kontrak sebagai dasar perbaikan *sustainable procurement* pada periode berikutnya. SR telah menjelaskan adanya audit, uji tuntas tahunan, pemantauan pemasok, verifikasi lapangan, dan tindakan restorasi. Namun, pengungkapan tersebut masih lebih kuat menunjukkan pemantauan kepatuhan pemasok selama kontrak berjalan, belum menunjukkan mekanisme evaluasi kontrak setelah pelaksanaan, dokumentasi *lesson learned*, serta penggunaan hasil pembelajaran untuk memperbaiki spesifikasi, kriteria pemasok, klausul kontrak, atau proses pengadaan berikutnya. Dengan demikian, kesenjangan pada K6 bukan terletak pada tidak adanya pemantauan pemasok, melainkan pada belum tergambaranya mekanisme *review* kontrak dan pembelajaran kontrak yang sistematis, terdokumentasi, tersistem, dan terukur. Adapun hasil identifikasi faktor penyebab permasalahan pada kategori K6 disajikan dalam *fishbone diagram* pada Gambar 5.12.

Gambar 5. 12 *Fishbone Diagram K6*

- 1) Pada faktor *Man*, permasalahan yang terlihat adalah peran pihak yang bertanggung jawab melakukan peninjauan kontrak dan mendokumentasikan *lesson learned* belum tergambar dalam SR. SR APRIL 2024 menyebutkan adanya Kepala Operasi Keberlanjutan, Direktur Keberlanjutan, tim audit, dan verifier independen KPMG sebagai pihak yang terlibat dalam evaluasi pemasok. Namun, peran pihak-pihak tersebut lebih terlihat pada pemantauan kepatuhan dan pelaporan kepada pemangku kepentingan eksternal, bukan pada proses peninjauan kontrak setelah pelaksanaan. SR belum menjelaskan siapa yang bertanggung jawab melakukan *review* terhadap hasil pelaksanaan kontrak.

Jika ditelusuri lebih lanjut, SR juga belum menunjukkan adanya *post-contract review* yang terintegrasi ke dalam deskripsi peran fungsi pengadaan, *sustainability*, legal/kontrak, operasional, HSE, dan manajemen risiko. Belum tergambar siapa yang bertanggung jawab mengolah hasil evaluasi menjadi *lesson learned*, siapa yang menyetujui rekomendasi perbaikan, dan siapa yang memastikan pembelajaran tersebut digunakan dalam pengadaan berikutnya. Akar permasalahan pada faktor *Man* adalah SR belum menjelaskan akuntabilitas fungsi terkait dalam melakukan peninjauan kontrak dan mengubah hasil evaluasi menjadi pembelajaran untuk pengadaan berikutnya. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Suparwanto (2025) yang menjelaskan bahwa kinerja pengadaan dipengaruhi oleh sumber daya manusia, manajemen dan kepemimpinan, tata kelola proses, komunikasi pemangku kepentingan, sistem informasi, serta pembinaan penyedia. Dengan demikian, proses *review* kontrak membutuhkan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas agar hasil evaluasi dapat ditindaklanjuti secara konsisten.

- 2) Pada faktor *Method*, permasalahan yang terlihat adalah prosedur peninjauan dan pembelajaran kontrak belum tergambar dalam SR. SR APRIL 2024 telah menjelaskan adanya audit, uji tuntas tahunan, pemantauan pemasok, verifikasi lapangan, dan tindakan restorasi. Namun, mekanisme tersebut lebih menggambarkan pemantauan kepatuhan pemasok selama kontrak berjalan, bukan prosedur peninjauan kontrak setelah pelaksanaan kontrak selesai atau setelah periode kontrak dievaluasi. Belum tergambar proses formal untuk menganalisis hasil kontrak, mengidentifikasi

kelemahan, menyusun pembelajaran, dan menggunakan hasil pembelajaran tersebut untuk memperbaiki pengadaan berikutnya.

Jika ditelusuri lebih lanjut, permasalahan pada faktor *Method* menunjukkan bahwa hasil evaluasi pemasok belum memiliki alur yang jelas menuju proses pembelajaran kontrak. SR belum menjelaskan bagaimana hasil audit, uji tuntas, pemantauan, dan tindakan perbaikan dikompilasi menjadi bahan review kontrak. Belum terlihat pula tahapan formal yang menghubungkan hasil pelaksanaan kontrak dengan pembaruan spesifikasi, kriteria pemasok, klausul kontrak, atau prosedur pengadaan berikutnya. Akar permasalahan pada faktor *Method* adalah SR belum mengungkapkan prosedur formal yang menghubungkan hasil pelaksanaan kontrak dengan proses pembelajaran dan perbaikan *sustainable procurement*. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Jusuf et al. (2024) yang menjelaskan bahwa pengelolaan kontrak dalam proses pengadaan perlu memperhatikan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kontrak seharusnya tidak berhenti pada pemantauan, tetapi juga mencakup evaluasi dan tindak lanjut pembelajaran.

- 3) Pada faktor *Material*, permasalahan yang terlihat adalah dokumen hasil peninjauan kontrak dan *lesson learned* belum ditemukan dalam SR. SR APRIL 2024 telah menampilkan dokumen seperti SFMP 2.0, Kode Etik Pengadaan, Prosedur Kepatuhan Pemasok, dan proses DDS. Namun, dokumen tersebut lebih berfungsi sebagai dasar kebijakan dan pemenuhan kepatuhan pemasok, bukan sebagai dokumen evaluasi kontrak setelah pelaksanaan. Belum ditemukan dokumen seperti laporan evaluasi kontrak, laporan penutupan kontrak, hasil review kinerja pemasok setelah kontrak berjalan, atau catatan *lesson learned* dari pelaksanaan kontrak sebelumnya.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum adanya dokumen *lesson learned* menyebabkan hasil pelaksanaan kontrak belum tergambar sebagai bahan pembelajaran untuk memperbaiki pengadaan berikutnya. SR belum menunjukkan dokumen yang menjelaskan bagaimana pengalaman dari kontrak sebelumnya digunakan untuk memperbaiki spesifikasi, kriteria pemasok, klausul kontrak, maupun mekanisme pengawasan pada periode berikutnya. Akar permasalahan pada faktor *Material* adalah

dokumen yang diungkap dalam SR masih berfokus pada kebijakan dan kepatuhan, belum pada dokumen evaluasi dan pembelajaran kontrak. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Nusantara & Sutardi (2024) yang menjelaskan bahwa hasil evaluasi terhadap pelaksanaan kontrak dapat digunakan sebagai *lesson learned* untuk pelaksanaan pekerjaan atau kontrak berikutnya. Dengan demikian, dokumentasi hasil *review kontrak* penting agar pengalaman pelaksanaan kontrak tidak berhenti sebagai catatan periode berjalan, tetapi menjadi dasar perbaikan pengadaan di masa depan.

- 4) Pada faktor *Machine*, permasalahan yang terlihat adalah sistem atau *tools* untuk menyimpan dan mengelola hasil pembelajaran kontrak belum tergambar dalam SR. SR APRIL 2024 telah menjelaskan adanya sistem dan teknologi seperti IMS, pemantauan satelit, *drone*, dan penginderaan jauh. Namun, sistem tersebut lebih banyak digunakan untuk memantau kondisi pemasok, kepatuhan lingkungan, dan perubahan tutupan lahan. Belum tergambar sistem yang menyimpan hasil *review* kontrak, histori kinerja pemasok, status tindak lanjut, maupun catatan pembelajaran kontrak.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum tergambaranya sistem penyimpanan pembelajaran menyebabkan data hasil pemantauan dan evaluasi pemasok belum terlihat digunakan kembali untuk memperbaiki kontrak, spesifikasi, atau proses pengadaan berikutnya. SR belum menjelaskan apakah terdapat sistem yang dapat menghubungkan hasil evaluasi pemasok dengan rekomendasi perbaikan kontrak, pembaruan klausul, atau penyusunan strategi pengadaan periode berikutnya. Akar permasalahan pada faktor *Machine* adalah sistem yang diungkap dalam SR masih berfokus pada pemantauan kepatuhan pemasok, belum pada pengelolaan pengetahuan dan pembelajaran kontrak. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Gunawan & Mutaqin (2025) yang menjelaskan bahwa sistem informasi kinerja penyedia penting dalam tata kelola pengadaan karena dapat mendukung evaluasi kinerja penyedia. Selain itu, pedoman *lessons learned* dalam pengelolaan kontrak juga menekankan bahwa hasil pembelajaran perlu ditangkap, dianalisis, dan diterapkan kembali untuk memperbaiki *contract management plan*, manajemen risiko, pelatihan, serta model kontrak berikutnya. Dengan demikian, sistem tidak hanya diperlukan untuk

pemantauan, tetapi juga untuk menyimpan dan mengelola pengetahuan hasil *review* kontrak.

- 5) Pada faktor *Measurement*, permasalahan yang terlihat adalah indikator peninjauan dan pembelajaran kontrak belum dijelaskan secara terukur. SR APRIL 2024 telah menampilkan indikator seperti sertifikasi, audit, uji tuntas, pemantauan deforestasi, ketertelusuran pasokan, dan kepatuhan pemasok. Namun, indikator tersebut lebih menunjukkan kinerja dan kepatuhan pemasok pada periode pelaporan, belum menunjukkan efektivitas peninjauan kontrak dan pembelajaran yang mendukung perbaikan *sustainable procurement*. Belum ditemukan indikator seperti jumlah kontrak yang ditinjau, jumlah *lesson learned* yang dihasilkan, jumlah rekomendasi perbaikan kontrak, atau tingkat penerapan hasil *review* kontrak.

Jika ditelusuri lebih lanjut, belum adanya indikator peninjauan kontrak menyebabkan pembaca laporan belum dapat mengetahui apakah hasil evaluasi kontrak digunakan untuk memperbaiki spesifikasi, kriteria pemasok, klausul kontrak, atau prosedur pengadaan berikutnya. Pengukuran yang ada belum menunjukkan hubungan antara hasil evaluasi pemasok dan proses pembelajaran kontrak. Akar permasalahan pada faktor *Measurement* adalah pengukuran dalam SR masih berfokus pada kepatuhan pemasok, belum pada indikator peninjauan kontrak dan pembelajaran yang mendukung perbaikan *sustainable procurement*. Permasalahan ini sejalan dengan penelitian Zakaria (2021) yang menjelaskan bahwa evaluasi kinerja pemasok dapat dilakukan menggunakan *Vendor Performance Indicator* dan *Traffic Light System* untuk mengetahui kinerja pemasok serta menentukan kriteria yang perlu diperhatikan dari hasil evaluasi. Dengan demikian, indikator evaluasi tidak hanya perlu menunjukkan kepatuhan pemasok, tetapi juga perlu menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pembelajaran dan perbaikan kontrak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa indikator ISO 20400 yang belum diungkapkan secara optimal dalam *Sustainability Report* APRIL 2024. Kondisi tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa perusahaan belum menerapkan praktik tersebut, melainkan dapat dipengaruhi oleh ruang lingkup informasi yang dipilih perusahaan untuk diungkapkan dalam laporan keberlanjutan. Pada umumnya,

Sustainability Report disusun mengacu pada standar pelaporan keberlanjutan seperti GRI yang memberikan fleksibilitas kepada perusahaan dalam menentukan isu material serta informasi yang akan diungkapkan. Oleh karena itu, tidak seluruh aspek *sustainable procurement* yang direkomendasikan dalam ISO 20400 secara otomatis tercermin dalam laporan keberlanjutan perusahaan.

Selain dipengaruhi oleh ruang lingkup pelaporan, peningkatan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* juga menjadi semakin penting seiring meningkatnya perhatian terhadap aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam rantai pasok global. Berbagai pemangku kepentingan, seperti investor, pelanggan, maupun lembaga keuangan, semakin menuntut transparansi mengenai praktik pengadaan berkelanjutan yang diterapkan perusahaan. Oleh karena itu, pengungkapan yang lebih lengkap tidak hanya meningkatkan kualitas pelaporan keberlanjutan, tetapi juga dapat memperkuat akuntabilitas perusahaan dalam menunjukkan komitmennya terhadap pengelolaan rantai pasok yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini juga memiliki relevansi terhadap perkembangan regulasi internasional yang semakin menekankan transparansi rantai pasok, salah satunya *European Union Deforestation Regulation* (EUDR). Regulasi tersebut mendorong perusahaan untuk menyediakan informasi yang lebih komprehensif mengenai asal-usul bahan baku, proses uji tuntas, pengelolaan pemasok, serta mekanisme pengendalian risiko dalam rantai pasok. Meskipun penelitian ini tidak mengevaluasi tingkat kepatuhan perusahaan terhadap EUDR, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pengungkapan pada beberapa indikator ISO 20400 dapat mendukung transparansi informasi yang semakin dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan regulasi keberlanjutan di tingkat global.

5.5 Rekomendasi Usulan Perbaikan

Berdasarkan hasil identifikasi *root cause* utama pada masing-masing kategori menggunakan *fishbone diagram*, tahap selanjutnya adalah penyusunan rekomendasi usulan perbaikan. Rekomendasi disusun dengan mengacu pada *best practices* SCOR 14 yang sesuai dengan akar permasalahan serta didukung oleh jurnal yang relevan. Pada

penelitian ini, rekomendasi usulan perbaikan dibagi menjadi dua bagian, yaitu rekomendasi bagi perusahaan dan rekomendasi bagi *supplier*/mitra perusahaan. Rekomendasi bagi perusahaan difokuskan pada upaya mengatasi akar permasalahan yang telah diidentifikasi, sedangkan rekomendasi bagi *supplier*/mitra diarahkan untuk mendukung implementasi perbaikan tersebut sehingga penerapan *sustainable procurement* dapat berjalan secara optimal.

5.5.1 Usulan Perbaikan Perusahaan

Usulan perbaikan bagi perusahaan disusun berdasarkan hasil identifikasi *root cause* pada masing-masing kategori ISO 20400 Klausul 7. Setiap rekomendasi dirumuskan dengan mengacu pada *best practices* SCOR 14 yang relevan serta didukung oleh jurnal pendukung, sehingga diharapkan mampu mengatasi akar permasalahan dan meningkatkan penerapan *sustainable procurement*. Ringkasan usulan perbaikan bagi perusahaan disajikan pada Tabel 5.3.

Tabel 5. 3 Usulan Perbaikan

No	Kategori	Root Cause Utama	BP dan Jurnal Pendukung	Usulan Perbaikan
1	7.1 Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)	APRIL belum menjelaskan prosedur teknis yang menunjukkan bagaimana prinsip keberlanjutan dalam SFMP 2.0 diterapkan ke proses pengadaan yang sudah berjalan, seperti perencanaan kebutuhan, seleksi pemasok, evaluasi penawaran, kontrak, dan pemantauan pemasok.	BP.155 <i>Standard Operating Procedures</i> , BP.074 <i>Process and Metrics Alignment</i> , dan BP.082 <i>Continuous Improvement</i>	Menyusun SOP Integrasi <i>Sustainable Procurement</i> berbasis SFMP 2.0 untuk menjembatani kebijakan keberlanjutan dengan praktik pengadaan operasional. SOP ini mengatur tahapan pengadaan, titik pemeriksaan keberlanjutan, penanggung jawab, dokumen pemeriksaan, dan indikator proses. Perbaikan ini didukung BP.074 agar proses memiliki metrik yang terukur dan BP.082 agar SOP dapat dievaluasi serta disempurnakan secara berkala. Usulan ini sejalan dengan Akili et al. (2024) dan Charkaoui (2025).

No	Kategori	Root Cause Utama	BP dan Jurnal Pendukung	Usulan Perbaikan
2	7.2 (K2)	Perencanaan APRIL belum menggambarkan metode perencanaan sustainable procurement yang terstruktur untuk menganalisis biaya, risiko keberlanjutan, kondisi pasar, dan strategi pemasok.	BP.100 <i>Strategic Sourcing</i> , didukung oleh BP.266 <i>Total Cost of Ownership Analysis</i> , BP.001 <i>Supply Chain Risk Management</i> , dan BP.241 <i>Supply Market Research</i> .	Menyusun kerangka metode perencanaan <i>sustainable procurement</i> berbasis <i>strategic sourcing</i> . BP.100 digunakan sebagai kerangka utama penyusunan strategi pemasok; BP.266 digunakan untuk menghitung biaya total/TCO atau LCC; BP.001 digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan risiko keberlanjutan pemasok; sedangkan BP.241 digunakan untuk menganalisis kondisi pasar, tren harga, regulasi, dan pemasok utama. Usulan ini didukung oleh Orfanidou et al. (2023) terkait penerapan LCC dalam green procurement, Han & Um (2024) terkait strategi manajemen risiko keberlanjutan rantai pasok, dan

No	Kategori	Root Cause Utama	BP dan Jurnal Pendukung	Usulan Perbaikan
				Barbanti et al. (2022) terkait praktik sustainable procurement dalam proses pemilihan pemasok.
3	7.3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)	APRIL belum menampilkan secara jelas dokumen pengadaan formal yang memuat kriteria keberlanjutan sebagai dasar spesifikasi, evaluasi pemasok, dan pengambilan keputusan pengadaan.	BP.244 <i>Sustainable Specification Development</i> , didukung oleh BP.155 <i>Standard Operating Procedures</i> , BP.239 <i>Contract Drafting</i> , dan BP.074 <i>Process and Metrics Alignment</i> .	Menyusun dokumen pengadaan formal berbasis keberlanjutan yang memuat kriteria SFMP 2.0, HCV/HCS, sertifikasi, legalitas, dan Kode Etik Pengadaan. Dokumen tersebut dapat berupa spesifikasi teknis, dokumen tender, <i>checklist</i> evaluasi, format penilaian pemasok, dan klausul kontrak keberlanjutan. BP.244 digunakan untuk menetapkan dan mendokumentasikan kriteria keberlanjutan dalam spesifikasi; BP.155 untuk mengatur prosedur penyusunan, verifikasi, dan persetujuan dokumen; BP.239 untuk

No	Kategori	Root Cause Utama	BP dan Jurnal Pendukung	Usulan Perbaikan
				memastikan kriteria masuk ke klausul kontrak; dan BP.074 untuk mengukur persentase dokumen pengadaan yang sudah memuat kriteria keberlanjutan. Usulan ini didukung oleh Akili et al. (2024), Barbanti et al. (2022), dan Pudjijono & Nursani (2022).
4	7.4 Pemasok (K4)	Memilih APRIL belum menggambarkan metode seleksi pemasok secara lengkap, terutama pada tahap evaluasi, perbandingan, pembobotan, ranking, dan keputusan pemilihan pemasok berbasis keberlanjutan.	BP.134 <i>Supplier Evaluation</i> , didukung oleh BP.155 <i>Standard Operating Procedures</i> dan BP.074 <i>Process and Metrics Alignment</i>	Menyusun SOP evaluasi dan pemilihan pemasok berbasis <i>sustainability weighted scoring</i> . BP.134 digunakan untuk mengevaluasi pemasok berdasarkan harga, kualitas teknis, kapasitas, keberlanjutan, histori kinerja, dan kesesuaian kontrak. BP.155 digunakan untuk membakukan alur dari prakualifikasi, evaluasi, perbandingan, ranking, hingga

No	Kategori	Root Cause Utama	BP dan Jurnal Pendukung	Usulan Perbaikan
				keputusan pemasok. BP.074 digunakan untuk menetapkan bobot, skor, indikator evaluasi, dan ranking pemasok. Usulan ini didukung oleh Barbanti et al. (2022), Karakoç et al. (2023), dan Hou et al. (2022).
5	7.5 Kontrak (K5)	Mengelola APRIL belum menggambarkan prosedur pengelolaan kontrak berbasis keberlanjutan secara menyeluruh, terutama pada rencana kontrak, pemantauan kinerja pemasok, tindak lanjut kegagalan pemasok, serta strategi akhir masa pakai dan Life Cycle Costing.	BP.155 <i>Standard Operating Procedures</i> , didukung oleh BP.068 <i>Supplier Performance Reporting</i> , BP.082 <i>Continuous Improvement</i> , dan BP.266 <i>Total Cost of Ownership Analysis</i> .	Menyusun SOP pengelolaan kontrak berkelanjutan yang memuat rencana kontrak, target keberlanjutan, pembagian tanggung jawab, jadwal monitoring, pelaporan kinerja pemasok, mekanisme <i>corrective action</i> , evaluasi efektivitas tindakan perbaikan, serta perhitungan biaya siklus hidup melalui TCO/LCC. BP.155 digunakan untuk memformalkan prosedur pengelolaan kontrak dari tahap perencanaan,

No	Kategori	Root Cause Utama	BP dan Jurnal Pendukung	Usulan Perbaikan
				pemantauan, tindak lanjut, hingga evaluasi kontrak. BP.068 digunakan untuk memonitor dan melaporkan kinerja pemasok selama kontrak berjalan berdasarkan ukuran yang disepakati, seperti kualitas, biaya, ketepatan waktu, pemenuhan target kontrak, dan kepatuhan terhadap persyaratan keberlanjutan. BP.082 digunakan untuk memastikan hasil evaluasi tersebut ditindaklanjuti melalui <i>corrective action</i> dan perbaikan berkelanjutan, sedangkan BP.266 digunakan untuk mengintegrasikan perhitungan total biaya kepemilikan dan <i>Life Cycle Costing</i> dalam pengelolaan kontrak. Usulan ini didukung oleh Changalima

No	Kategori	Root Cause Utama	BP dan Jurnal Pendukung	Usulan Perbaikan
				et al. (2022), Chantalima et al. (2023), dan Orfanidou & Rachaniotis (2023).
6	7.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)	APRIL belum menggambarkan mekanisme formal post- <i>contract review</i> yang menghubungkan hasil pelaksanaan kontrak dengan pembelajaran dan perbaikan untuk pengadaan berikutnya, seperti pembaruan spesifikasi, kriteria pemasok, klausul kontrak, dan prosedur pengadaan.	BP.082 <i>Continuous Improvement</i> , didukung oleh BP.155 <i>Standard Operating Procedures</i> .	Menyusun SOP <i>post-contract review</i> dan <i>contract learning</i> . BP.082 digunakan sebagai mekanisme utama untuk mengubah hasil evaluasi kontrak menjadi <i>lesson learned</i> dan rekomendasi perbaikan. BP.155 digunakan untuk memformalkan tahapan <i>review</i> , pihak yang bertanggung jawab, dokumen yang harus dibuat, proses persetujuan rekomendasi, serta penerapan hasil <i>review</i> pada pengadaan berikutnya. Usulan ini sejalan dengan Hallberg (2025) dan Rdiouat et al. (2021)

a. Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)

Berdasarkan hasil analisis pada kategori K1 Membangun dari Proses yang Sudah Ada, akar masalah utama berada pada faktor *Method*. Permasalahan ini terjadi karena *Sustainability Report* APRIL 2024 telah menjelaskan SFMP 2.0 sebagai dasar komitmen keberlanjutan perusahaan, tetapi belum menunjukkan bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam prosedur teknis pengadaan. Artinya, prinsip keberlanjutan belum tergambar sebagai bagian dari alur kerja pengadaan yang memiliki tahapan, titik kontrol, kriteria pemeriksaan, penanggung jawab, dokumen bukti, dan aturan keputusan yang jelas.

Faktor *Method* dipilih sebagai akar masalah utama karena integrasi *sustainable procurement* ke dalam proses yang sudah ada membutuhkan prosedur kerja yang bersifat *end-to-end*. Tanpa prosedur teknis, perusahaan sulit menunjukkan pada tahap mana aspek keberlanjutan diperiksa, apakah pada perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi, seleksi pemasok, evaluasi penawaran, pemberian kontrak, atau pemantauan pemasok. Selain itu, belum adanya prosedur juga menyebabkan faktor lain ikut terdampak. Dokumen teknis seperti *checklist* keberlanjutan dan formulir evaluasi pemasok belum dapat disusun secara konsisten apabila belum ada prosedur yang menetapkan kebutuhan dokumennya. Sistem pengadaan juga belum dapat membuat *approval gate* berbasis keberlanjutan apabila parameter validasinya belum ditentukan. Indikator proses juga belum dapat dirumuskan apabila alur integrasi keberlanjutan dalam pengadaan belum didefinisikan secara jelas.

Best practice utama yang digunakan untuk menjawab akar masalah tersebut adalah BP.155 *Standard Operating Procedures*. BP ini dipilih karena SOP dapat digunakan untuk membakukan proses integrasi keberlanjutan ke dalam aktivitas pengadaan yang sudah berjalan. Secara teknis, SOP perlu memuat alur pengadaan mulai dari perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi, seleksi pemasok, evaluasi penawaran, pemberian kontrak, hingga pemantauan pemasok. Pada setiap tahap tersebut perlu ditetapkan *sustainability control point* yang menjelaskan kriteria keberlanjutan yang diperiksa, dokumen yang harus dilampirkan, fungsi yang bertanggung jawab, output pemeriksaan, dan konsekuensi keputusan apabila kriteria tidak terpenuhi.

BP.155 perlu diperkuat dengan BP.074 *Process and Metrics Alignment* agar SOP yang disusun tidak hanya menjelaskan alur kerja, tetapi juga memiliki indikator proses yang terukur. Indikator tersebut dapat berupa persentase dokumen pengadaan yang memuat kriteria keberlanjutan, persentase pemasok yang melalui *sustainability screening*, persentase keputusan pengadaan yang memiliki bukti evaluasi keberlanjutan, dan persentase tindak lanjut ketidaksesuaian pemasok yang diselesaikan tepat waktu. Selain itu, BP.082 *Continuous Improvement* digunakan agar SOP tidak berhenti sebagai dokumen tetap, tetapi dievaluasi secara berkala berdasarkan hasil audit, hasil evaluasi pemasok, temuan ketidaksesuaian, dan perubahan standar keberlanjutan.

Usulan perbaikan yang diberikan adalah menyusun SOP Integrasi *Sustainable Procurement* berbasis SFMP 2.0 sebagai solusi utama untuk menjembatani kebijakan strategis dengan praktik pengadaan operasional. SOP ini diperkuat dengan penyelarasan metrik dari level strategi ke operasional melalui BP.074 agar proses memiliki indikator yang terukur, serta mekanisme evaluasi berkala melalui BP.082 agar SOP terus disempurnakan seiring berjalannya waktu. SOP memuat tahapan pengadaan, titik pemeriksaan keberlanjutan, pihak yang bertanggung jawab, dokumen yang harus diperiksa, serta indikator proses. Usulan ini sejalan dengan penelitian Akili et al. (2024) yang menjelaskan bahwa integrasi ESG dalam pengadaan perlu didukung oleh kriteria yang jelas, strategi penerapan, dan kapasitas pelaksana pengadaan. Selain itu, Charkaoui (2025) menegaskan bahwa penerapan *sustainable procurement* perlu didukung alat ukur kinerja berbasis ISO 20400 agar strategi yang diterapkan dapat dievaluasi secara lebih terukur.

b. Kategori Perencanaan (K2)

Berdasarkan hasil analisis pada kategori K2 Perencanaan, akar masalah utama berada pada faktor *Method*. Permasalahan ini terjadi karena *Sustainability Report* APRIL 2024 belum menggambarkan kerangka metode perencanaan *sustainable procurement* secara teknis. Laporan telah menunjukkan adanya audit, uji tuntas, konsultasi lintas unit, dan data ketertelusuran pasokan. Namun, pengungkapan tersebut belum menjelaskan bagaimana analisis biaya, risiko keberlanjutan, analisis pasar, dan strategi pemasok digunakan sebagai dasar perencanaan pengadaan. Dengan demikian, kelemahan utama

pada K2 bukan terletak pada tidak adanya aktivitas perencanaan, melainkan pada belum tergambaranya metode analisis yang sistematis, terstruktur, dan terukur.

Faktor *Method* dipilih sebagai akar masalah utama karena beberapa dimensi dalam K2 menunjukkan kelemahan yang bersifat metodologis. Dimensi Analisis Biaya belum memperoleh pengungkapan karena belum ditemukan informasi mengenai *life cycle cost*, biaya lingkungan, biaya sosial, atau *total cost of ownership* dalam perencanaan pengadaan. Selain itu, dimensi Risiko Keberlanjutan, Analisis Pasar, dan Strategi Mendapatkan Pemasok sudah memiliki pengungkapan, tetapi masih belum menjelaskan metode penilaian risiko, prioritas risiko, penggunaan hasil analisis pasar dalam keputusan pengadaan, serta mekanisme penyusunan strategi pemasok secara rinci. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses perencanaan belum cukup hanya didukung oleh data kepatuhan pemasok, tetapi perlu dilengkapi metode analisis yang dapat digunakan sebelum keputusan pengadaan ditetapkan.

Best practice utama yang direkomendasikan adalah BP.100 *Strategic Sourcing*. BP ini dipilih karena *strategic sourcing* dapat menjadi kerangka utama untuk menyusun perencanaan pemasok secara lebih sistematis, mulai dari analisis kebutuhan pengadaan, segmentasi kategori pembelian, analisis pasar, evaluasi calon pemasok, hingga penetapan strategi pengadaan. BP.100 juga relevan karena permasalahan K2 tidak hanya berkaitan dengan satu aspek, tetapi mencakup biaya, risiko, pasar, dan strategi pemasok. Oleh karena itu, BP.100 digunakan sebagai payung perbaikan, sedangkan BP lainnya digunakan sebagai metode pendukung pada setiap komponen perencanaan.

BP.100 perlu diperkuat dengan BP.266 *Total Cost of Ownership Analysis*, BP.001 *Supply Chain Risk Management*, dan BP.241 *Supply Market Research*. BP.266 digunakan untuk memasukkan perhitungan biaya total atau *life cycle cost* ke dalam perencanaan, sehingga keputusan pengadaan tidak hanya mempertimbangkan harga beli awal, tetapi juga biaya penggunaan, pemeliharaan, risiko, dan biaya lain sepanjang siklus pasokan. Usulan ini sejalan dengan Orfanidou et al. (2023) menunjukkan bahwa *life cycle costing* dapat digunakan dalam proses pengadaan untuk menilai biaya secara lebih menyeluruh, tidak hanya berdasarkan harga awal pembelian, tetapi juga mempertimbangkan biaya selama siklus penggunaan barang atau jasa. BP.001 digunakan untuk menyusun metode

identifikasi, penilaian, prioritisasi, dan mitigasi risiko keberlanjutan pemasok, seperti risiko lingkungan, legalitas, sosial, dan kontinuitas pasokan. Hal ini didukung oleh penelitian Han & Um (2024) yang menekankan pentingnya strategi mitigasi risiko keberlanjutan rantai pasok untuk meningkatkan ketahanan rantai pasok. Sementara itu, BP.241 digunakan untuk memperkuat analisis pasar pemasok agar kondisi pasar, tren harga, persaingan, regulasi, dan pemasok utama dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi pengadaan. Penelitian Barbanti et al. (2022) juga menunjukkan bahwa praktik *sustainable procurement* dalam proses pemilihan pemasok membutuhkan kriteria dan evaluasi yang jelas agar aspek keberlanjutan benar-benar masuk ke dalam keputusan pengadaan.

Usulan perbaikan yang diberikan adalah menyusun kerangka metode perencanaan *sustainable procurement* berbasis *strategic sourcing*. Secara teknis, kerangka ini memuat tahapan analisis kebutuhan pengadaan, segmentasi kategori pembelian, perhitungan TCO/LCC, penyusunan matriks risiko keberlanjutan pemasok, analisis pasar pemasok, dan penetapan strategi sourcing per kategori pengadaan. *Output* dari tahapan tersebut dapat berupa matriks biaya total, risk scoring pemasok, laporan *supply market research*, dan strategi pemasok per kategori. Dengan adanya perbaikan ini, perencanaan pengadaan tidak hanya berfokus pada kepatuhan pemasok, tetapi juga mempertimbangkan biaya jangka panjang, risiko keberlanjutan, kondisi pasar, dan strategi pemasok secara lebih objektif dan terukur.

c. Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)

Berdasarkan hasil analisis pada kategori K3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi, akar masalah utama berada pada faktor *Method* dan *Material*. Kedua faktor ini dipilih karena saling berkaitan. Faktor *Method* menunjukkan bahwa prosedur formal untuk menurunkan persyaratan keberlanjutan ke dalam dokumen pengadaan belum tergambar secara jelas. Sementara itu, faktor *Material* menunjukkan bahwa dokumen pengadaan formal yang memuat kriteria keberlanjutan juga belum ditampilkan dalam *Sustainability Report* APRIL 2024.

Permasalahan pada K3 bukan terletak pada tidak adanya persyaratan keberlanjutan. APRIL/RAPP telah mengungkapkan adanya SFMP 2.0, Kebijakan Pengadaan Kayu dan

Serat, Kode Etik Pengadaan RGE, sertifikasi PEFC, ketentuan HCV/HCS, audit, uji tuntas, dan verifikasi independen. Namun, pengungkapan tersebut masih lebih banyak menunjukkan bukti kepatuhan pemasok. Laporan belum menampilkan secara eksplisit bentuk dokumen pengadaan formal yang memuat kriteria keberlanjutan, seperti dokumen spesifikasi, dokumen *tender*, *checklist* evaluasi, format penilaian pemasok, klausul teknis, atau matriks keputusan pengadaan. Hal ini sesuai dengan temuan pada dimensi Dokumen Pengadaan, yang menunjukkan bahwa persyaratan keberlanjutan sudah disebutkan, tetapi belum dijelaskan dalam bentuk format dokumen pengadaan, alur verifikasi, atau struktur pengambilan keputusan.

Best practice utama yang direkomendasikan adalah BP.244 *Sustainable Specification Development*. BP ini dipilih karena paling sesuai dengan tujuan K3, yaitu menetapkan dan mendokumentasikan persyaratan keberlanjutan ke dalam spesifikasi pengadaan. Melalui BP.244, persyaratan seperti SFMP 2.0, HCV/HCS, sertifikasi, legalitas, dan Kode Etik Pengadaan dapat diterjemahkan menjadi dokumen spesifikasi teknis, dokumen tender, *checklist* evaluasi, dan format penilaian pemasok. Dengan demikian, persyaratan keberlanjutan tidak hanya menjadi kewajiban kepatuhan pemasok, tetapi juga terdokumentasi secara formal dalam dokumen pengadaan dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

BP.244 perlu didukung oleh BP.155 *Standard Operating Procedures*, BP.239 *Contract Drafting*, dan BP.074 *Process and Metrics Alignment*. BP.155 digunakan untuk menyusun prosedur formal mengenai tahapan penyusunan, pemeriksaan, persetujuan, dan penggunaan dokumen pengadaan berbasis keberlanjutan. BP.239 digunakan untuk memastikan kriteria keberlanjutan yang telah masuk ke dalam spesifikasi dan dokumen tender juga dituangkan ke dalam klausul kontrak yang dapat dijadikan dasar pengendalian pemasok. Sementara itu, BP.074 digunakan untuk menetapkan indikator proses, seperti persentase dokumen spesifikasi yang memuat kriteria keberlanjutan, persentase dokumen tender yang mencantumkan persyaratan HCV/HCS, persentase evaluasi pemasok yang menggunakan kriteria keberlanjutan, dan persentase kontrak yang memuat klausul keberlanjutan.

Usulan ini diperkuat oleh Akili et al. (2024) yang menjelaskan bahwa integrasi ESG dalam pengadaan memerlukan dokumen seleksi dan sistem evaluasi yang memuat kriteria ESG. Hal ini mendukung perlunya kriteria keberlanjutan didokumentasikan secara jelas dalam dokumen pengadaan. Penelitian yang dilakukan Barbanti et al., (2022) juga menekankan bahwa praktik *sustainable procurement* dalam pemilihan pemasok membutuhkan kriteria yang jelas agar aspek keberlanjutan benar-benar digunakan dalam proses evaluasi. Selain itu, Pudjijono & Nursani (2022) menjelaskan bahwa indikator pengadaan berkelanjutan dapat digunakan sebagai pedoman perencanaan, kriteria tender, dan ukuran kinerja pelaksanaan.

Secara teknis, perbaikan dilakukan dengan menyusun dokumen pengadaan formal berbasis keberlanjutan. Dokumen-dokumen yang diperlukan terdiri atas *template spesifikasi* keberlanjutan, dokumen *tender* yang memuat persyaratan keberlanjutan, *checklist* HCV/HCS, format evaluasi pemasok, matriks keputusan pengadaan, dan *template* klausul kontrak keberlanjutan. Setiap dokumen perlu memuat kriteria yang diperiksa, bukti yang wajib disampaikan pemasok, pihak yang melakukan verifikasi, hasil penilaian, serta konsekuensi apabila pemasok tidak memenuhi persyaratan. Dengan perbaikan ini, kriteria keberlanjutan dapat terdokumentasi secara formal dan digunakan sebagai dasar teknis dalam proses spesifikasi, evaluasi pemasok, pemberian kontrak, dan pengambilan keputusan pengadaan.

d. Kategori Memilih Pemasok (K4)

Berdasarkan hasil analisis pada kategori K4 Memilih Pemasok, akar masalah utama berada pada faktor *Method*. Permasalahan ini terjadi karena *Sustainability Report* APRIL 2024 telah menjelaskan adanya penilaian mandiri, uji tuntas, verifikasi dokumen, audit, serta kewajiban pemasok untuk memenuhi kebijakan keberlanjutan perusahaan. Namun, pengungkapan tersebut masih lebih banyak menggambarkan tahap pemeriksaan awal atau prakualifikasi pemasok. Laporan belum menjelaskan secara teknis bagaimana calon pemasok yang telah memenuhi persyaratan awal kemudian dievaluasi, dibandingkan, diberi bobot penilaian, diranking, dan dipilih sebagai pemasok yang paling sesuai dengan kriteria keberlanjutan perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil analisis K4 yang menunjukkan bahwa aspek kapasitas dan prakualifikasi pemasok telah tergambar, tetapi

pengelolaan tender, kriteria evaluasi *tender*, metode penilaian penawaran, serta bobot evaluasi pemasok belum ditemukan secara eksplisit dalam laporan.

Faktor *Method* dipilih sebagai *root cause* utama karena kelemahan utama pada K4 terletak pada belum tergambaranya metode seleksi pemasok secara lengkap. *Sustainability Report* APRIL 2024 telah menjelaskan adanya pemeriksaan awal terhadap pemasok, seperti penilaian mandiri, uji tuntas, audit, dan verifikasi dokumen. Namun, laporan belum menjelaskan tahap setelah pemeriksaan awal tersebut, yaitu bagaimana calon pemasok dievaluasi, dibandingkan, diberi bobot penilaian, diranking, dan dipilih sebagai pemasok yang paling sesuai.

Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pemilihan pemasok masih lebih terlihat sebagai pemeriksaan kepatuhan, belum sebagai proses evaluasi dan pengambilan keputusan yang terstruktur. Oleh karena itu, faktor *Method* menjadi akar masalah utama karena alur seleksi harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum faktor lain dapat berjalan. Setelah metode seleksi jelas, perusahaan baru dapat menentukan siapa pihak yang menilai, dokumen evaluasi apa yang digunakan, sistem apa yang mendukung proses penilaian, serta indikator apa yang digunakan untuk mengukur hasil evaluasi pemasok.

Best practice utama yang direkomendasikan adalah BP.134 *Supplier Evaluation*. BP ini dipilih karena paling sesuai dengan permasalahan K4, yaitu kebutuhan untuk mengevaluasi pemasok secara objektif sebelum keputusan pemilihan dilakukan. BP.134 memungkinkan perusahaan menilai pemasok berdasarkan beberapa kriteria, seperti harga, kualitas teknis, kapasitas, *sustainability*, histori kinerja, tingkat layanan, lokasi, serta kesesuaian ketentuan kontrak. BP ini juga menekankan perlunya pembobotan kriteria dan persetujuan skor akhir oleh komite evaluasi. Dengan demikian, BP.134 secara langsung menjawab gap K4 yang berkaitan dengan belum adanya kriteria evaluasi, bobot penilaian, perbandingan pemasok, ranking, dan dasar keputusan pemilihan pemasok.

Pemilihan BP.134 diperkuat oleh Barbanti et al. (2022) yang meneliti praktik *sustainable procurement* dalam proses pemilihan pemasok dan menggunakan ISO 20400 sebagai dasar kajian. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik *sustainable procurement* perlu diterapkan secara nyata dalam proses *supplier selection*, bukan hanya berhenti pada kebijakan umum. Selain itu, penelitian Hou et al. (2022) menjelaskan

bahwa *sustainable supplier selection* perlu mempertimbangkan kriteria ekonomi, lingkungan, dan sosial agar proses pemilihan pemasok lebih menyeluruh. Penelitian Karakoç et al. (2024) juga menekankan bahwa pemilihan pemasok yang selaras dengan prinsip keberlanjutan dapat mendukung rantai pasok yang bertanggung jawab secara lingkungan, ekonomi, dan sosial. Dengan demikian, ketiga penelitian tersebut mendukung perlunya metode evaluasi pemasok yang terstruktur, berbasis kriteria, dan mempertimbangkan aspek keberlanjutan.

BP.134 perlu didukung oleh BP.155 *Standard Operating Procedures* dan BP.074 *Process and Metrics Alignment*. BP.155 digunakan untuk membakukan alur seleksi pemasok mulai dari prakualifikasi, evaluasi teknis, evaluasi keberlanjutan, pembobotan kriteria, perbandingan calon pemasok, ranking, hingga keputusan pemasok terpilih. Sementara itu, BP.074 digunakan untuk menyusun indikator dan metrik evaluasi pemasok agar proses seleksi dapat dilakukan secara objektif dan terukur. Indikator tersebut dapat berupa bobot *sustainability*, skor kapasitas pemasok, skor teknis, skor harga, skor risiko, total *weighted score*, dan ranking pemasok.

Secara teknis, usulan perbaikan dilakukan dengan menyusun SOP evaluasi dan pemilihan pemasok berbasis *sustainability weighted scoring*. SOP ini memuat tahapan prakualifikasi pemasok, penetapan kriteria evaluasi, pembobotan kriteria, pengumpulan bukti pendukung, penilaian oleh komite evaluasi, perhitungan skor akhir, penyusunan ranking pemasok, serta penetapan pemasok terpilih. *Output* dari proses ini dapat berupa formulir evaluasi pemasok, matriks pembobotan, lembar *scoring*, ranking pemasok, dan berita acara keputusan pemilihan pemasok. Dengan perbaikan ini, proses pemilihan pemasok APRIL tidak hanya menunjukkan kepatuhan pemasok terhadap kebijakan keberlanjutan, tetapi juga menunjukkan dasar evaluasi dan keputusan pemilihan pemasok secara objektif, terdokumentasi, dan terukur.

e. Kategori Mengelola Kontrak (K5)

Berdasarkan hasil analisis pada kategori K5 Mengelola Kontrak, akar masalah utama berada pada faktor *Method*. Hal ini karena APRIL telah mengungkapkan beberapa praktik pengelolaan pemasok, seperti audit internal dan eksternal, uji tuntas tahunan, pemantauan pemasok melalui citra satelit dan *drone*, serta tindakan terhadap kasus tertentu seperti

perubahan tutupan lahan dan deforestasi. Namun, pengungkapan tersebut belum menunjukkan prosedur pengelolaan kontrak yang menyeluruh dari awal hingga akhir. *Gap* utama terlihat pada dimensi rencana kontrak dan akhir masa pakai yang belum ditemukan dalam laporan, serta pada hubungan pemasok, wadah inisiatif, dan kegagalan pemasok yang masih belum dijelaskan secara lengkap.

Faktor *Method* dipilih sebagai *root cause* utama karena permasalahan K5 bukan terletak pada tidak adanya pemantauan pemasok, melainkan pada belum tergambaranya alur pengelolaan kontrak secara sistematis. SR APRIL 2024 telah menunjukkan bahwa pemasok dipantau dan diaudit, tetapi belum menjelaskan bagaimana target keberlanjutan dimasukkan ke dalam rencana kontrak, bagaimana hasil pemantauan diterjemahkan menjadi tindakan korektif, bagaimana progres perbaikan pemasok dievaluasi, serta bagaimana akhir masa pakai dan *Life Cycle Costing* dipertimbangkan dalam pengelolaan kontrak. Dengan demikian, proses yang terlihat masih berfokus pada kepatuhan pemasok, belum pada *contract management* yang terstruktur, terdokumentasi, dan terukur.

Best practice utama yang direkomendasikan adalah BP.155 *Standard Operating Procedures*. BP ini dipilih karena paling sesuai dengan akar masalah *Method*, yaitu kebutuhan untuk membentuk prosedur kerja yang jelas dalam pengelolaan kontrak. Melalui BP.155, APRIL dapat menyusun SOP pengelolaan kontrak berkelanjutan yang memuat tahapan rencana kontrak, penetapan target keberlanjutan, pembagian tanggung jawab, jadwal pemantauan, evaluasi kinerja pemasok, tindak lanjut kegagalan, serta evaluasi hasil perbaikan. Penelitian Chagalima et al. (2022) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa kesulitan dalam *contract management* dapat melemahkan hubungan antara pengembangan pemasok dan kinerja pengadaan. Artinya, inisiatif pengembangan pemasok tidak akan efektif apabila tidak didukung oleh prosedur pengelolaan kontrak yang jelas.

BP.155 perlu didukung oleh BP.068 *Supplier Performance Reporting* karena K5 juga membutuhkan pelaporan kinerja pemasok selama kontrak berjalan. BP.068 digunakan untuk menyusun indikator seperti tingkat pemenuhan target kontrak, tren kinerja pemasok, jumlah temuan ketidaksesuaian, status *corrective action*, progres *supplier improvement*, dan keberhasilan inisiatif bersama. Penelitian Chagalima et al. (2023)

menjelaskan bahwa *supplier monitoring* berhubungan positif dengan kinerja pengadaan, sedangkan kesulitan *contract management* dapat melemahkan hubungan tersebut. Selain itu, Penelitian Gelderman et al. (2024) menekankan bahwa evaluasi ulang kinerja pemasok secara periodik dan sistematis penting dalam mengelola *supply base* dan mendorong praktik keberlanjutan pemasok. Oleh karena itu, pelaporan kinerja pemasok diperlukan agar pengelolaan kontrak tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berbasis evaluasi kinerja yang berkelanjutan.

BP.082 *Continuous Improvement* digunakan untuk menjawab gap pada tindak lanjut kegagalan pemasok. APRIL/RAPP telah menunjukkan adanya tindakan ketika ditemukan perubahan tutupan lahan atau indikasi deforestasi, tetapi mekanisme tersebut belum dijelaskan untuk berbagai jenis kegagalan lain, seperti keterlambatan pelaporan, ketidaksesuaian target keberlanjutan, kegagalan inisiatif bersama, atau ketidakpatuhan terhadap rencana perbaikan. Dengan BP.082, hasil evaluasi pemasok dapat diubah menjadi *corrective action plan*, pemantauan progres, evaluasi efektivitas tindakan, dan perbaikan berkelanjutan.

BP.266 *Total Cost of Ownership Analysis* digunakan untuk menjawab gap pada dimensi akhir masa pakai dan *Life Cycle Costing*. Pengelolaan kontrak perlu mempertimbangkan biaya selama siklus hidup barang atau jasa, tidak hanya biaya pembelian awal. Penelitian Orfanidou et al. (2023) menjelaskan bahwa *Life Cycle Costing* dalam pengadaan dapat digunakan untuk menilai biaya sepanjang siklus hidup produk, termasuk biaya penggunaan dan biaya akhir masa pakai. Dengan demikian, BP.266 menjadi pendukung penting agar kontrak tidak hanya mengatur kewajiban pemasok selama kontrak berjalan, tetapi juga mempertimbangkan biaya dan dampak jangka panjang.

Secara teknis, usulan perbaikan dilakukan dengan menyusun SOP pengelolaan kontrak berkelanjutan. SOP ini memuat *contract management plan*, target keberlanjutan dalam kontrak, pembagian tanggung jawab, jadwal monitoring, *supplier performance report*, *corrective action plan*, evaluasi efektivitas tindakan perbaikan, serta perhitungan *Total Cost of Ownership* atau *Life Cycle Costing*. Dengan perbaikan ini, pengelolaan kontrak APRIL tidak hanya menunjukkan bahwa pemasok telah dipantau dan diaudit,

tetapi juga menunjukkan bagaimana kontrak direncanakan, dikendalikan, diukur, ditindaklanjuti, dan dievaluasi sampai akhir masa pakai barang atau jasa.

f. Kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)

Berdasarkan hasil analisis pada kategori K6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak, akar masalah utama berada pada faktor *Method*. Hal ini karena *Sustainability Report* APRIL 2024 belum menunjukkan adanya mekanisme *post-contract review* yang menghubungkan hasil pelaksanaan kontrak dengan pembelajaran untuk pengadaan berikutnya. Permasalahan utama bukan hanya belum adanya dokumen, sistem, indikator, atau pembagian peran, tetapi belum adanya tahapan formal yang menjelaskan bagaimana hasil kontrak dievaluasi, diolah menjadi *lesson learned*, dan digunakan kembali untuk memperbaiki spesifikasi, kriteria pemasok, klausul kontrak, maupun prosedur pengadaan berikutnya.

BP.082 *Continuous Improvement* dipilih sebagai *best practice* utama karena paling sesuai dengan kebutuhan K6, yaitu membentuk mekanisme perbaikan berkelanjutan dari hasil evaluasi kontrak. Melalui BP.082, hasil pelaksanaan kontrak tidak hanya berhenti sebagai evaluasi administratif, tetapi digunakan sebagai dasar pembelajaran untuk memperbaiki proses pengadaan selanjutnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Hallberg. (2025) yang menjelaskan pentingnya *contractual learning* dalam pengadaan, yaitu kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman kontraktual agar proses pengadaan berikutnya dapat diperbaiki. Selain itu, penelitian Mutikanga et al., (2022) juga menunjukkan bahwa pada tahap *post-award contract management*, pembelajaran dari kontrak sebelumnya penting untuk mengurangi tantangan pengelolaan kontrak pada proyek berikutnya.

BP.155 *Standard Operating Procedures* digunakan sebagai *best practice* pendukung karena mekanisme *continuous improvement* tersebut perlu diformalkan ke dalam prosedur tertulis. SOP diperlukan agar proses *post-contract review* memiliki tahapan yang jelas, mulai dari penutupan kontrak, evaluasi hasil pelaksanaan, identifikasi masalah, penyusunan *lesson learned*, perumusan rekomendasi perbaikan, persetujuan hasil *review*, hingga penerapan hasil pembelajaran pada pengadaan berikutnya. Penelitian yang dilakukan Rdiouat et al. (2021) mendukung pentingnya pendekatan berbasis proses

dalam *continuous improvement* karena proses yang terdokumentasi membantu organisasi memperbaiki cara kerja, mengelola pengetahuan, dan memanfaatkan *best practice* secara lebih konsisten.

Secara teknis, usulan perbaikan dilakukan dengan menyusun SOP *post-contract review* dan *contract learning*. SOP ini mewajibkan kontrak strategis yang telah selesai untuk ditinjau melalui laporan evaluasi kontrak, laporan penutupan kontrak, catatan *lesson learned*, dan rekomendasi perbaikan. Hasil *review* tersebut kemudian digunakan untuk memperbarui spesifikasi pengadaan, kriteria pemasok, klausul kontrak, dan prosedur pengadaan berikutnya. Dengan perbaikan ini, APRIL tidak hanya mengelola kontrak sampai tahap pelaksanaan, tetapi juga membangun mekanisme pembelajaran formal agar pengalaman dari kontrak sebelumnya dapat menjadi dasar perbaikan *sustainable procurement* pada periode berikutnya.

5.5.2 Usulan Perbaikan *Supplier*/Mitra

Rekomendasi perbaikan yang diberikan kepada perusahaan pada Subbab 5.5.1 memerlukan dukungan aktif dari pemasok (*supplier*) atau mitra sebagai bagian dari rantai pasok. Dukungan tersebut diperlukan agar informasi mengenai praktik *sustainable procurement* yang dilakukan perusahaan dapat didukung oleh ketersediaan data, dokumen, dan informasi dari *supplier*. Oleh karena itu, penelitian ini juga menyusun usulan perbaikan yang ditujukan kepada *supplier*/mitra sebagai bentuk kolaborasi dalam mendukung peningkatan kualitas pengungkapan *sustainable procurement*. Ringkasan usulan perbaikan bagi *supplier*/mitra disajikan pada Tabel 5.4:

Tabel 5. 4 Usulan Perbaikan *Supplier*/Mitra

No	Kategori	Rekomendasi	Dukungan <i>Supplier</i> /Mitra
		Perusahaan	
1	7.1 Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)	Menyusun SOP Integrasi <i>Sustainable Procurement</i> berbasis SFMP 2.0.	Menginternalisasi SFMP 2.0 dalam kegiatan operasional, menunjuk penanggung jawab keberlanjutan, serta menyiapkan seluruh dokumen

No	Kategori	Rekomendasi Perusahaan	Dukungan Supplier/Mitra
			keberlanjutan yang dibutuhkan pada setiap tahapan pengadaan.
2	7.2 Perencanaan (K2)	Menyusun kerangka metode perencanaan <i>sustainable procurement</i> berbasis <i>strategic sourcing</i> .	Menyediakan data biaya, kapasitas produksi, risiko keberlanjutan, kondisi pasar, legalitas, dan sertifikasi secara transparan untuk mendukung analisis TCO/LCC, <i>supply market research</i> , dan manajemen risiko perusahaan.
3	7.3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)	Menyusun dokumen pengadaan formal berbasis keberlanjutan.	Memenuhi seluruh persyaratan keberlanjutan yang ditetapkan perusahaan, menjaga validitas sertifikasi dan dokumen pendukung, bersedia mengikuti proses verifikasi, audit, serta menyampaikan rencana perbaikan apabila terdapat persyaratan yang belum terpenuhi.
4	7.4 Memilih Pemasok (K4)	Menyusun SOP evaluasi dan pemilihan pemasok berbasis <i>sustainability weighted scoring</i> .	Menyediakan informasi kinerja keberlanjutan yang lengkap dan dapat diverifikasi, mengikuti proses evaluasi secara terbuka, serta meningkatkan aspek-aspek yang menjadi kriteria penilaian perusahaan.
5	7.5 Mengelola Kontrak (K5)	Menyusun SOP pengelolaan	Memenuhi target keberlanjutan dalam kontrak, menyampaikan

No	Kategori	Rekomendasi Perusahaan	Dukungan Supplier/Mitra
		kontrak berkelanjutan.	laporan kinerja secara berkala, melaksanakan <i>corrective action</i> atas ketidaksesuaian, serta berpartisipasi dalam program pengembangan dan inisiatif keberlanjutan bersama perusahaan.
6	7.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)	Menyusun SOP <i>post-contract review</i> dan <i>contract learning</i> .	Berpartisipasi dalam evaluasi pascakontrak, mendokumentasikan <i>lesson learned</i> , memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan kontrak, serta menerapkan hasil evaluasi sebagai dasar peningkatan kinerja pada kontrak berikutnya.

a. Kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1)

Usulan perbaikan yang diberikan kepada *supplier* pada kategori Membangun dari Proses yang Sudah Ada (K1) difokuskan pada peningkatan pemahaman dan penerapan persyaratan keberlanjutan yang telah ditetapkan perusahaan. Perbaikan ini diperlukan agar seluruh proses operasional *supplier* telah selaras dengan kebijakan keberlanjutan perusahaan sebelum proses pengadaan dilaksanakan. Dengan demikian, implementasi *sustainable procurement* tidak hanya bergantung pada kebijakan perusahaan, tetapi juga didukung oleh kesiapan *supplier* dalam memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Supplier perlu mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan yang tercantum dalam *Sustainable Forest Management Policy* (SFMP) 2.0 ke dalam kegiatan operasional sehari-hari, seperti memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, menjaga praktik pengelolaan sumber daya secara bertanggung jawab, serta memenuhi komitmen sosial dan lingkungan. Selain itu, *supplier* perlu menyiapkan seluruh dokumen

pendukung yang dipersyaratkan perusahaan, seperti sertifikasi, legalitas, dan dokumen keberlanjutan lainnya sehingga proses verifikasi dapat dilakukan secara lebih efektif.

Supplier juga disarankan menunjuk personel yang bertanggung jawab terhadap pemenuhan persyaratan keberlanjutan sebagai penghubung dengan perusahaan. Keberadaan penanggung jawab tersebut diharapkan dapat meningkatkan koordinasi, mempercepat penyampaian informasi, serta memastikan bahwa seluruh persyaratan keberlanjutan dapat dipenuhi secara konsisten selama proses pengadaan berlangsung.

b. Kategori Perencanaan (K2)

Usulan perbaikan yang diberikan kepada *supplier* pada kategori Perencanaan (K2) difokuskan pada peningkatan transparansi informasi yang dibutuhkan perusahaan dalam menyusun perencanaan *sustainable procurement*. Ketersediaan informasi yang lengkap dan akurat menjadi faktor penting karena akan memengaruhi proses pengambilan keputusan perusahaan dalam menentukan strategi pengadaan, melakukan analisis biaya, serta mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi selama rantai pasok berlangsung.

Supplier perlu menyediakan informasi mengenai kapasitas produksi, kondisi operasional, legalitas usaha, sertifikasi, struktur biaya, serta potensi risiko keberlanjutan yang dimiliki. Informasi tersebut dapat dimanfaatkan perusahaan untuk melakukan analisis *Total Cost of Ownership* (TCO), *Life Cycle Cost* (LCC), *supply market research*, maupun penyusunan strategi mitigasi risiko. Selain itu, *supplier* juga diharapkan menyampaikan perkembangan kapasitas usaha dan kondisi pasokan secara berkala sehingga perusahaan dapat menyesuaikan strategi pengadaan apabila terjadi perubahan kondisi pasar.

Melalui keterbukaan informasi tersebut, proses perencanaan pengadaan tidak hanya mempertimbangkan aspek biaya, tetapi juga mempertimbangkan aspek keberlanjutan sehingga keputusan pengadaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan berorientasi jangka panjang.

c. Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3)

Usulan perbaikan yang diberikan kepada *supplier* pada kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi (K3) difokuskan pada peningkatan kepatuhan terhadap seluruh persyaratan keberlanjutan yang ditetapkan perusahaan dalam

dokumen pengadaan. Perbaikan ini bertujuan memastikan bahwa *supplier* memiliki kesiapan untuk memenuhi spesifikasi keberlanjutan yang menjadi dasar dalam proses seleksi maupun evaluasi pengadaan.

Supplier perlu memastikan bahwa seluruh dokumen yang dipersyaratkan, seperti sertifikasi yang masih berlaku, legalitas usaha, penerapan prinsip *High Conservation Value* (HCV), *High Carbon Stock* (HCS), serta dokumen pendukung lainnya selalu tersedia, valid, dan dapat diverifikasi. Apabila terdapat persyaratan yang belum dapat dipenuhi, *supplier* diharapkan menyampaikan kondisi tersebut secara terbuka beserta rencana tindak lanjut yang akan dilakukan sehingga perusahaan dapat menentukan bentuk pembinaan yang sesuai.

Selain itu, *supplier* perlu bersedia mengikuti proses audit maupun verifikasi lapangan sebagai bentuk komitmen terhadap penerapan *sustainable procurement*. Melalui keterbukaan dan kepatuhan tersebut, proses pengadaan akan menjadi lebih transparan dan mampu memastikan bahwa *supplier* yang dipilih telah memenuhi standar keberlanjutan perusahaan.

d. Kategori Memilih Pemasok (K4)

Usulan perbaikan yang diberikan kepada *supplier* pada kategori Memilih Pemasok (K4) difokuskan pada peningkatan kinerja keberlanjutan yang menjadi dasar dalam proses evaluasi perusahaan. Perbaikan ini diperlukan agar proses pemilihan *supplier* tidak hanya didasarkan pada aspek biaya dan kualitas, tetapi juga mempertimbangkan pencapaian kinerja keberlanjutan secara objektif.

Supplier perlu menyediakan informasi mengenai riwayat sertifikasi, hasil audit, kepatuhan terhadap persyaratan perusahaan, kapasitas produksi, serta indikator keberlanjutan lainnya secara lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan. Informasi tersebut akan menjadi dasar bagi perusahaan dalam melakukan proses evaluasi menggunakan metode *sustainability weighted scoring*.

Selain mengikuti proses evaluasi yang dilakukan perusahaan, *supplier* juga disarankan melakukan evaluasi internal secara berkala terhadap kinerja keberlanjutannya. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang masih

perlu diperbaiki sehingga *supplier* dapat meningkatkan nilai evaluasi serta memperkuat daya saingnya dalam proses pemilihan pemasok.

e. Kategori Mengelola Kontrak (K5)

Usulan perbaikan yang diberikan kepada *supplier* pada kategori Mengelola Kontrak (K5) difokuskan pada peningkatan kepatuhan terhadap pelaksanaan kontrak berkelanjutan yang telah disepakati bersama perusahaan. Perbaikan ini bertujuan memastikan bahwa seluruh komitmen keberlanjutan yang tercantum dalam kontrak dapat diimplementasikan secara konsisten selama masa kerja sama.

Supplier perlu mengintegrasikan target keberlanjutan yang telah disepakati ke dalam kegiatan operasionalnya serta menyampaikan laporan kinerja secara berkala sesuai indikator yang telah ditentukan perusahaan. Pelaporan tersebut dapat mencakup status sertifikasi, kepatuhan terhadap persyaratan keberlanjutan, maupun perkembangan pencapaian target yang telah disepakati dalam kontrak.

Apabila ditemukan ketidaksesuaian selama pelaksanaan kontrak, *supplier* perlu segera menyusun dan melaksanakan *corrective action plan* yang disertai target penyelesaian yang jelas. Selain itu, *supplier* juga diharapkan berpartisipasi dalam program pelatihan, pendampingan, maupun kegiatan peningkatan kapasitas yang diselenggarakan perusahaan sehingga hubungan kerja sama tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kontrak, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja keberlanjutan secara berkelanjutan.

f. Kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6)

Usulan perbaikan yang diberikan kepada *supplier* pada kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak (K6) difokuskan pada peningkatan proses evaluasi dan pembelajaran setelah kontrak berakhir. Perbaikan ini bertujuan agar pengalaman selama pelaksanaan kontrak dapat dimanfaatkan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas kerja sama pada periode berikutnya.

Supplier perlu berpartisipasi secara aktif dalam proses *post-contract review* dengan memberikan masukan mengenai pelaksanaan kontrak, kendala yang dihadapi, serta peluang perbaikan yang dapat dilakukan pada kerja sama selanjutnya. Selain itu, *supplier* juga perlu mendokumentasikan pengalaman, inovasi, maupun *lesson learned* yang

diperoleh selama pelaksanaan kontrak sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bersama.

Hasil evaluasi tersebut diharapkan tidak hanya menjadi dasar perbaikan bagi *supplier*, tetapi juga memberikan masukan bagi perusahaan dalam menyempurnakan spesifikasi, mekanisme evaluasi, maupun pengelolaan kontrak pada proses pengadaan berikutnya. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat berlangsung secara berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi seluruh pihak dalam rantai pasok.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi interpretasi terhadap hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya menggunakan *Sustainability Report* APRIL 2024 sebagai sumber data utama sehingga hasil yang diperoleh menggambarkan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* berdasarkan informasi yang dipublikasikan perusahaan. Oleh karena itu, indikator yang memperoleh nilai rendah maupun tidak ditemukan pengungkapannya tidak dapat secara langsung diartikan bahwa perusahaan belum menerapkan praktik tersebut, tetapi dapat pula disebabkan karena informasi tersebut tidak diungkapkan dalam *Sustainability Report*. Kedua, penelitian hanya berfokus pada analisis pengungkapan berdasarkan ISO 20400 Klausul 7 sehingga belum mencakup keseluruhan klausul dalam standar ISO 20400. Ketiga, penelitian dilakukan pada satu objek penelitian sehingga hasil yang diperoleh belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain maupun sektor industri yang berbeda. Selain itu, rekomendasi perbaikan yang disusun berdasarkan *best practices* SCOR versi 14 masih bersifat konseptual dan belum dilakukan implementasi maupun evaluasi efektivitasnya secara langsung di perusahaan. Meskipun demikian, penelitian ini tetap memberikan gambaran mengenai tingkat kualitas pengungkapan *sustainable procurement* serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan analisis menggunakan sumber data maupun objek penelitian yang lebih beragam.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui *content analysis* terhadap *Sustainability Report* APRIL tahun 2024 dengan mengacu pada kerangka SNI ISO 20400, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil *content analysis* menggunakan NVivo 15 terhadap *Sustainability Report APRIL 2024*, teridentifikasi 37 pengungkapan yang tersebar pada 6 kategori *Key Performance Indicator* (KPI) yang mengacu pada Klausul 7 ISO 20400, yaitu Membangun dari Proses yang Sudah Ada, Perencanaan, Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi, Memilih Pemasok, Mengelola Kontrak, serta Meninjau dan Mempelajari Kontrak. Hasil penilaian *disclosure* menunjukkan bahwa kualitas pengungkapan *sustainable procurement* pada PT RAPP berbeda pada setiap kategori. Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi memperoleh nilai *disclosure* tertinggi sebesar 87%, diikuti oleh Membangun dari Proses yang Sudah Ada dan Perencanaan yang masing-masing memperoleh nilai 67%. Selanjutnya, kategori Mengelola Kontrak memperoleh nilai *disclosure* sebesar 57%, Memilih Pemasok sebesar 50%, dan Meninjau serta Mempelajari Kontrak sebesar 0%. Hasil ini menunjukkan bahwa pengungkapan dalam *Sustainability Report APRIL 2024* paling kuat pada aspek persyaratan keberlanjutan, sertifikasi, audit, dan evaluasi pemasok, sedangkan pengungkapan terkait pembelajaran pascakontrak belum ditemukan.

Hasil penilaian substansi menunjukkan bahwa tingkat pengungkapan implementasi *sustainable procurement* pada PT RAPP juga belum merata pada seluruh kategori. Kategori Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke dalam Spesifikasi memperoleh nilai substansi tertinggi sebesar 93%, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah cukup kuat dalam menetapkan dan memverifikasi persyaratan keberlanjutan melalui sertifikasi, ketentuan HCV/HCS, batas waktu kepatuhan, audit, uji tuntas, serta pemantauan pemasok berbasis teknologi. Kategori

Membangun dari Proses yang Sudah Ada dan Perencanaan masing-masing memperoleh nilai substansi sebesar 67%, sedangkan Memilih Pemasok memperoleh nilai 58% dan Mengelola Kontrak sebesar 57%. Adapun kategori Meninjau dan Mempelajari Kontrak memperoleh nilai substansi terendah sebesar 0% karena belum ditemukan pengungkapan mengenai *post-contract review*, dokumentasi *lesson learned*, maupun penggunaan hasil evaluasi kontrak sebagai dasar perbaikan pengadaan berikutnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Sustainability Report* APRIL 2024 telah mengungkapkan berbagai aspek *sustainable procurement*, terutama pada aspek penetapan persyaratan keberlanjutan, sertifikasi, audit, *due diligence*, ketertelusuran pasokan, pemantauan pemasok, dan kepatuhan terhadap kebijakan keberlanjutan perusahaan. Namun, nilai *disclosure* dan substansi yang belum merata menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek ISO 20400 yang belum diungkapkan secara lengkap, sistematis, dan terdokumentasi dalam laporan, seperti prosedur teknis integrasi keberlanjutan ke dalam proses pengadaan, analisis biaya siklus hidup, pengelolaan *tender*, evaluasi pemasok, pengelolaan kontrak, pengelolaan akhir masa pakai, serta pembelajaran pascakontrak.

2. Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* pada PT RAPP disusun berdasarkan *root cause* utama pada masing-masing kategori dan mengacu pada SCOR *best practices*. Pada kategori K1, rekomendasi diarahkan pada penyusunan SOP integrasi *sustainable procurement* berbasis SFMP 2.0 agar prinsip keberlanjutan dapat diterapkan secara teknis dalam tahapan pengadaan yang sudah berjalan. Pada kategori K2, rekomendasi diarahkan pada penyusunan kerangka perencanaan *sustainable procurement* berbasis *strategic sourcing* yang dilengkapi dengan analisis *Total Cost of Ownership* atau *Life Cycle Costing*, manajemen risiko rantai pasok, serta riset pasar pemasok. Pada kategori K3, rekomendasi diarahkan pada penyusunan dokumen pengadaan formal berbasis keberlanjutan, seperti spesifikasi teknis, dokumen *tender*, *checklist* evaluasi, format penilaian pemasok, dan klausul kontrak keberlanjutan. Pada kategori K4, rekomendasi diarahkan pada penyusunan SOP evaluasi dan pemilihan pemasok

berbasis *sustainability weighted scoring* agar proses seleksi pemasok dapat dilakukan secara objektif, transparan, dan terukur. Pada kategori K5, rekomendasi diarahkan pada penyusunan SOP pengelolaan kontrak berkelanjutan yang memuat rencana kontrak, target keberlanjutan, pelaporan kinerja pemasok, *corrective action*, evaluasi efektivitas tindakan perbaikan, serta integrasi TCO/LCC dalam pengelolaan kontrak. Sementara itu, pada kategori K6, rekomendasi diarahkan pada penyusunan SOP *post-contract review* dan *contract learning* agar hasil pelaksanaan kontrak dapat dievaluasi, didokumentasikan sebagai *lesson learned*, dan digunakan sebagai dasar perbaikan spesifikasi, kriteria pemasok, klausul kontrak, serta prosedur pengadaan berikutnya. Selain rekomendasi bagi perusahaan, penelitian ini juga menghasilkan usulan perbaikan bagi *supplier/mitra* yang difokuskan pada peningkatan kepatuhan terhadap persyaratan keberlanjutan, transparansi informasi, kesiapan dokumen, partisipasi dalam proses evaluasi, pelaksanaan kontrak, serta pembelajaran pascakontrak. Dengan demikian, rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengungkapan *sustainable procurement* secara lebih sistematis, lengkap, dan selaras dengan ISO 20400 Klausul 7.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk pengembangan penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini masih berfokus pada analisis *Sustainability Report* APRIL 2024 sebagai sumber data utama, sehingga hasil penelitian menggambarkan praktik *sustainable procurement* berdasarkan informasi yang diungkapkan secara publik dalam laporan keberlanjutan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas penggunaan data primer yang tidak hanya terbatas pada validasi *expert*, tetapi juga melalui wawancara atau observasi langsung dengan pihak internal perusahaan, seperti bagian *procurement*, *sustainability*, legal/kontrak, operasional, manajemen risiko, serta pihak pemasok. Penggunaan data primer tersebut dapat membantu memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai praktik aktual *sustainable procurement* yang berjalan di internal perusahaan.

2. Penelitian ini menggunakan metode *content analysis* dengan bantuan NVivo 15 dan scoring *disclosure* serta substansi untuk menilai tingkat pengungkapan dan kedalaman pengungkapan implementasi berdasarkan KPI ISO 20400 Klausul 7. Metode tersebut telah mampu menunjukkan kategori yang kuat dan kategori yang masih memiliki *gap*, tetapi belum menentukan tingkat prioritas antar indikator secara kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan *content analysis* dengan metode pengambilan keputusan multikriteria, seperti AHP, TOPSIS, Fuzzy AHP, dan ANP. Penggunaan metode tambahan tersebut dapat membantu menentukan prioritas perbaikan *sustainable procurement* secara lebih objektif, terutama pada kategori yang masih memiliki nilai rendah seperti pengelolaan *tender*, rencana kontrak, akhir masa pakai, dan pembelajaran pascakontrak.
3. Penelitian ini hanya menggunakan *Sustainability Report* sebagai dokumen utama, sehingga aspek yang tidak ditemukan dalam laporan belum dapat dipastikan apakah benar-benar belum diterapkan atau hanya belum diungkapkan secara eksplisit. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan dokumen pendukung internal atau dokumen operasional lain, seperti SOP pengadaan, dokumen *tender*, *checklist* evaluasi pemasok, matriks penilaian pemasok, dokumen kontrak, laporan audit pemasok, laporan *corrective action*, *contract management plan*, serta dokumen *post-contract review* atau *lesson learned*. Penggunaan beberapa sumber data tersebut dapat memperkuat validitas hasil analisis dan memberikan pemahaman yang lebih lengkap mengenai hubungan antara kebijakan, prosedur, pengelolaan pemasok, pengelolaan kontrak, dan praktik operasional *sustainable procurement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adebayo, V. I., Paul, P. O., & Eyo-Udo, N. L. (2024). Sustainable procurement practices: Balancing compliance, ethics, and cost-effectiveness. *GSC Advanced Research and Reviews*, 20(1), 098–107. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.1.0247>
- Agama, E. J., & Zubairu, U. M. (2022). Sustainability reporting: A systematic review. *Economics, Management and Sustainability*, 7(2), 32–46. <https://doi.org/10.14254/jems.2022.7-2.3>
- Ahmed, M. Z., O'Donoghue, C., & McGetrick, P. (2024). Green public procurement in construction: A systematic review. *Cleaner and Responsible Consumption*, 15, 100234.
- Aisyah, S. N., Gunawan, V. S., & El-Sayed, A. H. (2024). Decision Support System for Supplier Selection Using TOPSIS Method. *RESWARA: Jurnal Riset Ilmu Teknik*, 2(4), 151–158. <https://doi.org/10.70716/reswara.v2i4.381>
- Akili, A. S., Lihawa, F., & Baderan, D. W. K. (2024). Integrasi ESG dalam e-procurement: Solusi untuk pengadaan berkelanjutan di Indonesia. *Jurnal Wilayah, Kota Dan Lingkungan Berkelanjutan*, 3(2), 232–237.
- Akmalia, & Kurniaty, D. (2024). ANALISIS PENERAPAN PENGADAAN BERKELANJUTAN PADA PT XYZ. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1), 361–374.
- Akot, S. A., & Laiphrakpam, M. (2024). ISO 20400 guidance standard for sustainable procurement: a search for challenges and recommended strategies for successful implementation. *Interdisciplinary Research Review*, 19(4), 80–90.
- Anggraeni, D. Y., & Djakman, C. D. (2018). PENGUJIAN TERHADAP KUALITAS PENGUNGKAPAN CSR DI INDONESIA. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 2(1), 22–41. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2018.v2.i1.2457>
- Ariadi, G., & Abdi, A. S. (2025). A Sustainable Supplier Selection Model: Integrating AHP and GRA for Enhanced Performance Evaluation. *Jurnal Ilmiah Akuntansi* •, 10(1), 41–54. <https://doi.org/10.23887/jia.v10i1.85>
- Aristriyana, E., & Ahmad Fauzi, R. (2023). ANALISIS PENYEBAB KECACATAN PRODUK DENGAN METODE FISHBONE DIAGRAM DAN FAILURE MODE EFFECT ANALYSIS (FMEA) PADA PERUSAHAAN ELANG MAS SINDANG KASIH CIAMIS. *Jurnal Industrial Galuh*, 4(2), 75–85. <https://doi.org/10.25157/jig.v4i2.3021>
- Asa, F. (2017). KOMPARASI INFORMATION TECHNOLOGY PROCUREMENT POLICY DI PEMERINTAHAN. *Jurnal Informatika Mulawarman*, 12(1).
- ASCM. (2022). *Supply Chain Operations Reference Model SCOR Digital Standard*. <https://www.ascm.org/corporate-solutions/standards-tools/scor-ds/>
- Bäckstrand, J., Suurmond, R., van Raaij, E., & Chen, C. (2019). Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100577>

- Bag, S. (2023). Restorative supply chain practices in a circular economy and supply chain sustainability performance: the moderating effect of the perceived professional status of supply chain managers. *Benchmarking: An International Journal*, 32(1), 166–193. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2023-0455>
- Bagaskara, D. Y., & Rohmadi, R. (2024). Analisis SWOT potensi halal tourism di Indonesia dengan NVivo: Studi literature review. *Journal of Economics Research and Policy Studies*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.53088/jerps.v4i1.784>
- Barbanti, A. M., Anholon, R., Rampasso, I. S., Martins, V. W. B., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2022). Sustainable procurement practices in the supplier selection process: an exploratory study in the context of Brazilian manufacturing companies. *Corporate Governance (Bingley)*, 22(1), 114–127. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0481>
- Bello-Pintado, A., Machuca, J. A. D., & Danese, P. (2023). Stakeholder pressures and sustainability practices in manufacturing: Consideration of the economic development context. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4084–4102. <https://doi.org/10.1002/bse.3355>
- Bomfim, C., Nunes, W., Duboc, L., & Schots, M. (2014). Modelling sustainability in a procurement system: An experience report. *International Requirements Engineering Conference (RE)*, 402–411.
- Bueno, R. E., Pohlmann, M. N., Santos, H. A. dos, & Gonçalves, R. F. (2024). The Procurement 4.0 Contributions to Circular Economy. *Sustainability*, 16(14). <https://doi.org/10.3390/su16145838>
- Cahyaningurum, D., & Budiyaniti, E. (2025). STRATEGI PELINDUNGAN INDUSTRI MANUFAKTUR DALAM MENGHADAPI KEBIJAKAN TARIF IMPOR AS. *PARLIAMENTARY REVIEW*, 61–69.
- Cahyono, T., Muhammad, A. H., Wahyuni, S. N., & Al Fatta, H. (2026). Decision Support Systems in Electronic Procurement for Public Sector Procurement: A Systematic Literature Review on Machine Learning Integration. *Jurnal Teknik Informatika (Jutif)*, 7(2), 1905–1917. <https://doi.org/10.52436/1.jutif.2026.7.2.5747>
- Campbell, Steve, Greenwood, Melanie, Prior, Sarah, Shearer, Toniele, Walkem, Kerrie, Young, Sarah, Bywaters, Danielle, & Walker, Kim. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Changalima, I. A., Mchopa, A. D., & Ismail, I. J. (2022). Supplier development and public procurement performance: Does contract management difficulty matter? *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108224>
- Changalima, I. A., Mchopa, A. D., & Ismail, I. J. (2023). Supplier monitoring and procurement performance in the public sector in Tanzania: the moderating role of contract management difficulty. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.1108/irjms-04-2022-0039>
- Charkaoui, A. (2025). Developing a Sustainable Procurement Performance Index based on ISO 20400 Standard: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Optimization and Supply Chain Management*, 2(3), 198–214. <https://doi.org/10.22034/ISS.2025.9021.1034>

- De Fretes, R. A. (2022). ANALISIS PENYEBAB KERUSAKAN TRANSFORMATOR MENGGUNAKAN METODE RCA (FISHBONE DIAGRAM AND 5-WHY ANALYSIS) DI PT. PLN (PERSERO) KANTOR PELAYANAN KIANDARAT. *ARIKA*, 16(2).
- Department for Environment, F. & R. A. (2011). *Sustainable Procurement in Government: Guidance to the Flexible Framework*. defra: Department for Environment Food and Rural Affairs. www.defra.gov.uk
- Diansyah, A., Ediyanto, S., & Bahri, S. (2022). Analisis Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Berkelanjutan (Studi Kasus : BP2JK Lampung). *Prosiding Seminar Nasional Keinsinyuran (SNIP)*, 2(1).
- El Farisi, F., Ramdhanni, D., Yuhafidin, H., & Prastyo, Y. (2025). EVALUASI CYCLE TIME DI PT. XYZ UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS MENGGUNAKAN METODE MOST DAN FISHBONE DIAGRAM. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 2(3), 2156–2167.
- Emmanuel, A. A. (2025). The future of management reporting and sustainability reporting: Integrating ESG metrics for strategic decision-making. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 748–761.
- Firmansyah, A., Maulana, R. Y., & Miftah, A. Z. (2024). TRANSFORMASI SISTEM PENGADAAN BARANG DAN JASA DI INDONESIA. *Sosiohumaniora*, 26(2), 369–381. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v26i2.56209>
- Gelderman, C. J., Hubers, F. R., Schijns, J. M. C., & Steenhuisen, F. (2024). Supplier Development and the Adoption of Sustainable Supplier Practices-A Power Perspective. *OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*, 17(4), 283–294.
- Gunawan, E., & Mutaqin, M. I. (2025). Tantangan dan Strategi Pengembangan Sistem Informasi Kinerja Penyedia dalam Tata Kelola Pengadaan Publik Indonesia. *Jurnal Pengadaan Indonesia*, 4(1), 40–50. <https://doi.org/10.59034/jpi.v4i1.60>
- Hakim, S. M., & Sudradjat, R. H. (2024). Perancangan Karya Explainer Video Sebagai Konten Marketing Pada Launching “Supply Chain Management AI” PT GITS Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 8(2), 417–428. <https://doi.org/10.30596/ji.v8i2.19719>
- Hallberg, N. L. (2025). Contractual learning and organizational design in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/JOPP-11-2024-0123>
- Han, N., & Um, J. (2024). Risk management strategy for supply chain sustainability and resilience capability. *Risk Management*, 26(2), 6. <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00138-w>
- Hapsari, M. D. (2023). Analisis Penerapan Laporan Keberlanjutan (Sustainability Report) Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 65–72.
- Hou, Y., Khokhar, M., Zia, S., & Sharma, A. (2022). Assessing the Best Supplier Selection Criteria in Supply Chain Management During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.804954>

- Hulu, J. H., Kakisina, S. M., Harefa, I., & Zebua, S. (2025). Pengaruh Manajemen Rantai Pasok Terhadap Loyalitas Konsumen di CV Jaya Plavon Kota Gunungsitoli. *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 4(2), 825–838.
- Ilma, R. N., & Rarasati, A. D. (2025). Strategi Meningkatkan Tingkat Kematangan Pengadaan Berbasis Keberlanjutan Menggunakan Sustainable Procurement Maturity Model Untuk Meningkatkan Kinerja Proses Pengadaan Barang dan Jasa di PT United Tractors TBK. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(12), 12678–12695.
- Izatunisa, A. N., & Aslami, N. (2023). Analisis Hubungan Procurement pada Manajemen Supply Chain pada PT. Industri Nabati Lestari di Kek Sei Mangke. *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)*, 2(1), 63–72. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v2i1.1111>
- Jacob Nsiah-Sarfo, D., Ofori, D., & Agyapong, D. (2023). Sustainable procurement implementation among public sector organisations in Ghana: The role of institutional isomorphism and sustainable leadership. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 8, 100118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clscn.2023.100118>
- Jati, D. (2022). LIFE CYCLE COST ANALYSIS PADA ASET MILIK NEGARA (Studi pada Terminal Bus Tipe A Dhaksinarga). *Jurnal Manajemen Aset Dan Penilaian*, 2(2), 84.
- Jean, G. (2024). *Sustainable procurement and supplier collaboration for green innovations*.
- Jusuf, A. K., Wantu, S. M., & Nani, Y. N. (2024). OPTIMALISASI PENGELOLAAN KONTRAK PEKERJAAN KONSTRUKSI DALAM PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA DI KABUPATEN GORONTALO UTARA. *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial, Dan Ilmu Politik*, 6(1), 54–72.
- Kalupe, S., Tahir, A., Arham, M. A., & Aneta, Y. (2025). Optimalisasi Pengadaan Barang/Jasa Di Era Digital: Analisis Tantangan Dan Peluang Di Provinsi Gorontalo. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 5(1), 10. <https://doi.org/10.53697/iso.v5i1.2317>
- Karakoç, Ö., Memiş, S., & Sennaroglu, B. (2024). A Review of Sustainable Supplier Selection with Decision-Making Methods from 2018 to 2022. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 16, Number 1). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su16010125>
- Kosalee, T. G. (2021). Integrating Sustainable Procurement Strategies to Support Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Goals. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Multidisciplinary Physical Sciences*, 9(6), 1–6. www.ijirms.org
- Kurniati, D., & Jailani, M. S. (2023). Kajian Literatur : Referensi Kunci, State Of Art, Keterbaruan Penelitian (Novelty). *Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaira*, (1). <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim>
- Kuruner, J. (2025). Exploring the challenges of sustainable procurement implementation: insights from Botswana's public sector. *Frontiers in Sustainability, Volume 6-2025*. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1645902>
- Kusrini, E., Annisa, P. D., Rusmana, D. N., Mumtaza, M. I., & Primadasa, R. (2026). An Integrated GRI-SCOR Framework for Assessing Green Purchasing Disclosure and

- Implementation in Manufacturing: A NVivo-Based Content Analysis. *Circular Economy and Sustainability*, 6(2). <https://doi.org/10.1007/s43615-026-00923-1>
- Lau, K. H., Yadlapalli, A., Abdulrahman, M. D. A., Chhetri, P., & Thai, V. (2023). Disclosure index development for sustainable procurement: An Australian perspective. *Journal of Cleaner Production*, 420. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138357>
- Laulita, N. B. (2021). The impact of sustainable supplier selection to supplier performance in mining industry: ethical culture as moderating variable. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 14(1), 63–73. <https://doi.org/10.26740/bisma.v14n1.p63-73>
- Li, X., Li, Y., Li, G., & Xu, J. (2025). Sustainable supply chain management practices and performance: The moderating effect of stakeholder pressure. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 336. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04676-4>
- Lisnawati, L., & Mulyati, Y. (2021). Environment Management Reporting Disclosure Before And After Sustainability Development Goals. *Journal Accounting and Finance Edisi*, 5(2), 57–73. <https://journals.telkomuniversity.ac.id/jaf>
- Monica, M. I., Ridwan, A. Y., & Hediyanto, U. Y. (2021). Developing Sustainable Procurement System Based on Enterprise Resource Planning. *Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, 8(2), 752–763. <http://jurnal.mdp.ac.id>
- Muthmainnah, R., Suwarno, T. E., Sinaga, A. S. T. B., Laoli, V., & Setianda, R. A. (2024). Pengaruh Sustainability Report Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Jurnal Audit Dan Perpajakan (JAP)*, 4(2), 1–7. <https://doi.org/10.47709/jap.v4i2.5422>
- Mutikanga, H. E., Mohamad, A. N., G, A. G., H, E. I., & Aubrie, C. (2022). Postaward Construction and Contract Management of Engineering, Procurement, and Construction Hydropower Projects: Two Case Studies from Uganda. *Journal of Management in Engineering*, 38(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001088](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001088)
- Najla, S., & Santosa, W. (2024). ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING GREEN PURCHASE. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 3650–3658.
- Nasution, S. M. I. (2025). Integrasi Prinsip Pengadaan Berkelanjutan dalam Proyek Konstruksi Publik di Indonesia. *Jurnal JUITECH*, 38–49.
- Nusantara, B. P., & Sutardi. (2024). Evaluasi Penerapan Contract Change Order Sebagai Solusi Permasalahan Perubahan Lingkup Kontrak. *JURNAL TEKNIK SIPIL*, 19(2), 204–222. <https://doi.org/10.28932/jts.v19i1.4508>
- Ogunsanya, O. A., Aigbavboa, C. O., Thwala, D. W., & Edwards, D. J. (2022). Barriers to sustainable procurement in the Nigerian construction industry: an exploratory factor analysis. *International Journal of Construction Management*, 22(5), 861–872. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1658697>
- Orfanidou, V. S., Rachaniotis, N. P., Tsoulfas, G. T., & Chondrokoukis, G. P. (2023). Life Cycle Costing Implementation in Green Public Procurement: A Case Study

- from the Greek Public Sector. *Sustainability*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032817>
- Paulus, T., Woods, M., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2017). The discourse of QDAS: reporting practices of ATLAS.ti and NVivo users with implications for best practices. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(1), 35–47. <https://doi.org/10.1080/13645579.2015.1102454>
- Pudjijono, A., & Nursani, D. (2022). Indikator Pengadaan Barang / Jasa Berkelanjutan Pada Pembangunan Bendungan. *Jurnal Pengadaan Barang/Jasa*, 1(1), 73–85. <https://doi.org/10.55961/jpbj.v1i1.17>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Integrated Research System for Sustainability Science*, 14(2), 681–695. <https://doi.org/10.1017/S0376892900011449>
- Rahmadani, M., & Suparno. (2021). Risk analysis for sustainable supplier selection. *Journal of Physics: Conference Series*, 1726(1), 012005. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1726/1/012005>
- Rdiouat, Y., Nakabi, N., Kahtani, K., & Semma, A. (2021). Towards a new approach of continuous process improvement based on CMMI and PMBOK. *International Journal of Computer Science*.
- Rohani, Q. A., & Suhartini, S. (2021). Analisis Kecelakaan Kerja Dengan Menggunakan Metode Risk Priority Number, Diagram Pareto, Fishbone, Five Whys Analysis. *Prosiding SENASTITAN: Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan*, 1(1), 136–143.
- Rokan, M. P., Natsir, M., Asnawi, M. I., Rambe, M. I. I., & Tarigan, V. C. E. (2025). Integrasi Green Procurement Dalam Kontrak Pengadaan: Strategi Mewujudkan Pengadaan Berkelanjutan yang Berdampak di Indonesia. *Jurnal Hukum Lex Generalis*, 6(11).
- Rozali, Y. A. (2022). PENGGUNAAN ANALISIS KONTEN DAN ANALISIS TEMATIK. *Forum Ilmiah*, 19(1), 68. www.researchgate.net
- Sánchez, V. P. D., Grima, A. Z., & Merello, P. (2026). Sustainability reporting assurance: Knowledge, lags, levels, and providers in leading global companies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 100899. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100899>
- Sánchez-Flores, R. B., Cruz-Sotelo, S. E., Ojeda-Benitez, S., & Navarro-Gonzalez, C. R. (2022). Sustainable procurement to enhance organizational performance in supply chain management: Current research and practices. In *Research Anthology on Business Continuity and Navigating Times of Crisis* (Vols. 1–2, pp. 1814–1839). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4503-7.ch086>
- Santos, G. R. dos, Seabra, J. M., Figueiredo, M. V. da S., & Vincenzi, T. B. De. (2025). Sustainable performance of the largest global food companies. *Revista de Gestao*, 32(2), 99–111. <https://doi.org/10.1108/REGE-08-2024-0123>
- Setiawan, A., Deswita, A., Shofiyaturrahmah, S., Firmansyah, F. B., & Prastyo, Y. (2025). Studi kasus analisis defect pada komponen otomotif disertai pemecahan masalah menggunakan diagram Pareto dan Fishbone. *Jurnal Ilmiah Research Student*, 2(2), 53–63.

- Sholeh, M. N., Nurdiana, A., Dharmo, B., & Suharjono. (2021). Implementation of construction supply chain flow based on SCOR 12.0 performance standards. *Journal of Physics: Conference Series*, 1833(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1833/1/012012>
- Silva, D., Alves, L., Reis, N., Santos, M. E. G. dos, Mendes, E., & Castro, V. (2026). Climate resilience through bioeconomy: A mixed-methods protocol for assessing adaptation policies in rural settlements on the Amazon. *Plos One*, 21(2), e0342911.
- Sintadevi, N. P. R., Suarta, I. M., & Swintana, I. K. (2025). Digital transformation and its implications for professional accountants' skills needs. *Journal of Applied Sciences in Accounting, Finance, and Tax*, 8(2), 89–101.
- Souza, K. D., Labhasetwar, N., Joseph, L., Thakur, K., & Agarwal, V. (2025). Sustainable procurement in healthcare based on the ISO 20400 framework and its environmental, social, and governance effects. *Global Health Economics and Sustainability*, 3(3), 150. <https://doi.org/10.36922/ghes.5663>
- Suci, S. N., Cendekiawan, M., & Firmansyah, A. (2024). BERHASILKAH IMPLEMENTASI PENGADAAN PUBLIK BERKELANJUTAN DI INDONESIA? *JURNALKU*, 4(1).
- Sukmana, K. R., & Respasti, I. (2024). Proses Administrasi Perkantoran Pengadaan Barang Dan Jasa Bidang Pelaksana Pengadaan Di PT Nusantara Power Services(Kantor Pusat PLN -NPS Sidoarjo). *Economics And Business Management Journal*, 3(4), 672–676.
- Suparwanto, D. (2025). Analisis Kinerja Pengadaan Barang/Jasa. *Jurnal Pengadaan Barang Dan Jasa*, 4(2), 76–92.
- Surahman, E., Satrio, A., & Sofyan, H. (2020). KAJIAN TEORI DALAM PENELITIAN. *JKTP*, 3(1), 49–58. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jktp/index>
- Syamsiah, T. D., & Setiawati, E. (2024). PERSPEKTIF SUSTAINABILITY REPORTING DAN ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG) TERHADAP NILAI PERUSAHAAN. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6).
- Uula, M. M., & Izza, N. N. (2023). Zakat Management in Indonesia: A Qualitative Analysis using N-Vivo. *Management and Sustainability*, 2(1). <http://journals.smartinsight.id/index.php/MS>
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Van Weele, A. J., & Rozemeijer, F. (2022). *Procurement and Supply Chain Management* (8th ed.).
- Waqar, A., Othman, I., & Shafiq, N. (2025). The role of sustainable procurement in attaining sustainable development goals: Insights from sustainable logistics and sustainable metamorphosis practices. *Journal of Cleaner Production*, 500, 145285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145285>
- Wibowo, M. A., & Sholeh, Moh. N. (2016). APPLICATION OF SUPPLY CHAIN PERFORMANCE MEASUREMENT IN SCOR MODEL AT BUILDING PROJECT. *Construction Project Management*, 60–64.

- Zakaria, M. (2021). Evaluasi Kinerja Pemasok Dengan Pendekatan Vendor Performance Indicator Dan Traffic Light System Di PT Ika Bina Agro Wisesa. *Sisfo: Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 5(2).
- Zamawe, F. C. (2015). The implication of using NVivo software in qualitative data analysis: Evidence-based reflections. *Malawi Medical Journal*, 27(1), 13–15. <https://doi.org/10.4314/mmj.v27i1.4>

LAMPIRAN

A – Tampilan Hasil Pengkodean Data pada NVivo 15

Name	Files	References	Created on	Created by	Modified on	Modified by
7. Mengintegrasikan Keberlanjutan ke Dalam Proses Pengadaan	1	37	26/04/2026 14:21	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.1 Proses yang Sudah Ada	1	2	26/04/2026 14:27	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.2 Perencanaan	1	9	26/04/2026 14:39	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Analisis Biaya	0	0	26/04/2026 14:47	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Analisis Pasar	1	2	26/04/2026 14:57	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Kebutuhan Perusahaan	1	2	26/04/2026 14:53	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Memilih Pemasok	1	1	26/04/2026 15:00	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Program Kolaboratif	1	2	26/04/2026 14:39	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Risiko Keberlanjutan	1	2	26/04/2026 14:43	JUY	19/06/2026 00:01	JUY
7.3 Mengintegrasikan Persyaratan Keberlanjutan ke Dalam Spesifikasi	1	11	26/04/2026 15:05	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Dokumen Pengadaan	1	2	26/04/2026 15:20	JUY	19/06/2026 00:03	JUY
Evaluasi Persyaratan	1	2	26/04/2026 15:38	JUY	19/06/2026 00:04	JUY
Jenis Persyaratan	1	2	26/04/2026 15:23	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Persyaratan Minimum dan Tambahan	1	2	26/04/2026 15:28	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Sertifikasi	1	3	26/04/2026 15:34	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.4 Memilih Pemasok	1	5	26/04/2026 15:42	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Kapasitas Pemasok	1	2	26/04/2026 16:11	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Mengelola Tender	0	0	26/04/2026 16:19	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Pemberian Kontrak	1	2	26/04/2026 16:21	JUY	18/06/2026 23:52	JUY
Praktualifikasi Pemasok	1	1	26/04/2026 16:15	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.5 Mengelola Kontrak	1	10	26/04/2026 16:29	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Akhir Masa Pakai	0	0	26/04/2026 17:12	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Hubungan Pemasok	1	1	26/04/2026 16:32	JUY	18/06/2026 23:53	JUY
Kegagalan Pemasok	1	2	26/04/2026 17:08	JUY	19/06/2026 00:00	JUY
Kinerja dan Hubungan	1	3	26/04/2026 16:48	JUY	18/06/2026 23:58	JUY
Menerapkan Kontrak	1	3	26/04/2026 16:33	JUY	18/06/2026 23:55	JUY
Rencana Kontrak	0	0	26/04/2026 16:45	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
Wadah Inisiatif	1	1	26/04/2026 16:54	JUY	18/06/2026 23:51	JUY
7.6 Meninjau dan Mempelajari Kontrak	0	0	26/04/2026 16:30	JUY	18/06/2026 23:51	JUY

B – Focus Group Discussion

1. Kuesioner Focus Group Discussion

The screenshot shows a Google Form titled "FORMULIR VALIDASI PENILAIAN PRAKTIK KEBERLANJUTAN BERDASARKAN ISO 20400:2017". The form is in Indonesian and includes a greeting, a purpose statement, and a request for participation. The form is published and has 14 responses.

FORMULIR VALIDASI PENILAIAN PRAKTIK KEBERLANJUTAN BERDASARKAN ISO 20400:2017

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Dengan hormat,

Perkenalkan kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam proses validasi hasil penelitian ini.

Formulir ini merupakan bagian dari kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) yang bertujuan untuk memperoleh validasi dari para ahli terhadap hasil penilaian praktik keberlanjutan berdasarkan standar ISO 20400:2017 *Sustainable Procurement* yang telah dilakukan pada objek penelitian.

Melalui formulir ini, Bapak/Ibu diharapkan dapat memberikan penilaian, masukan, serta saran terkait hasil evaluasi tingkat penerapan praktik pengadaan berkelanjutan dan rekomendasi perbaikan yang telah disusun. Masukan yang diberikan akan menjadi bahan pertimbangan dalam menyempurnakan hasil analisis sehingga sesuai dengan prinsip, pedoman, dan praktik terbaik yang terdapat dalam ISO 20400:2017.

Partisipasi dan kontribusi Bapak/Ibu sangat berarti dalam mendukung tercapainya hasil penelitian yang lebih akurat, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Atas waktu, perhatian, dan kesediaan yang diberikan, saya mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

This form is automatically collecting emails from all respondents. [Change settings](#)

2. Responses Focus Group Discussion

The screenshot shows the "Responses" tab of the Google Form. It displays a list of 14 responses, including the email addresses of the respondents. The "Summary" tab is selected, and the "Who has responded?" section is visible.

14 responses [View in Sheets](#)

Who has responded?

Email
rangga.primadasa@gmail.com
24936021@students.uil.ac.id
annisa.indah@ubpkarawang.ac.id
075220417@uil.ac.id
23936011@students.uil.ac.id
24936014@students.uil.ac.id
23936017@students.uil.ac.id
naillie@unisnu.ac.id

c. Dokumentasi *Focus Group Discussion*

Zoom Workplace Meeting ANDRYCO LANGLANG JULYANT's

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

TRANSPARENCY FOR SUSTAINABLE PROCUREMENT

- Transparansi dalam pelaporan praktik **Sustainable Procurement** masih menjadi terutama dalam menyampaikan informasi **pengadaan berkelanjutan** kepada **stakeholder**.
- Transparansi praktik **Sustainable Procurement** dapat dilihat melalui **Sustainability** perusahaan yang mengacu pada standar pelaporan keberlanjutan, seperti **GRI Standard**.
- Namun, masih terdapat **kesenjangan** antara praktik **Sustainable Procurement** yang di lapangan dengan informasi yang disajikan dalam **Sustainability Report** perusahaan.
- Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengungkapan praktik **Sustainable Procurement** dalam **Sustainability Report**, serta mengidentifikasi potensi perbaikan berdasarkan **ISO 20400:2017** dan **SCOR 14 Best Practice Model**.

SITI ZUYINA SH...
SITI ZUYINA SHOFWA
OTONG RUKMANA
Putri Dwi Anissa
DADANG REDANTAN
REVI AGUSTIAN

SUSTAINABLE PROCUREMENT | ISO 20400:2017

Audio Video Participants 14 Chat React Share More Leave

C – Definisi *Best Practices*

<i>Best Practice</i>	<i>Definisi</i>
BP.074 <i>Process and Metrics Alignment</i>	<i>Process and Metrics Alignment</i> adalah proses pengembangan metrik secara terorganisasi dan terencana di seluruh organisasi. Proses ini dimulai dengan penyusunan metrik pada tingkat organisasi, bisnis, atau rantai pasok, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan metrik untuk proses organisasi dan tingkat yang lebih spesifik apabila diperlukan.
BP.082 <i>Continuous Improvement</i>	<i>Continuous Improvement</i> adalah tindakan melakukan perbaikan dan peningkatan secara bertahap, rutin, dan berkelanjutan terhadap suatu proses atau produk untuk mencapai hasil yang lebih baik atau mendekati keunggulan.
BP.100 <i>Strategic Sourcing</i>	<i>Strategic Sourcing</i> adalah pendekatan menyeluruh untuk mencari, menentukan, dan memperoleh pemasok utama, khususnya untuk material penting. Praktik ini biasanya mencakup proses analisis total pengeluaran pada kategori material tertentu agar perusahaan dapat menentukan strategi pengadaan yang lebih efektif. <i>Strategic sourcing</i> juga berfokus pada pengembangan hubungan jangka panjang dengan mitra pemasok yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan profitabilitas dan kepuasan pelanggan. Dari sisi teknologi informasi, <i>strategic sourcing</i> dapat mencakup otomatisasi proses pengadaan seperti <i>Request for Quote</i> (RFQ), <i>Request for Proposal</i> (RFP), <i>e-auction</i> atau <i>reverse auction</i> , serta proses manajemen kontrak.

Best Practice	Definisi
BP.266 Total Cost of Ownership Analysis	<i>Total Cost of Ownership (TCO) Analysis</i> adalah analisis terhadap seluruh biaya kepemilikan dalam sistem pengiriman atau penyediaan barang/jasa. Biaya tersebut mencakup seluruh biaya yang muncul pada setiap aktivitas dalam aliran pasok, bukan hanya biaya pembelian awal. Inti dari TCO adalah bahwa harga beli atau biaya akuisisi sering kali hanya menjadi sebagian kecil dari total biaya kepemilikan. Artinya, dalam pengadaan, perusahaan tidak cukup hanya membandingkan harga awal dari pemasok, tetapi juga perlu mempertimbangkan biaya lain seperti biaya pengiriman, penyimpanan, penggunaan, pemeliharaan, risiko, penggantian, hingga biaya akhir masa pakai.
BP.001 Supply Chain Risk Management	<i>Supply Chain Risk Management (SCRM)</i> adalah proses mengidentifikasi dan memprioritaskan risiko dalam rantai pasok, kemudian mengelola sumber daya secara terkoordinasi dan efisien untuk meminimalkan, memantau, serta mengendalikan kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya. SCRM juga dapat digunakan untuk memaksimalkan peluang yang muncul dalam rantai pasok.
BP.241 Market Research	<i>Supply Market Research</i> adalah praktik melakukan riset pasar pasokan agar fungsi pengadaan dapat memahami bagaimana pasar pemasok bekerja, arah perkembangan pasar, tingkat persaingan, serta pemasok utama yang ada di pasar tersebut. Hasil analisis ini dapat membantu pembeli atau perusahaan dalam memperbaiki strategi pengadaan dan proses <i>tender</i> , sehingga perusahaan dapat memperoleh nilai yang lebih baik, harga yang lebih efisien, atau peningkatan kualitas layanan.

	Best Practice	Definisi
BP.239 Contract Drafting	Contract	<i>Contract Drafting</i> adalah proses penyusunan isi kontrak setelah spesifikasi dan dasar kebutuhan bisnis ditetapkan. Pada tahap ini, tim pengadaan menentukan hal-hal apa saja yang perlu dimasukkan ke dalam kontrak untuk proses pengadaan tertentu. Isi kontrak dapat mencakup jenis pembayaran yang digunakan, ketentuan pengiriman atau <i>incoterm</i> yang dipilih, waktu pengiriman, serta faktor-faktor lain yang sebelumnya telah ditetapkan dalam penyusunan spesifikasi. Biasanya, proses penyusunan kontrak ini dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan para pemangku kepentingan dan dilakukan sebelum proses pemilihan pemasok atau pencarian pemasok di pasar.
BP.155 Standar Operating Procedures	Standar	<i>Standard Operating Procedures</i> merupakan praktik penyusunan, penggunaan, dan pelaksanaan dokumen tertulis atau panduan kerja yang menjelaskan seluruh tahapan serta aktivitas dalam suatu proses atau prosedur. SOP memberikan acuan bagi karyawan dalam menyelesaikan aktivitas, pekerjaan, atau tugas bisnis yang dilakukan secara rutin. Bagi karyawan baru, SOP juga dapat membantu menjawab pertanyaan mengenai cara menjalankan suatu aktivitas tanpa harus selalu meminta penjelasan langsung dari atasan. SOP yang terdokumentasi dengan baik membantu memastikan konsistensi pelaksanaan proses. Selain itu, SOP dapat digunakan untuk mendokumentasikan tahapan dan urutan proses, aturan bisnis, praktik terbaik, penanganan kondisi pengecualian, serta pihak yang bertanggung jawab pada setiap tahapan. Standar mutu internasional ISO 9001 pada dasarnya mengharuskan organisasi menentukan dan

Best Practice	Definisi
	mendokumentasikan proses-proses manufaktur yang dapat memengaruhi kualitas produk. Penerapan SOP dapat mendukung pemenuhan persyaratan tersebut.
BP.134 Supplier Evaluation	<i>Supplier Evaluation</i> adalah praktik mengevaluasi pemasok, baik pemasok baru maupun pemasok yang sudah ada. Proses evaluasi pemasok yang menyeluruh perlu mempertimbangkan beberapa aspek, seperti harga, kualitas teknis, struktur dan keberlanjutan pemasok, kapabilitas dan kapasitas, kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan pembeli, tingkat layanan, riwayat kinerja, lokasi, serta syarat dan ketentuan kontrak yang dapat diterima. Evaluasi pemasok sebaiknya dilakukan secara objektif. Oleh karena itu, setiap kriteria evaluasi dapat diberi bobot tertentu berdasarkan tingkat kepentingannya bagi perusahaan, misalnya bobot untuk harga, kualitas, kinerja, Praktik ini tidak boleh disamakan dengan evaluasi terhadap material atau barang yang disediakan pemasok. Fokus BP.134 adalah mengevaluasi pemasoknya, bukan hanya mengevaluasi produk atau materialnya.
BP.244 Sustainable Specification Development	<i>Sustainable Specification Development</i> merupakan praktik menetapkan dan mendokumentasikan kebutuhan bisnis dalam proses pengadaan dengan menggunakan standar keberlanjutan. Spesifikasi berkelanjutan disusun untuk menjelaskan secara jelas persyaratan etika dan lingkungan yang harus dipenuhi, kemudian dikomunikasikan kepada pemasok agar barang dan jasa dapat dievaluasi berdasarkan spesifikasi yang telah disepakati. Spesifikasi tersebut mencerminkan komitmen organisasi dalam membangun kegiatan bisnis yang berkelanjutan dari

Best Practice	Definisi
	aspek etika dan lingkungan. Contoh penerapannya meliputi penggunaan produk ramah lingkungan, pengurangan emisi, penggunaan material daur ulang, pemilihan produk hemat energi, serta persyaratan kepemilikan sertifikasi ISO 14001.
BP.068 Supplier Performance Reporting	<i>Supplier Performance Reporting</i> merupakan praktik pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kinerja pemasok utama berdasarkan seperangkat ukuran yang telah disepakati. Aspek yang dinilai dapat mencakup biaya, kualitas, kemampuan teknis, proses pembelian, serta ketepatan waktu pengiriman pemasok. Evaluasi kinerja pemasok penting dilakukan, khususnya pada pengadaan bahan baku dengan volume atau nilai yang besar, agar perusahaan dapat memastikan bahwa penerimaan bahan baku tidak terjadi terlalu awal secara terus-menerus. Pengiriman yang terlalu awal dapat meningkatkan biaya penyimpanan, penggunaan ruang gudang, dan risiko penumpukan persediaan. Untuk mendukung penerapannya, perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada bagian perencanaan, produksi, dan gudang agar tidak menerima pengiriman yang datang sebelum jadwal tanpa alasan yang jelas. Perusahaan juga dapat menetapkan konsekuensi atau penalti kepada pemasok yang melakukan pengiriman lebih awal dan tidak sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati.