

**ANALISIS STRATEGI PT. X DALAM MEMAKSIMALKAN
PROFITABILITAS MENGHADAPI PENETAPAN HARGA**

REFERENSI CPO

**(Studi Kasus Pada PT. X Way Lunik, Kec. Panjang, Kota Bandar
Lampung, Lampung)**



SKRIPSI

Oleh:

Nama: Muhammad Meycel Darmawan

Nim: 20312340

**FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMIKA UNIVERSITAS
ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

**ANALISIS STRATEGI PT. X DALAM MEMAKSIMALKAN PROFITABILITAS
MENGHADAPI PENETAPAN HARGA**

REFERENSI CPO

(Studi Kasus Pada PT. X Way Lunik, Kec. Panjang, Kota Bandar Lampung, Lampung)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada
Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Oleh:

Nama: Muhammad Meycel Darmawan
No. Mahasiswa: 20312340

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS
ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di hari kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Lampung, 2 juni 2026



(MUHAMMAD MEYCEL DARMAWAN)

**ANALISIS STRATEGI PT. X DALAM MEMAKSIMALKAN
PROFITABILITAS MENGHADAPI PENETAPAN HARGA
REFERENSI CPO
(Studi Kasus Pada PT. X Way Lunik, Kec. Panjang, Kota
Bandar Lampung, Lampung))**

SKRIPSI

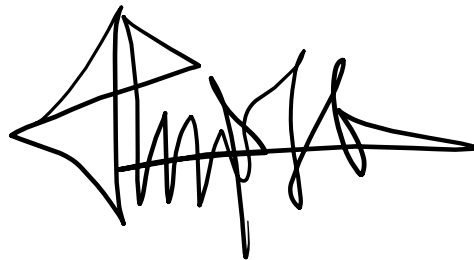
Diajukan oleh:

Nama: MUHAMMAD MEYCEL DARMAWAN
No. Mahasiswa: 20312340

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal *28/10/2026*

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Hendi Yogi Prabowo', written over a faint, stylized geometric logo that resembles a triangle with internal lines.

(Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

**SKRIPSI BERJUDUL
ANALISIS STRATEGI PT.X INDONESIA DALAM
MEMAKSIMALKAN PROFITABILITAS MENGHADAPI PENETAPAN
HARGA REFERENSI CPO**

Disusun oleh : MUHAMMAD MEYCEL DARMAWAN

Nomor Mahasiswa 20312340

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus pada hari, tanggal:
Jum'at, 13 Februari 2026

Penguji/Pembimbing Skripsi : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAccy., CFra., Ph.D.
Penguji : Rizki Hamdani, SE., Ak., M.Ak.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFA, CertIP

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

*Orangtua dan seluruh
keluargaku, Saudara, Rekan dan
Sahabat-sahabatku, Almamater
Universitas Islam Indonesia*

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya sehingga skripsi ini dapat selesai disusun. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat selesai tanpa bimbingan, bantuan serta dorongan dari berbagai pihak, maka dari itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang memberikan karunia serta hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
2. Bapakku Alius dan Ibukku Mai Darnis. Terimakasih telah membantu, menyemangati, mendukung, serta mendoakan anaknya sehingga skripsi ini bisa selesai.
3. Kakaku Almh. Tito Alamazon, Berkat dukungan, pengorbanan, dan semangat yang beliau berikan, saya dapat melanjutkan pendidikan hingga tahap ini. Beliau adalah sosok yang selalu mendorong saya untuk tidak menyerah dan terus berjuang meraih masa depan. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk terima kasih dan penghormatan atas segala jasa dan kasih sayangnya.
4. Kakaku Amelia Febriani dan Mia Ramah Dina terimakasih atas motivasinya dan bantuannya dalam perjalanan kuliahku, yang selalu mendukung, menghibur, dan menyemangati saya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. seluruh keluargaku yang selalu membantu, menyemangati dan memberi dukungan yang tiada hentinya kepada penulis sejak awal sampai akhir.
6. Bapak Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D., CfrA., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk selalu

memberikan arahan, petunjuk, dorongan, serta koreksi dalam penyusunan skripsi sejak awal sampai akhir penulisan.

7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika khususnya Dosen Program Studi Akuntansi yang telah membekali ilmu yang bermanfaat, bimbingan, dan motivasi kepada penulis selama proses perkuliahan.
8. Teman-temanku di Yogyakarta Bang Danta, Bang Andre, Bayu, Afghan, serta semua keluarga Moshpit, serta partner terdekat saya Bang Dio mandala dan Anggoro sugihono yang telah menemani perjalanan perkuliahan dengan kebersamaan, dukungan, dan semangat yang tak ternilai. Kehadiran kalian menjadi bagian penting dalam setiap proses, baik dalam suka maupun duka.
9. Teruntuk Sahabat di luar perkuliahan, teman SMP Rizki Radi, Eko saputra, Annisa Nandha, almh. Annastasya Ammanda, Aisyah W, Serta keluarga tak sedarah yang sampai saat ini masih menemani menjadi partner dalam segala hal, Mualim Abdul, Danang Angga, Rafli Fahriyadi, M Rifqi, Rifki Alfarez, Dodisyah, Dio Agus, terima kasih banyak teman-teman.
10. Sahabatku sejak SMA Shaffa Audya, yang selalu hadir memberi dukungan, semangat, dan doa dalam setiap proses yang saya jalani. Di saat lelah dan ragu, kehadirannya menjadi penguat untuk tetap bertahan dan melangkah maju.

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, doa, dan bantuan selama proses penyusunan skripsi ini. Semoga setiap kebaikan yang telah diberikan menjadi motivasi untuk terus berani melangkah dan mengambil peluang, karena tanpa keberanian mengambil risiko, masa depan tidak akan pernah dapat diciptakan.

Lampung, 26 Januari 2026



Penulis

MUHAMMAD MEYCEL DARMAWAN

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Fokus Penelitian	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II	1
KAJIAN PUSTAKA	1
2.1. Pengenalan Bab.....	1
2.2. Industri Crude Palm Oil (CPO) dan Fluktuasi Harga	1

2.2.1.	Karakteristik Industri CPO di Indonesia.....	1
2.2.2.	Faktor-faktor Penyebab Fluktuasi Harga CPO	2
2.2.3.	Dampak Fluktuasi Harga CPO terhadap perusahaan.....	4
2.2.4.	Kebijakan Pemerintah Terkait Ekspor CPO dan Dampaknya .	6
2.3.	Kajian Teoritis.	8
2.3.1.	Strategi Perusahaan	8
2.3.2.	Profitabilitas	9
2.3.3.	Hilirisasi Industri	10
2.3.4.	Diversifikasi Produk	12
2.4.	Harga Referensi CPO.....	13
2.4.1.	Pengertian dan Fungsi Harga Referensi.....	13
2.4.2.	Mekanisme Penetapan Harga Referensi	14
2.4.3.	Pengaruh Harga Referensi terhadap Kinerja Perusahaan	16
2.5.	Fiskal dan Kawasan Berikat.....	18
2.5.1.	Pengertian Kawasan Berikat	18
2.5.2.	Manfaat penggunaan fiskal dan Kawasan Berikat dalam Efisiensi Pajak	19
2.5.3.	Peran Kawasan Berikat dalam Mengurangi Beban Ekspor ...	21
2.6.	Transfer Pricing dalam Perdagangan Afiliasi	22
2.6.1.	Tujuan <i>Transfer Pricing</i>	23
2.6.2.	Kepatuhan terhadap Regulasi dan Dokumentasi	25
2.6.3.	Efisiensi Pajak dan Konsolidasi Operasi	26
2.7.	Analisi Manajemen Strategis	28
2.8.	Penelitian Terdahulu	30
2.9.	GAP Dengan Penelitian Terdahulu.....	36

BAB III.....	39
METODE PENELITIAN	39
3.1. Pengenalan Bab.....	39
3.2. Alasan Menggunakan Metode Kualitatif.....	40
3.3. Fokus Penelitian.....	41
3.4. Sistematika Penelitian.....	42
3.5. Sumber dan Jenis Data.....	44
3.5.1. Sumber Data Primer.....	44
3.5.2. Sumber Data Sekunder	45
3.6. Pemilihan Partisipan	46
3.7. Objek Penelitian.....	47
3.8. Alat dan Teknik Pengumpulan Data	48
3.8.1. Wawancarai mendalam	48
3.8.2. Studi dokumen	49
3.8.3. Observasi langsung	49
3.9. Uji Keabsahan Data	50
3.9.1. Keteralihan (<i>Transferability</i>)	50
3.9.2. Kepercayaan (<i>Credibility</i>).....	50
3.9.3. Kepastian (<i>Confirmability</i>)	51
3.9.4. Kebergantungan (<i>Dependability</i>).....	51
3.10. Model Analisis Data	52
3.10.1. <i>Coding</i>	53
3.10.2. <i>Analytical Maps</i>	53
3.10.3. <i>Framework Matrics</i>	54
BAB IV.....	55

ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	55
5.1. Pengenalan Bab.....	55
5.2. Profil PT. X.....	55
4.2.1. Struktubr Organisasi PT.X.....	57
4.2.2. Filosofi Perusahaan	58
4.2.3. Alamat Perusahaan.....	59
4.2.4. Visi dan Misi Perusahaan.....	59
4.2.5. Integritas dan Inovasi PT.X	59
4.2.6. Produk dan Layanan	59
5.3. Dampak Fluktuasi Harga Refrensi Terhadap PT. X	60
4.3.1. Dampak Fluktuasi Harga Referensi pada Pendapatan	62
4.3.2. Dampak fluktuasi Harga Referensi terhadap Biaya Produksi	68
4.3.3. Pengaruh fluktuasi Harga Referensi terhadap Margin Laba..	73
5.4. Strategi PT X dalam Menghadapi Fluktuasi Harga Referensi untuk Setiap Aspek terkait Perpajakan, Penjualan, dan Laba	77
4.4.1. Terdaftar sebagai Perusahaan Penerima Penimbunan Berikat	79
4.4.2. Strategi Meminimalisir Kegiatan Ekspor.....	84
4.4.3. Strategi Produksi dengan Tarif Pungutan Biaya Ekspor Minimum	92
4.4.4. Strategi Perdagangan Afiliasi (<i>Transfer Pricing</i>)	102
BAB V	110
KESIMPULAN DAN SARAN	110
5.1. Pengenalan Bab.....	110
5.2. Kesimpulan	110
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	116
5.4. Saran	117

5.5. Implikasi	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN	130
Lampiran 1	131
Surat Izin Penelitian.....	131
Lampiran 2 Wawancara 1 Bapak AS.....	132
Lampiran 3 Wawancara 2 Bapak DA.....	138
Lampiran 4 Wawancara 3 Bapak TB	142
Lampiran 5 Wawancara 4 Bapak NS	145
Lampiran 6 Wawancara 5 Ibu FW	151
Lampiran 7 Wawancara 6 Bapak GH	154
Lampiran 8 Wawancara 7 Bapak DA	158
Lampiran 9 Wawancara 8 Bapak NS	160
Lampiran 10 <i>Framework Matrices</i>	162
Framework Matrices 1. 1 RM 1, 1,Dampak fluktuasi herga refrensi pada pendapatan	162
Framework Matrices 1. 2 RM 1, 2,Dampak fluktuasi Harga Referensi terhadap Biaya Produksi	163
Framework Matrices 1. 3 RM 1, 3,Pengaruh fluktuasi Harga Referensi terhadap Margin Laba.....	164
Framework Matrices 1. 4 RM 2, 1,terdaftar sebagai perusahaan penerima penimbunan brikat	165
Framework Matrices 1. 5 RM 2, 2 strategi meminimalisir kegiatan ekspor	166
Framework Matrices 1. 6 RM 2, 2 strategi meminimalisir kegiatan ekspor	167
Framework Matrices 1. 7 RM 2, 3,strategi produksi dengan tarif pungutan biaya expor minimum.....	168

Framework Matrices 1. 8 RM 2, 3, strategi produksi dengan tarif pungutan biaya ekspor minimum	169
Framework Matrices 1.9 RM 2, 4, Strategi Perdagangan Afiliasi (Transfer Pricing)	170
Framework Matrices 1.10 RM 2, 4, Strategi Perdagangan Afiliasi (Transfer Pricing)	171

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 3. 1 Sistematika Penelitian	43
Tabel 2. 3. 1 Profil Narasumber	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 4. 1 Gedung PT X.....	56
Gambar 2.4.2. Denah PT.X.....	57
Gambar 3.4.3. Struktur Organisasi PT.X	58
Gambar 4.4.4. Beberapa sampel produk turunan seperti biodiesel, olein, stearin, dan crude glycerin	60
Gambar 5.4.5. Dampak Fluktuasi Harga Referensi Terhadap PT. X	61
Gambar 6.4.6. Strategi PT X dalam menghadapi Fluktuasi Harga Referensi untuk setiap aspek terhadap Perpajakan, Penjualan, Laba, dan lainnya..	79
Gambar 7.4.7. Plakat Penerima Fasilitas Kawasan Berikat	81
Gambar 8.4.8. Gudang Hopper milik PT. X yang digunakan sebagai Bagian dari Sistem Pengelolaan Rantai Pasok Internal Perusahaan.	96
Gambar 9.4.9. Gudang Hopper milik PT. X yang digunakan sebagai Bagian dari Sistem Pengelolaan Rantai Pasok Internal Perusahaan	98
Gambar 10.4.10. Efisiensi input-output dan peta transformasi bahan baku menjadi produk bernilai tambah.....	100

ABSTRAK

Penelitian ini membahas strategi PT. X dalam memaksimalkan profitabilitas di tengah kebijakan penetapan harga referensi *Crude Palm Oil* (CPO) oleh Pemerintah. Kebijakan ini berpengaruh langsung terhadap pendapatan, biaya produksi, dan margin laba perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak harga referensi terhadap kinerja keuangan serta strategi yang digunakan PT. X dalam menjaga profitabilitas, khususnya pada aspek perpajakan, penjualan, dan produksi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumen di unit operasional PT. X Way Lunik, Bandar Lampung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. X menerapkan strategi efisiensi pajak melalui fasilitas kawasan berikat, diversifikasi produk hilir, dan penguatan pasar domestik. Selain itu, strategi perdagangan afiliasi (*transfer pricing*) dan optimalisasi biaya produksi menjadi kunci dalam menjaga stabilitas laba di tengah fluktuasi harga CPO. Penerapan strategi ini terbukti meningkatkan daya saing dan profitabilitas perusahaan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi, Profitabilitas, Harga Referensi CPO, PT. X, Industri Kelapa Sawit

ABSTRAK

This study discusses PT. X strategy in maximizing profitability amidst the government Crude Palm Oil (CPO) Reference Price policy. This policy directly impacts the company revenue, production costs, and profit margins. This study aims to analyze the impact of reference prices on financial performance and the strategies used by PT. X in maintaining profitability, particularly in the aspects of taxation, sales, and production. The research method uses a qualitative case study approach with interview, observation, and document study techniques at the operational unit of PT. X Way Lunik, Bandar Lampung. The results show that PT. X implements a tax efficiency strategy through bonded zone facilities, downstream product diversification, and strengthening the domestic market. In addition, affiliated trading strategies (transfer pricing) and production cost optimization are key in maintaining profit stability amidst CPO price fluctuations. The implementation of this strategy has been proven to increase the company's competitiveness and profitability sustainably.

Keywords: Strategy, Profitability, CPO Price Reference, PT. X, Palm Oil Industry

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sawit merupakan tanaman tropis yang terkenal dengan minyaknya yang kaya manfaat. Pohon sawit dikenal sebagai pohon serbaguna karena hampir seluruh bagiannya dapat dimanfaatkan, mulai dari batangnya, daunnya, hingga buahnya. Buah kelapa sawit merupakan bagian yang paling penting, karena mengandung minyak sawit mentah CPO (*Crude Palm Oil*) yang menjadi bahan baku utama berbagai produk. CPO memiliki sifat yang stabil, tahan oksidasi, dan kaya akan vitamin E, sehingga menjadikannya pilihan ideal untuk berbagai keperluan. Pemanfaatan CPO sangatlah luas, mulai dari industri makanan, seperti minyak goreng, margarin, dan shortening, hingga industri non-makanan seperti sabun, kosmetik, farmasi, dan biofuel. CPO juga dapat diolah menjadi biodiesel, bahan bakar alternatif yang lebih ramah lingkungan dibandingkan bahan bakar fosil.

Harga CPO merupakan salah satu faktor penting yang menentukan profitabilitas industri kelapa sawit. Harga CPO dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti permintaan global, pasokan minyak nabati lainnya, dan kebijakan pemerintah. Pemerintah Indonesia menetapkan harga referensi CPO sebagai acuan harga jual CPO di pasar domestik. Harga referensi CPO ditetapkan setiap dua minggu berdasarkan perhitungan harga rata-rata global dan beberapa faktor lainnya.

Penetapan harga referensi merupakan harga acuan yang ditetapkan oleh pemerintah, asosiasi industri, atau pihak lain, dan dapat mempengaruhi strategi penetapan harga perusahaan serta profitabilitasnya. Pentingnya penetapan harga

referensi tidak hanya terletak pada keputusan harga itu sendiri, tetapi juga pada dampaknya terhadap strategi penetapan harga perusahaan dan akhirnya, profitabilitasnya. Saat perusahaan menetapkan harga di atas referensi, mereka harus mampu meyakinkan konsumen tentang nilai unggul produk atau layanan yang mereka tawarkan. Di sisi lain, ketika harga ditetapkan di bawah referensi, perusahaan harus memperhatikan efisiensi operasional untuk menjaga margin keuntungan yang sehat. Maka dari itu, strategi yang efektif dalam mengoptimalkan profitabilitas di bawah penetapan harga referensi menjadi sangat penting. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai faktor, seperti sumber dan jenis penetapan harga referensi, posisi kompetitif di pasar, tren ekonomi, dan kondisi pasar saat ini. Dengan pendekatan yang matang dan mempertimbangkan semua elemen ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan profitabilitas mereka.

PT. X adalah perusahaan perdagangan global dan pemroses produk pertanian merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan dan salah satu pengolahan kelapa sawit di Indonesia. Perusahaan ini memiliki beberapa lokasi operasional di berbagai daerah di Indonesia, terutama di Sumatera dan Kalimantan. Salah satu lokasi operasionalnya yang terkenal ada di Lampung. PT. X memiliki komitmen untuk mengelola sumber daya alam secara berkelanjutan dengan menerapkan praktik-praktik pertanian yang ramah lingkungan.

Bidang CPO (*Crude Palm Oil*) merupakan salah satu fokus utama PT. X. CPO adalah produk utama dari kelapa sawit yang dihasilkan melalui proses pengolahan buah kelapa sawit. Proses ini meliputi pengolahan buah kelapa sawit menjadi minyak sawit mentah (CPO) dan inti sawit. Minyak sawit mentah (CPO)

kemudian dapat diolah lebih lanjut menjadi berbagai produk turunan seperti minyak goreng, margarin, dan bahan baku untuk industri kosmetik dan farmasi. PT. X memastikan bahwa proses produksi CPO dilakukan dengan standar tinggi untuk menjaga kualitas produk dan mematuhi regulasi lingkungan yang berlaku.

Maka dari itu, Penetapan harga referensi CPO memiliki dampak besar terhadap profitabilitas perusahaan seperti PT. X di sektor CPO. Penurunan harga CPO dapat menurunkan pendapatan dan profitabilitas karena harga jual produk CPO juga turun, sementara kenaikan harga dapat meningkatkan pendapatan namun berpotensi mengurangi permintaan produk turunan CPO. PT. X perlu strategi manajemen biaya, dan menjaga kualitas agar tetap kompetitif. Lobi kebijakan juga penting untuk mempengaruhi penetapan harga referensi CPO yang mendukung industri kelapa sawit secara keseluruhan, Maka dari itu judul penelitian ini adalah, “Analisis Strategi Pt. X Dalam Memaksimalkan Profitabilitas Menghadapi Penetapan Harga Referensi CPO (studi kasus pada PT. X way lunik, kec. panjang, kota bandar Lampung, Lampung)”.

1.2 Rumusan Masalah

1.2.1. Bagaimana dampak Harga Referensi terhadap PT. X

Pertanyaan ini bertujuan untuk memahami harga referensi *Crude Palm Oil* (CPO) yang ditetapkan oleh pemerintah mempengaruhi operasional dan kinerja keuangan PT. X. Dampak yang dimaksud mencakup pendapatan perusahaan, biaya produksi, margin laba, dan kepatuhan terhadap regulasi.

1.2.2. Bagaimana Strategi PT X dalam menghadapi Fluktuasi Harga Referensi untuk Setiap Aspek terhadap Perpajakan, Penjualan, Laba, dan lainnya

Pada bagian ini mengeksplorasi strategi yang diterapkan oleh PT. X untuk

mengelola dan mengatasi dampak dari Fluktuasi harga referensi CPO. Aspek yang perlu dijelaskan meliputi: Perpajakan, penjualan, laba, dan aspek lainnya.

1.3 Fokus Penelitian

Dalam proses memperoleh hasil yang sesuai dan maksimal serta mampu untuk menjawab semua rumusan masalah, Penelitian ini menggunakan data dan sistem operasional PT. X yang berlangsung pada periode tahun 2018 hingga 2023, Pemilihan periode 2018–2023 didasarkan pada ketersediaan data yang relevan, termasuk perubahan kebijakan ekspor dan fluktuasi harga referensi yang memengaruhi strategi bisnis perusahaan. maka peneliti telah menetapkan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian : Penelitian ini dilakukan pada kantor unit operasional PT. X, Way Lunik, kec. Panjang, kota Bandar Lampung, Lampung di mana merupakan tempat industri khususnya dalam kegiatan ekspor dan pengolahan CPO (*Crude Palm Oil*)
2. Aspek Penelitian : Penelitian ini memfokuskan pada analisis strategi bisnis yang diterapkan PT. X Indonesia dalam memaksimalkan profitabilitas, terutama dalam merespons kebijakan penetapan Fluktuasi harga referensi CPO. Penelitian juga mencermati aspek adaptasi perusahaan terhadap dinamika regulasi dan tantangan pasar global.
3. Waktu Penelitian : 19 April 2024 – 20 Mei 2025.
4. Objek Penelitian : Objek penelitian ini adalah Analisis Strategi PT.X dalam Memaksimalkan Profitabilitas Menghadapi Penetapan Harga Referensi CPO di kota Bandar Lampung, Lampung.

1.4 Tujuan Penelitian

- 1.4.1 Memahami bagaimana penetapan harga referensi CPO oleh Pemerintah mempengaruhi berbagai aspek operasional dan kinerja keuangan PT. X.
- 1.4.2 Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi berbagai strategi yang digunakan oleh PT. X untuk mengelola dampak fluktuasi harga referensi pada aspek perpajakan, penjualan, laba, dan lainnya.
- 1.4.3 Tujuan dari penelitian ini adalah Menilai bagaimana PT. X menerapkan strategi penetapan harga untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.
- 1.4.4 Tujuan penelitian menyumbangkan pengetahuan dan wawasan baru ke dalam literatur akademis mengenai strategi bisnis yang efektif dalam menghadapi fluktuasi harga referensi dan penerapan inovasi di industri kelapa sawit.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat diantaranya adalah sebagai berikut.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu kuntansi, khususnya di bidang akuntansi manajerial yang berkaitan dengan analisis strategi, evaluasi profitabilitas, dan pengambilan keputusan dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis, khususnya dalam konteks industri agribisnis kelapa sawit. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan tentang bagaimana perusahaan menyusun dan menerapkan strategi bisnis saat menghadapi kebijakan pemerintah, seperti penetapan harga referensi CPO. Selain itu, penelitian ini juga bisa memperkuat pemahaman tentang hubungan antara strategi yang digunakan perusahaan dan dampaknya

terhadap keuntungan (profitabilitas), terutama ketika perusahaan berada dalam situasi yang penuh tantangan karena aturan pemerintah. Hasil dari penelitian ini bisa dijadikan bahan rujukan atau referensi bagi mahasiswa, akademisi, maupun pihak kampus yang ingin memperdalam ilmu strategi adaptif dalam situasi eksternal yang tidak pasti.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan, khususnya pelaku usaha di bidang kelapa sawit, dalam memahami risiko dan peluang akibat kebijakan harga referensi. Informasi dan hasil dari penelitian ini bisa digunakan oleh manajemen perusahaan seperti PT. X Indonesia untuk mengevaluasi strategi yang sudah dijalankan, dan merumuskan langkah-langkah baru agar bisa tetap meraih keuntungan yang optimal meskipun harga pasar tidak stabil. Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi masukan atau bahan pertimbangan bagi praktisi bisnis, konsultan, dan pengambil kebijakan dalam merancang strategi atau regulasi yang lebih sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Manfaat bagi peneliti lain yaitu dapat menjadi sumber referensi untuk mengembangkan penelitian sejenis di masa mendatang, khususnya yang membahas pengaruh kebijakan harga terhadap kinerja dan daya saing perusahaan ekspor di sektor komoditas.

1.6 Sistematika Penulisan

1.6.1 BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

1.6.2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang berbagai penelusuran kajian pustaka yang termasuk teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian yang dilakukan. Pada bagian akhir bab ini juga membahas tentang beberapa penelitian yang terdahulu sebagai perbandingan antara penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya.

1.6.3 BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang peneliti lakukan. Metode penelitian tersebut meliputi jenis penelitian, sumber data, sistematika penelitian, fokus penelitian, objek penelitian, pemilihan responden, teknik dan alat pengumpulan data, keabsahan data, serta model analisis data.

1.6.4 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan dan membahas tentang jawaban atas rumusan masalah yang ada. Pada bagian akhir bab ini juga menyajikan kesimpulan bab atas jawaban keseluruhan dari rumusan masalah.

1.6.5 BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan akhir dari penelitian serta saran bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengenalan Bab

Bab ini menguraikan berbagai landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini. Kajian pustaka disusun untuk memahami konsep-konsep utama seperti strategi bisnis, profitabilitas perusahaan, Industri *Crude Palm Oil* (CPO), dan mekanisme harga referensi CPO. Kajian ini bertujuan memberikan kerangka teoritis dan analitis untuk menjawab rumusan masalah mengenai strategi PT. X Indonesia dalam memaksimalkan profitabilitas menghadapi penetapan harga referensi CPO.

2.2. Industri *Crude Palm Oil* (CPO) dan Fluktuasi Harga

Industri *Crude Palm Oil* (CPO) merupakan sektor strategis dalam perekonomian Indonesia, bergerak dalam produksi dan pengolahan minyak sawit mentah yang berasal dari buah kelapa sawit. Minyak sawit merupakan komoditas agribisnis utama yang digunakan dalam berbagai produk, seperti minyak goreng, margarin, sabun, kosmetik, biodiesel, dan produk makanan olahan. Indonesia adalah produsen dan eksportir CPO terbesar di dunia, bersama Malaysia, dengan kontribusi signifikan terhadap pendapatan negara dan penyerapan tenaga kerja (Subagyo et al., 2022).

Dampak Fluktuasi Harga CPO terhadap Perekonomian ada pada Penelitian (Iskandar, 2015) dalam Jurnal Ekonomi Pembangunan mengungkapkan bahwa

fluktuasi harga CPO dunia berpengaruh positif terhadap nilai ekspor dan pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam jangka pendek. Namun, kenaikan harga CPO juga dapat memicu inflasi domestik dan depresiasi nilai tukar rupiah akibat peningkatan permintaan valuta asing (Iskandar, 2015)

Dan Keterkaitan Harga CPO Global dengan Harga Domestik pada Studi penelitian oleh Yulianto et al. (2022) dalam Jurnal Agro Ekonomi menemukan bahwa harga CPO dunia secara signifikan memengaruhi fluktuasi harga minyak di Indonesia, sementara produksi CPO domestik tidak memiliki dampak yang signifikan. Hal ini menunjukkan ketergantungan pasar dalam negeri terhadap dinamika harga global (Yulianto et al., 2022)

2.2.1. Karakteristik Industri CPO di Indonesia

Industri *Crude Palm Oil* (CPO) di Indonesia memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari sektor agribisnis lainnya. Berdasarkan (Subagyo et al., 2022), industri ini bersifat padat karya dan padat modal, dengan total luas lahan perkebunan kelapa sawit mencapai 14,99 juta hektar dan menyerap lebih dari 16 juta tenaga kerja langsung maupun tidak langsung. Proses produksinya meliputi budidaya tanaman kelapa sawit yang membutuhkan lahan luas serta pengolahan CPO yang memerlukan investasi besar dalam infrastruktur pabrik pengolahan.

Sebagai salah satu komoditas ekspor utama Indonesia, industri CPO menunjukkan ketergantungan yang tinggi terhadap pasar internasional. (Badan Pusat Statistik, 2023) menunjukkan bahwa nilai ekspor CPO dan produk turunannya mencapai US\$29,1 miliar atau sekitar 12,3% dari total nilai ekspor nasional. Hal ini sesuai dengan temasan penelitian yang dipublikasikan dalam Jurnal Ekonomi Pembangunan (Iskandar, 2015) yang menyatakan bahwa fluktuasi

harga CPO dunia berdampak signifikan terhadap nilai ekspor Indonesia.

Struktur pasar industri CPO di Indonesia terfragmentasi dengan berbagai pelaku usaha. Penelitian yang diterbitkan dalam *Indonesian Journal of Business and Economics* (Hafizah, 2018) mengidentifikasi tiga kelompok utama pelaku usaha: perusahaan besar (seperti PT Astra Agro Lestari dan Sinar Mas Group), perkebunan rakyat, dan BUMN perkebunan. Namun demikian, studi tersebut juga menemukan bahwa pasar CPO Indonesia masih berperan sebagai "price taker" dalam pasar global, dengan harga lebih banyak ditentukan oleh bursa komoditas Malaysia dan Rotterdam.

Ketergantungan terhadap harga global ini berdampak langsung pada pasar domestik. Penelitian dalam *Jurnal Agro Ekonomi* (Yulianto et al., 2022) membuktikan adanya pengaruh signifikan harga CPO dunia terhadap harga minyak goreng curah di Indonesia, dengan koefisien elastisitas sebesar 0,85. Sementara itu, produksi domestik tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap harga eceran, mengindikasikan lemahnya integrasi pasar hulu-hilir di dalam negeri.

2.2.2. Faktor-faktor Penyebab Fluktuasi Harga CPO

Sebagai komoditas strategis nasional, industri *Crude Palm Oil* (CPO) di Indonesia sangat rentan terhadap fluktuasi harga global. Menurut (Badan Pusat Statistik, 2023) total produksi CPO Indonesia mencapai sekitar 51,2 juta ton pada tahun 2022. Sekitar 75 % dari produksi tersebut diekspor, menjadikannya sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar internasional (Direktorat Jenderal Perkebunan, 2023) menunjukan untuk ekspor, membuatnya sangat rentan terhadap gejolak pasar global. Fluktuasi harga ini terutama dipengaruhi oleh empat faktor utama: kondisi pasokan dan produksi domestik, permintaan internasional, kebijakan perdagangan

global, serta harga minyak nabati kompetitor.

Pada sisi pasokan, produksi CPO Indonesia meningkat dari sekitar 42,9 juta ton pada 2018 menjadi 46,8 juta ton pada 2022, (Badan Pusat Statistik, 2023). Meski begitu, produktivitas lahan rata-rata hanya sekitar 3,8 ton/ha/tahun, masih lebih rendah dibanding produktivitas Malaysia yang mencapai sekitar 4,5 ton per tahun . Kesenjangan ini mencerminkan tantangan struktural seperti tingginya proporsi perkebunan rakyat yang belum menggunakan bibit unggul khususnya pada 35 %, keterbatasan akses petani terhadap teknologi modern, serta dampak perubahan iklim terhadap hasil panen. Produktivitas rendah ini membuat pasokan domestik sering kali tidak mampu merespons secara elastis terhadap lonjakan permintaan global.

Faktor permintaan internasional sendiri menunjukkan pola yang semakin kompleks. Permintaan global terhadap CPO dipengaruhi oleh kompleksitas permintaan sektor makanan dan kosmetik di Asia, bahan baku penting untuk industri ini; sementara itu, sekitar 60%–75% produksi CPO diekspor, mencerminkan ketergantungan yang tinggi terhadap pasar global. Selain itu, harga CPO menunjukkan sensitivitas terhadap fluktuasi minyak bumi dan ketentuan kebijakan biosfuel yang terus berkembang, yang berpotensi menimbulkan volatilitas harga. (Badan Pusat Statistik, 2023) . (PASPI Monitor, 2023), pangsa pasar ekspor CPO Indonesia ke Uni Eropa menurun dari sekitar 16,4 % pada tahun 2018 menjadi 12,6 % pada tahun 2022, mencerminkan tantangan regulasi seperti EUDR dan kebijakan bersaing lainnya. Selain itu, perusahaan di pasar Eropa diharuskan mematuhi persyaratan transparansi dan pelacakan jejak yang semakin ketat, sehingga menciptakan hambatan signifikan bagi eksportir.

Di sisi lain Analisis dari Pusat Strategi Kebijakan Kementerian Pertanian (Sudi Mardianto et al., 2023) menunjukkan korelasi sangat tinggi antara harga CPO internasional dengan harga minyak nabati pesaing: korelasi sekitar 0,91 dengan harga minyak kedelai, 0,92 dengan minyak rapeseed, serta sekitar 0,92 dengan minyak bunga matahari (Sudi Mardianto et al., 2023). Fenomena ini memperlihatkan betapa posisi tawar Indonesia seringkali menjadi price taker karena respons harga lebih ditentukan oleh fluktuasi harga minyak nabati domestik maupun global..

2.2.3. Dampak Fluktuasi Harga CPO terhadap perusahaan

Fluktuasi harga *Crude Palm Oil* (CPO) telah memberikan dampak nyata terhadap kinerja perusahaan perkebunan dan pengolahan. Penelitian oleh (Sianturi, 2024), yang diterbitkan dalam Jurnal Ekuitas, menemukan bahwa fluktuasi harga komoditas termasuk CPO berpengaruh signifikan terhadap volatilitas saham dan kinerja keuangan perusahaan sawit di Indonesia. Selain itu, analisis dari (Rokhim, 2023) menegaskan bahwa harga minyak mentah global merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi pergerakan harga CPO .

Dampak paling langsung terlihat pada kinerja keuangan perusahaan. Fluktuasi harga *Crude Palm Oil* (CPO) berdampak signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan sawit publik di Indonesia. Hasil riset oleh (Elfian et al., 2023) yang dipublikasikan di Business Review and Case Studies menemukan bahwa volatilitas harga CPO, bersama dengan variabel makroekonomi seperti nilai tukar dan tingkat suku bunga, merupakan faktor berpengaruh terhadap nilai tambah ekonomi (EVA) perusahaan sawit (Elfian et al., 2023) Selain itu, Jurnal (Mubarak et al., 2019) dari School of Business, Bogor Agricultural University, Indonesia juga

menunjukkan bahwa harga CPO bersama dengan variabel inflasi, suku bunga, dan nilai tukar memiliki pengaruh signifikan terhadap profitabilitas perusahaan sawit khususnya Return on Assets (ROA) ETD (Mubarok et al., 2019).

Fluktuasi harga *Crude Palm Oil* (CPO) memiliki dampak yang signifikan terhadap pasar modal, khususnya saham perusahaan perkebunan. Penelitian oleh (Rini Porwati, 2023) menemukan bahwa perubahan harga CPO, tingkat inflasi, dan kurs rupiah secara kolektif memengaruhi pergerakan harga saham emiten subsektor perkebunan CPO di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama 2017–2021 (Rini Porwati, 2023). Sementara itu, analisis dari (Sudoni & Suminartika, 2019) menunjukkan bahwa penurunan harga CPO berkorelasi dengan penurunan harga saham perusahaan seperti PT London Sumatra Indonesia Tbk, menggarisbawahi betapa rentannya saham sektor ini terhadap gejolak komoditas.

Ketidakpastian dalam perencanaan investasi menjadi tantangan strategis utama bagi industri sawit Indonesia. Dalam buletin resmi (Nyoman et al., 2024) dicatat bahwa pelaku industri menghadapi sejumlah tantangan seperti stagnasi investasi dan ketidakpastian regulasi—yang menghambat keputusan investasi baru. Untuk merespons ketidakstabilan ini, perusahaan sawit kini fokus menerapkan strategi mitigasi seperti diversifikasi produk hilir (biodiesel dan oleokimia), efisiensi melalui mekanisasi dan digitalisasi, serta penguatan pasar domestik agar tidak terlalu tergantung pada dinamika ekspor. Namun, GAPKI menggarisbawahi pentingnya kepastian kebijakan sebagai kunci pemulihan kepercayaan investasi.. Kondisi ini diperparah oleh ketidakstabilan kebijakan ekspor dan fluktuasi nilai tukar yang meningkatkan risiko usaha. Strategi Mitigasi Perusahaan:

1. Diversifikasi produk hilir (Pabrik pengolahan biodiesel dan oleokimia).

2. Efisiensi biaya produksi melalui mekanisasi dan teknologi.
3. Hedging melalui kontrak berjangka.
4. Penguatan pasar domestik untuk mengurangi ketergantungan ekspor.

2.2.4. Kebijakan Pemerintah Terkait Ekspor CPO dan Dampaknya

Pemerintah Indonesia telah menerapkan sejumlah kebijakan ekspor CPO yang kompleks dan berdampak luas pada seluruh rantai pasok industri sawit. (Keputusan Menteri Perdagangan Nomor 1531 Tahun 2022 tentang Penetapan Pemenuhan Kebutuhan Dalam Negeri (Domestic Market Obligation) dan Harga Penjualan di Dalam Negeri (Domestic Price Obligation) *Crude Palm Oil* (CPO) dan Minyak Goreng, 2022) mensyaratkan bahwa eksportir CPO harus memiliki dokumen Persetujuan Ekspor (PE), yang hanya diberikan jika mereka telah memenuhi kewajiban Domestic Market Obligation (DMO) dan Domestic Price Obligation (DPO) untuk pasokan dalam negeri.

Selain itu, kebijakan ini ditunjang oleh Keputusan Menteri Perdagangan Nomor 1531 Tahun 2022 tentang Penetapan Pemenuhan Kebutuhan Dalam Negeri (Domestic Market Obligation) dan Harga Penjualan di Dalam Negeri (Domestic Price Obligation) *Crude Palm Oil* (CPO) dan Minyak Goreng, (2022), yang secara spesifik mengatur tentang DMO sebesar 30 % dan harga penjualan di dalam negeri (DPO) untuk CPO dan minyak goreng. Aturan ini bertujuan menstabilkan pasokan dan harga domestik, namun juga menciptakan dinamika baru dalam industri termasuk tekanan pada eksportir, penyesuaian rantai pasok, serta perubahan strategi bisnis.

Berdasarkan penelitian yang dipublikasikan dalam Andriyanty & Hutagaol, (2024) kebijakan bea keluar ekspor CPO memiliki dampak yang tidak merata

terhadap pelaku industri. Secara umum, bea keluar ditemukan memberikan "Pengaruh Negatif tetapi tidak Signifikan" terhadap volume ekspor CPO Indonesia. Namun, pelaku usaha kecil dan produsen tanpa fasilitas penyimpanan atau hilir lebih rentan terhadap penurunan daya saing, sementara eksportir besar yang memiliki kemampuan pengelolaan pasokan dan hilir menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi terhadap dampak kebijakan tersebut.

Kebijakan *Domestic Market Obligation* (DMO), *Domestic Price Obligation* (DPO), serta larangan ekspor sementara yang diberlakukan pada 2022 memicu dampak kompleks dalam rantai pasok minyak sawit nasional. Menurut laporan U.S. *Department of Agriculture* (USDA), (Rahmanulloh Arif, 2022) volume ekspor CPO Indonesia menurun tajam, tercatat turun hingga 18,5 persen pada periode Januari April 2022. Penurunan ini berimbas pada melimpahnya stok domestik dan penurunan harga tandan buah segar (FFB), yang secara kolektif menggerus margin petani kecil dan produsen skala lokal. Lebih ironis lagi, harga minyak goreng domestik justru melonjak tajam sekitar 43 persen meski kebijakan bertujuan menstabilkan pasokan. Sementara itu, data dari BKPM (*Ministry of Investment* (BKPM), 2023) menunjukkan adanya lonjakan investasi di sektor hilir, yang pada akhir 2022 telah mencapai angka investasi downstream sebesar IDR 266 triliun, mencerminkan respons positif pasar terhadap kebijakan tersebut dalam jangka tertentu.

Untuk mengoptimalkan kebijakan di masa depan, beberapa rekomendasi strategis yang didukung oleh temuan riset antara lain:

- Penyederhanaan prosedur DMO (Domestic Market Obligation) melalui sistem digital yang terintegrasi dan transparan.
- Pendekatan diferensiasi kebijakan antara pelaku usaha mikro (petani kecil)

dan korporasi besar.

- Peningkatan koordinasi lintas kementerian melalui pembentukan satuan tugas terintegrasi.
- Insentif fiskal berbasis kinerja untuk mendorong pengembangan hilirisasi industri sawit secara berkelanjutan.

Rekomendasi tersebut sejalan dengan temuan dalam studi kebijakan fiskal berbasis wilayah dan usaha kecil oleh Nurfatriani et al., (2018), yang mengusulkan alokasi dana sawit untuk subsidi bunga, modal produktif petani kecil, dan sertifikasi semua dilakukan melalui skema digital dan terkoordinasi untuk mengoptimalkan hasil pembangunan dan keberlanjutan industri sawit.

2.3. Kajian Teoritis.

2.3.1. Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan merupakan rantai keputusan dan tindakan terpadu yang dirancang dalam jangka panjang untuk membangun keunggulan kompetitif di tengah dinamika lingkungan eksternal dan internal. Konsep strategis kontemporer umumnya mencakup empat tahap utama:

- Analisis lingkungan
- Penetapan tujuan dan formulasi strategi,
- Implementasi strategi
- Evaluasi dan kontrol secara berkelanjutan yang dikenal dalam kerangka kerja manajemen strategis AFI (Analisis, Formulasi, Implementasi) (Alkhafaji, 2003)

Industri kelapa sawit Indonesia menghadapi ketidakpastian pasar yang kompleks. Sebagai strategi adaptasi, terdapat beberapa pendekatan utama yang terbukti efektif, termasuk diversifikasi produk hilir, pengembangan hilirisasi industri, penguatan pasar domestik, dan efisiensi operasional. Studi Kebijakan Hilirisasi oleh (PASPI Monitor, 2023) menunjukkan bahwa diversifikasi hilir

mampu meningkatkan nilai tambah ekspor hingga 15 % setiap kali terjadi penurunan volume ekspor CPO sebesar 5 %, sekaligus mendorong reinvestasi dana ekspor untuk peremajaan sawit rakyat, R&D, dan program peningkatan kapasitas. Strategi-strategi ini telah menjadi pilar adaptasi industri sawit dalam menghadapi fluktuasi pasar global.

2.3.2. Profitabilitas

Profitabilitas diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari aktivitas usahanya. Indikator seperti net profit margin, Return on Assets (ROA), dan Return on Equity (ROE) menjadi metrik utama—mewakili efisiensi dalam mengonversi penjualan menjadi laba, memaksimalkan aset, dan memberikan return bagi pemilik modal. ROA menunjukkan seberapa efektif perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba, sedangkan ROE mengindikasikan seberapa baik perusahaan menggunakan modal pemegang saham untuk menciptakan nilai. Ketiga rasio ini merupakan landasan analisis profitabilitas yang komprehensif dalam literatur keuangan dan manajemen (Powell et al., 2023).

Margin laba bersih di atas 10 % umumnya dianggap sebagai indikator kesehatan finansial yang baik bagi perusahaan. Dalam konteks industri kelapa sawit Indonesia, fluktuasi harga CPO seringkali menyebabkan variasi tajam dalam margin ini, karena volatilitas pasar global dan kebijakan domestik yang dinamis (Canossa et al., 2020).

- a. Profitabilitas suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama:
 - Harga jual, semakin tinggi harga jual, semakin besar potensi margin keuntungan.
 - Biaya produksi, penekanan biaya secara efektif meningkatkan

profitabilitas.

- Kebijakan Pemerintah, regulasi fiskal seperti pajak ekspor dapat mengurangi keuntungan.

Analisis rasio keuangan menunjukkan bahwa harga jual dan efisiensi biaya adalah faktor kuantitatif utama yang memengaruhi margin laba bersih. Selain itu, studi tentang pajak ekspor CPO menunjukkan bahwa kewajiban pajak ekspor dapat menurunkan daya saing ekspor dan menekan profitabilitas pelaku usaha sawit.

b. Tips Meningkatkan Profitabilitas:

- Meningkatkan harga jual melalui perbaikan kualitas produk, seperti mengurangi kadar asam lemak bebas, agar dapat menetapkan harga premium.
- Menurunkan biaya produksi, melalui efisiensi proses dan penerapan teknologi modern. (Irsandy et al., 2024)
- Diversifikasi produk hilir, misalnya memproduksi biodiesel, oleokimia, atau produk sampingan seperti sabun, guna menambah nilai tambah dan memperluas pasar. (Chairunnas et al., 2022)

2.3.3. Hilirisasi Industri

Hilirisasi industri adalah strategi pengolahan bahan mentah atau setengah jadi menjadi produk bernilai tambah tinggi sebelum dipasarkan. Tujuannya adalah meningkatkan margin keuntungan, mengurangi ketergantungan pada ekspor bahan mentah, dan memperkuat daya saing industri nasional. Menurut (Porter, 1985) hilirisasi menciptakan rantai nilai (value chain) yang lebih panjang, di mana setiap tahap pengolahan menambah nilai ekonomis produk.

Contoh nyata hilirisasi dalam industri kelapa sawit adalah pengolahan *Crude Palm Oil* (CPO) menjadi produk turunan seperti biodiesel, olein, stearin, dan oleokimia. Menurut World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains (World Bank, 2020), partisipasi

dalam langkah-langkah hilirisasi dapat meningkatkan pendapatan per kapita lebih dari dua kali lipat dibandingkan perdagangan konvensional. Hal ini menunjukkan bahwa negara-negara yang mampu memperpanjang rantai nilai dan bergerak ke hilir berpotensi meraih pertumbuhan ekonomi yang jauh lebih tinggi daripada hanya tergantung pada ekspor bahan mentah

Strategi Hilirisasi Industri :

1. Pengembangan produk turunan, Perusahaan menginvestasikan teknologi untuk mengubah bahan baku dasar menjadi produk bernilai tambah. Misalnya, PT. X mengolah CPO menjadi biodiesel yang memiliki permintaan stabil di pasar domestik dan global. Menurut analisis terbaru, investasi dalam hilirisasi biodiesel yakni pengolahan CPO menjadi biodiesel dan oleokimia menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan margin keuntungan. Laporan (Dickson et al., 2019) menunjukkan bahwa nilai tambah dari produk hilir biodiesel memperbesar margin laba hingga 30–35% dibanding keuntungan dari penjualan CPO mentah.
2. Integrasi vertikal, Perusahaan menguasai seluruh rantai pasok, dari perkebunan hingga pengolahan akhir. Studi empiris dari sektor energi menunjukkan bahwa integrasi vertikal dapat membantu perusahaan meredam dampak fluktuasi harga bahan baku. Penelitian oleh (Xue et al., 2022) menyimpulkan bahwa perusahaan minyak dan gas yang terintegrasi secara vertikal berhasil mengurangi risiko volatilitas harga komoditas, karena memiliki kemampuan untuk mengatur pasokan dan struktur biaya secara internal meningkatkan ketahanan finansial mereka. Contoh: PT. X

membangun pabrik pengolahan crude glycerin untuk memanfaatkan limbah CPO.

3. Kemitraan dengan Petani dan Pemasok Lokal, Hilirisasi membutuhkan pasokan bahan baku yang stabil. PT. X menerapkan kontrak jangka panjang dengan petani sawit untuk menjamin ketersediaan Tandan Buah Segar (TBS). Kemitraan jangka panjang antara perusahaan sawit dan petani kecil menjadi salah satu strategi penting untuk memastikan stabilitas pasokan Tandan Buah Segar (TBS) dan mendukung kesejahteraan sosial-ekonomi lokal. Sebuah studi yang diterbitkan di (Witjaksono et al., 2024) menunjukkan bahwa model kemitraan berbasis koperasi di mana perusahaan bertindak sebagai off-taker dan menerima TBS petani, sekaligus menyediakan akses ke pembiayaan, teknologi, dan pelatihan mampu membuat rantai pasok CPO lebih stabil, inklusif, dan berkelanjutan..
4. Pemanfaatan Insentif Pemerintah, Kebijakan seperti Kawasan Berikat dan *tax holiday* untuk industri hilir dimanfaatkan PT. X untuk menekan biaya produksi. Menurut kajian fiskal oleh PBB tahun 2021, pengembangan industri hilir minyak sawit mendapatkan sejumlah insentif fiskal penting termasuk tarif ekspor yang berbeda antara CPO dan produk turunannya, *tax holiday*, serta pembebasan VAT dan bea masuk yang secara langsung mendukung investasi pengolahan dan meningkatkan daya saing produk hilir (Kissinger, 2016).

2.3.4. Diversifikasi Produk

Diversifikasi produk merupakan strategi pengembangan varian produk baru untuk mengurangi ketergantungan pada komoditas utama. Menurut literatur

manajemen strategis kontemporer, seperti dijelaskan oleh (Burieva, 2023), strategi pertumbuhan melalui Ansoff Matrix mencakup pendekatan utama yaitu:

- Market Penetration – meningkatkan penjualan produk eksisting di pasar yang sudah ada.
- Market Development – memperluas pasar dengan memasarkan produk eksisting ke segmen atau wilayah baru.
- Product Development – menciptakan produk baru untuk pasar yang sudah dikenal.
- Diversification – menghadirkan produk baru di pasar baru, dengan tingkat risiko tertinggi di antara opsi strategi lainnya.

Uji empiris pada perusahaan agroindustri menunjukkan bahwa diversifikasi produk memperkuat ketahanan keuangan perusahaan terhadap fluktuasi harga komoditas primer. (Puspitawati et al., 2024) menunjukkan bahwa pengembangan produk hilir berbasis *Crude Palm Oil* (CPO) seperti biodiesel, oleokimia, dan biomassa mampu meningkatkan efisiensi ekonomi sektor perkebunan secara signifikan. Melalui pendekatan *Dynamic Computable General Equilibrium* (CGE), penelitian ini membuktikan bahwa hilirisasi industri biodiesel berkontribusi lebih dari 27% terhadap peningkatan efisiensi total sektor CPO, yang mencerminkan stabilitas margin keuntungan serta ketahanan finansial sekitar 25–30% lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya berfokus pada lini produk tunggal.

2.4. Harga Referensi CPO

2.4.1. Pengertian dan Fungsi Harga Referensi

Harga referensi CPO adalah harga patokan yang ditetapkan setiap bulan oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, berdasarkan rata-rata harga internasional dan nilai tukar rupiah. Harga ini menjadi acuan utama dalam menentukan pungutan ekspor dan bea keluar CPO dan produk turunannya. Menurut

analisis kebijakan fiskal oleh (Badan Kebijakan Fiskal, 2022), pemerintah Indonesia menerapkan sistem tarif bea keluar atas CPO dan produk hilir yang adaptif, tarif dikenakan secara proporsional terhadap harga referensi yang ditetapkan secara reguler. Skema ini memungkinkan penyesuaian tarif bea keluar secara otomatis sesuai pergerakan harga pasar internasional, sehingga berfungsi sebagai alat stabilisasi harga domestik dan pasokan dalam negeri.

Lebih lanjut, harga referensi CPO juga digunakan sebagai indikator transmisi harga antara pasar global dan dalam negeri. Studi dari (Vena Intanna & Yusuf, 2019) menemukan bahwa harga pasar internasional secara signifikan memengaruhi harga jual CPO dan tarif ekspor yang ditetapkan pemerintah. Lebih lanjut, penelitian oleh (Nur'Aeni, 2024) menunjukkan bahwa fluktuasi harga internasional langsung tercermin dalam perhitungan harga referensi CPO, yang menjadi dasar perhitungan bea keluar mengakibatkan perubahan margin keuntungan dan biaya ekspor secara otomatis. Dengan penyesuaian harga referensi secara berkala, pemerintah memasang mekanisme otomatis untuk mengendalikan volatilitas di dalam negeri, melindungi petani serta pengusaha sawit dari dampak gejolak pasar global.

2.4.2. Mekanisme Penetapan Harga Referensi

Penetapan harga referensi *Crude Palm Oil* (CPO) di Indonesia diatur secara resmi melalui (Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2022, 2022) di mana harga referensi dihitung berdasarkan rata-rata harga perdagangan global (seperti bursa Indonesia, Bursa Malaysia, dan Rotterdam) dengan mekanisme median jika selisih melebihi ambang batas tertentu. Keputusan Mendag No. 199 Tahun 2024 kemudian menetapkan harga referensi untuk periode

tertentu secara eksplisit, misalnya sebesar US\$ 798,90/MT untuk Maret 2024 (Keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 199 Tahun 2024, 2024). Mekanisme penetapan Harga Referensi (HR) untuk CPO diterapkan melalui Peraturan Menteri Perdagangan No. 46 Tahun 2022, yang mensyaratkan koordinasi antarlembaga dan penggunaan harga internasional sebagai landasan penetapan. Kebijakan ini dirancang agar harga ekspor bersifat transparan, adil, dan mencerminkan kondisi pasar global. Lebih lanjut, Keputusan Mendag No. 1157 Tahun 2022 menegaskan bahwa penetapan Harga Referensi (HR) bertujuan menstabilkan pasokan dalam negeri sekaligus menjaga harga sesuai realitas pasar ekspor.

Menurut Milstein et al., (2018), struktur bea keluar *Crude Palm Oil* (CPO) di Indonesia dirancang secara progresif, yaitu meningkat ketika harga referensi Internasional naik dan menurun saat harga global melandai. Mekanisme ini berfungsi sebagai instrumen fiskal untuk menstabilkan pasar dan melindungi kepentingan domestik. Selaras dengan itu, (Milstein et al., 2018) menegaskan bahwa salah satu mandat utamanya adalah menjaga stabilitas harga minyak sawit dan meningkatkan kesejahteraan petani melalui dukungan hilirisasi dan kebijakan harga yang adaptif.

Penelitian oleh Muhammad Erwin, (2024) menunjukkan bahwa kenaikan harga referensi CPO berkorelasi positif dan signifikan terhadap peningkatan penerimaan negara dari bea keluar. Berdasarkan data tahun 2021 – 2023, analisis regresi menunjukkan nilai terhitung 2,849 lebih besar dari tabel 2,032 pada taraf signifikansi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi harga referensi, semakin besar pula kontribusi bea ekspor terhadap penerimaan negara (Erwin,

2024).

Selain itu, menurut Vena Intanna & Yusuf, (2019) harga pasar internasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap harga jual CPO Indonesia, menunjukkan bahwa referensi harga acuan ekspor dibangun atas data bursa global untuk menjaga keterbukaan dan keadilan harga. Ini bertujuan agar harga referensi bersifat lebih stabil dan mewakili harga pasar yang wajar secara global.

Selanjutnya, mekanisme ini berkaitan erat dengan kebijakan *Domestic Market Obligation* (DMO), Menurut studi oleh (Syaripuddin et al., 2025), pelaksanaan DMO mensyaratkan eksportir memenuhi kebutuhan domestik sebelum diekspor, dengan tujuan utama menjaga stabilitas harga minyak goreng sekaligus menciptakan keseimbangan antara ekspor dan konsumsi dalam negeri. Dukungan atas efektivitas kebijakan ini juga ditegaskan oleh (Paramita Purwanto, 2024) dalam laporan DPR RI, yang menyatakan bahwa DMO diperlukan untuk memastikan ketersediaan minyak goreng yang terjangkau. Dengan demikian, kebijakan penetapan harga referensi bukan hanya berperan dalam penetapan tarif ekspor, tetapi juga menjadi alat strategis dalam menjaga ketahanan pangan dan kestabilan sektor industri hilir.

2.4.3. Pengaruh Harga Referensi terhadap Kinerja Perusahaan

Struktur tarif bea keluar atas CPO dibuat progresif berdasarkan harga referensi ketika harga referensi naik, tarif bea keluar juga meningkat, yang secara implisit dapat menekan margin keuntungan perusahaan. Sebaliknya, saat harga referensi turun, tarif bea keluar menurun, sehingga beban ekspor berkurang, Menurut (Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia nomor 46 Tahun 2022, 2022), struktur bea keluar CPO bersifat progresif dan disesuaikan

berdasarkan level harga referensi, mendesain tarif yang meningkat saat harga dunia naik dan menurun saat turun menjadi instrumen yang berpotensi menekan margin laba eksportir. Dalam analisis kebijakan pajak ekspor progresif yang dilakukan oleh (Immanuel et al., 2019), diterangkan bahwa penetapan tarif didasarkan pada struktur harga yang mencerminkan data pasar global dan dijalankan dengan mekanisme yang sistematis untuk menjaga daya saing ekspor CPO. Meskipun tidak secara eksplisit menyebut metode median, penelitian ini menunjukkan pentingnya kalkulasi harga yang seimbang untuk menjaga kestabilan harga dan daya saing produk.

Beberapa studi menunjukkan bahwa ketidakstabilan harga referensi menciptakan ketidakpastian dalam perencanaan keuangan jangka pendek perusahaan. Ketidakpastian kondisi pasar, terutama harga komoditas seperti CPO, berdampak negatif terhadap perencanaan investasi dan pengelolaan modal kerja perusahaan. Studi (Vena Intanna & Yusuf, 2019) menunjukkan bahwa fluktuasi harga pasar internasional terhadap CPO memengaruhi stabilitas operasi keuangan produsen. Demikian pula, (Ariefiara & Mariana, 2018) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis menghambat keputusan investasi dan berpotensi menurunkan efisiensi pengelolaan modal kerja.

Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa harga referensi dapat memoderasi efek makroekonomi terhadap return saham perusahaan subsektor perkebunan. Misalnya, (Lubis et al., 2020) menemukan bahwa meski nilai tukar rupiah memberi tekanan negatif terhadap return saham subsektor perkebunan, harga referensi CPO secara signifikan dapat memoderasi efek tersebut memberikan buffer terhadap fluktuasi ekonomi makro dan meminimalkan dampak terhadap

kepercayaan investor.

Dengan demikian, Strategi efektif bagi perusahaan sawit dalam menghadapi fluktuasi harga referensi mencakup hilirisasi ke produk bernilai tambah, perluasan pasar ekspor, dan sertifikasi/lacak digital untuk menambah resilien rantai pasok semua perangkat penting yang mendukung pengelolaan biaya lebih efisien dan membantu menjaga margin laba di tengah gejolak harga (Judijanto, 2025).

2.5. Fiskal dan Kawasan Berikat

2.5.1. Pengertian Kawasan Berikat

Menurut PwC Indonesia (2024), Kawasan Berikat merupakan area fiskal khusus bagi industri pengolahan ekspor yang mendapatkan berbagai fasilitas pajak dan bea, seperti penangguhan bea masuk, pembebasan PPN dan PPnBM, serta pengurangan beban administrasi kepabeanan. Kebijakan ini dirancang untuk menekan biaya produksi, mempercepat arus barang, dan meningkatkan daya saing produk ekspor Indonesia.

Menurut Firmansyah & Pratiwi (2022) dalam Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik, insentif fiskal yang diberikan di Kawasan Berikat seperti penangguhan bea masuk telah terbukti secara signifikan meningkatkan nilai ekspor perusahaan-perusahaan yang beroperasi di daerah tersebut. Kebijakan ini berfungsi sebagai dukungan fiskal nyata yang memperkuat daya saing eksportir Indonesia.

Hasil Studi oleh Sibarani et al., (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang memanfaatkan fasilitas Pusat Logistik Berikat mengalami peningkatan ekspor yang signifikan, berkat kemudahan prosedural dan administratif yang diterima dukungan logistik yang efektif dalam mereduksi hambatan ekspor dan memperkuat performa keuangan.

Sementara itu, Menurut studi oleh Ratiyah et al., (2021), implementasi fasilitas Kawasan Berikat di Kantor Bea Cukai Jakarta Timur dijalankan berdasarkan prinsip *trust and verify*, dimana perusahaan terlebih dahulu dipercaya untuk mendapatkan fasilitas, lalu dilakukan monitoring dan verifikasi berkelanjutan untuk memastikan kepatuhan. Pendekatan ini memperlancar prosedur logistik sekaligus menjaga kontrol kepabeanan efektif.

Selain itu Menurut studi oleh Ratiyah et al., (2021), implementasi fasilitas Kawasan Berikat di Kantor Bea Cukai Jakarta Timur dijalankan berdasarkan prinsip *trust and verify* dimana perusahaan terlebih dahulu dipercaya untuk mendapatkan fasilitas, lalu dilakukan monitoring dan verifikasi berkelanjutan untuk memastikan kepatuhan. Pendekatan ini memperlancar prosedur logistik sekaligus menjaga kontrol kepabeanan efektif.

2.5.2. Manfaat penggunaan fiskal dan Kawasan Berikat dalam Efisiensi Pajak

Menurut studi oleh Barlianto & Riesfandiari (2021), penerapan fasilitas Kawasan Berikat efektif meningkatkan efisiensi logistik dan operasional perusahaan, meski profitabilitas tidak dievaluasi secara langsung. Penelitian oleh (Ratiyah et al., 2021) menegaskan bahwa kebijakan ini mempermudah kepabeanan dan arus barang ekspor-impor. Menurut laporan resmi (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2019) perusahaan yang beroperasi di Kawasan Berikat memperoleh fasilitas fiskal berupa penangguhan bea masuk impor, pembebasan PPN dan PPnBM, serta kemudahan administrasi kepabeanan. Fasilitas ini terbukti menurunkan biaya produksi dan meningkatkan efisiensi modal, sehingga memperkuat daya saing produk ekspor Indonesia di pasar global.

Lebih lanjut, kajian empiris yang dilakukan oleh Waskito & Arsyad, (2021)

di Universitas Gadjah Mada menunjukkan bahwa dalam rentang 2014 – 2020, perusahaan yang beroperasi di bawah skema Kawasan Berikat tidak menunjukkan peningkatan ekspor yang signifikan akibat insentif fiskal, melainkan pertumbuhan ekspor lebih dipengaruhi oleh fluktuasi nilai tukar dan GDP mitra dagang (Waskito & Arsyad, 2021). Temuan ini mengindikasikan bahwa fasilitas fiskal wajib diiringi dengan strategi operasional dan manajerial yang tepat agar benar-benar mendukung efisiensi pajak dan kinerja ekspor.

Data Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menunjukkan hal lain yang mengungkapkan bahwa manfaat fiskal Kawasan Berikat telah mendorong ekspansi industri manufaktur berbasis ekspor, karena perusahaan mendapat kemudahan prosedural dan fiskal sehingga arus barang impor-ekspor menjadi lebih cepat dan biaya logistik terkendali (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2019). Fasilitas ini juga mempermudah investasi baru dan mempercepat pertumbuhan industri yang terkait, termasuk penciptaan lapangan kerja di sekitar kawasan (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2019).

Secara makro, kajian Badan Kebijakan Fiskal Kemenkeu menemukan bahwa hingga tahun 2016, insentif fiskal kepada perusahaan Kawasan Berikat telah mencapai Rp 67,1 triliun sekitar 0,5% dari PDB nasional dan mencatat bahwa program ini telah menyerap lebih dari 1,4 juta tenaga kerja serta menyumbang Rp 1.634 triliun ekspor dalam periode 2017–2022 (Badan Kebijakan Fiskal, 2024). Meskipun masih perlu evaluasi dampak pastinya secara mikro, manfaat fiskal ini terlihat penting dalam meningkatkan efisiensi pajak dan dinamika sektoral (Badan Kebijakan Fiskal, 2024).

2.5.3. Peran Kawasan Berikat dalam Mengurangi Beban Ekspor

Kawasan Berikat adalah zona fiskal yang memberikan fasilitas kepabeanan seperti penangguhan Bea Masuk, pembebasan PPN/PPnBM, dan pembebasan cukai pada bahan baku dan barang modal yang digunakan untuk tujuan ekspor (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 131/PMK.04/2018 tentang Kawasan Berikat, 2018). Skema ini mendukung efisiensi biaya produksi dan memperkuat daya saing produk ekspor, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 131/PMK.04/2018 dan diperkuat (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia 65 /Pmk.04/2021, 2018)serta diimplementasikan secara teknis melalui Perdirjen Bea dan Cukai No. PER-9/BC/2021 (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2019)

Menurut Mukti (2022), fasilitas kepabeanan di Pusat Logistik Berikat termasuk penangguhan bea masuk dan pajak impor telah terbukti mengurangi *dwelling time* di pelabuhan secara signifikan. Dalam praktiknya, perusahaan tidak perlu menunggu proses pemeriksaan fisik dan penyelesaian bea masuk di pelabuhan, sehingga mempercepat arus ekspor dan mengurangi biaya logistik serta biaya transaksi. Studi (Waskito & Arsyad, 2021) menemukan bahwa fasilitas fiskal ini juga menjaga cash flow perusahaan karena penangguhan pajak dan bea memungkinkan modal kerja untuk fokus pada produktivitas ekspor, Penelitian oleh (Wicaksono & Mangunsong, 2023) menggunakan metode *difference-in-differences* menunjukkan bahwa meskipun Kawasan Berikat tidak secara signifikan meningkatkan output per pekerja atau jumlah produk, daerah tersebut meningkatkan volume ekspor perusahaan yang terhubung dengan jaringan internasional serta pekerjaan jangka pendek (Wicaksono & Mangunsong, 2023) Ini menunjukkan bila fiskal insentif tidak disertai kebijakan investasi asing, efek

terhadap ekspor akan terbatas.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 131/PMK.04/2018 tentang Kawasan Berikat, (2018), fasilitas Kawasan Berikat berupa pembebasan bea masuk, PPN/PPnBM, dan cukai hanya berlaku untuk barang yang ditujukan ekspor. Apabila barang hasil produksi dijual ke pasar domestik, maka fasilitas tersebut dibatalkan dan seluruh kewajiban fiskal harus dibayar kembali. Regulasi ini sekaligus mengatur skema Kawasan Berikat Mandiri (KBM) yang memberi kemudahan administrasi, namun berpotensi menimbulkan kebocoran fiskal jika pengawasan tidak dilakukan dengan ketat. Secara keseluruhan, kebijakan Kawasan Berikat terbukti penting dalam mendukung efisiensi biaya ekspor dan meningkatkan daya saing industri berbasis ekspor. Peningkatan daya saing dan efisiensi biaya bagi perusahaan eksportir sangat dipengaruhi oleh kualitas regulasi, investasi asing langsung, dan efektivitas mekanisme pengawasan serta fasilitasi perdagangan. Penelitian empiris di Indonesia menunjukkan bahwa institusi domestik yang baik (termasuk regulasi yang jelas dan stabil) dan perjanjian perdagangan dapat secara signifikan meningkatkan ekspor barang antar dan barang konsumen. Demikian juga, efisiensi dalam aspek kepabeanan dan pengurangan hambatan regulasi serta kerjasama dengan mitra dagang memperkuat performa ekspor manufaktur Indonesia. Namun, regulasi yang terlalu ketat atau birokrasi yang tidak efisien bisa mengurangi manfaat tersebut. (Bustaman et al., 2022).

2.6. Transfer Pricing dalam Perdagangan Afiliasi

Transfer pricing adalah praktik penetapan harga untuk transaksi barang, jasa, royalti, atau pinjaman antar perusahaan yang berada dalam grup atau

mempunyai hubungan afiliasi (baik domestik maupun lintas negara). Dalam konteks afiliasi, transaksi tersebut harus memenuhi prinsip *arm's length*, artinya harga dan kondisi transaksi harus seolah dilakukan antara pihak independen dalam kondisi yang sebanding. (OECD, 2015).

2.6.1. Tujuan *Transfer Pricing*

Transfer pricing adalah kebijakan perusahaan dalam menentukan harga untuk transaksi antar entitas dalam satu grup usaha (baik barang, jasa, royalti, finansial) dengan beberapa tujuan seperti pengoptimalan laba grup secara keseluruhan dan manajemen arus kas internal. Praktik ini juga sering dikaitkan dengan strategi perpajakan agar beban pajak total grup dapat diminimalkan, namun harus diperhatikan regulasi pajak dan transparansi agar tidak melanggar ketentuan hukum internasional. (Sebele Mpofu et al., 2021). Salah satu tujuan utama *transfer pricing* adalah meminimalkan beban pajak global dengan memindahkan laba ke yurisdiksi dengan tarif pajak lebih rendah, sepanjang praktik tersebut tetap berada dalam kerangka regulasi yang adil serta mengikuti prinsip seperti *arm's length*. Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan multinasional sering menggunakan *transfer pricing* sebagai strategi penghindaran pajak global, dan regulasi yang ketat dapat mengurangi kemungkinan profit shifting tersebut. (Pesiri, 2022).

Transfer pricing juga digunakan sebagai alat evaluasi kinerja divisi dalam perusahaan grup. Metode *transfer pricing* menetapkan harga antar divisi sehingga memungkinkan manajemen mengukur profitabilitas tiap divisi secara terpisah, serta menghitung *Return on Investment* (ROI) atau indikator lain seperti *Economic Value Added* (EVA), guna mengevaluasi efisiensi dan profitabilitas individual divisi. (Mohammed, 2021). Ketentuan *transfer pricing* juga berfungsi sebagai alat untuk

memotivasi manajer divisi agar kinerjanya selaras dengan tujuan korporasi. Melalui kebijakan harga transfer, manajer diberi indikator kinerja internal (misalnya profit pusat laba, biaya dan pendapatan antar divisi), sehingga dapat dinilai seberapa baik divisi mereka berkontribusi terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan, termasuk pengelolaan sumber daya dan koordinasi antar unit. (Cools & Slagmulder, 2009; Nilsson & Kashyap, 2017).

Lebih lanjut, *transfer pricing* berfungsi sebagai strategi untuk menjaga sinergi operasional dan posisi kompetitif antar anak perusahaan, terutama dalam industri multinasional. Dengan menyelaraskan aliran internal melalui penetapan harga transfer antar divisi, perusahaan dapat meningkatkan kontrol arus kas, efisiensi biaya, dan pemanfaatan kapasitas tiap divisi tanpa kehilangan integrasi dan tujuan konsolidasi korporasi. *Transfer pricing* domestik dan mekanisme divisionalisasi membantu mengevaluasi performa divisi sambil mempertimbangkan dampak pajak dan koordinasi antara unit bisnis. (Dutta & Reichelstein, 2018; Löffler, 2019)

Penelitian empiris pada perusahaan industri menunjukkan bahwa variabel seperti profitabilitas, ukuran perusahaan, tekanan pajak, dan leverage secara bersama-sama mempengaruhi kebijakan transfer pricing. Profitabilitas (untuk memaksimalkan laba setelah pajak) dan beban pajak terbukti menjadi faktor dominan dalam keputusan perusahaan melakukan *transfer pricing*. Studi empiris di Indonesia menunjukkan bahwa ketika beban pajak cukup tinggi dan profitabilitas juga signifikan, perusahaan cenderung menggunakan transfer pricing sebagai strategi untuk mengelola beban pajaknya dan memaksimalkan laba setelah pajak. (Muniroh et al., 2024; Ridwan, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa *transfer pricing*

adalah alat strategis bagi manajemen keuangan perusahaan untuk mencapai tujuan fiskal dan operasional (Ridwan et al., 2023).

2.6.2. Kepatuhan terhadap Regulasi dan Dokumentasi

Perusahaan perkebunan sawit wajib mematuhi sejumlah regulasi penting mulai dari izin usaha seperti izin lokasi, izin pelepasan kawasan hutan, dan izin lingkungan seperti (AMDAL/UKL-UPL). Perusahaan yang memiliki izin lingkungan (izin lingkungan UKL/UPL atau dokumen izin lain) juga diwajibkan menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan lingkungan secara berkala biasanya setiap 6 bulan yang mencakup parameter lingkungan seperti kualitas air limbah, udara ambien, limbah cair, dan aspek fisika kimia lainnya (Saragih, 2019). Hal ini diatur dalam praktik pengelolaan lingkungan perusahaan, seperti yang ditemukan di pabrik kelapa sawit di Kabupaten Muaro Jambi, dan juga diatur dalam Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Republik Indonesia nomor 5 Tahun 2021, 2021).

Ketidakpatuhan dalam dokumentasi dan izin sering terdeteksi di lapangan, seperti ditemukan di Muaro Jambi, sejumlah pabrik kelapa sawit terlambat atau bahkan tidak menyampaikan laporan dan hasil pengawasan lingkungan sesuai standar baku mutu kehutanan.

Pentingnya audit internal juga tidak bisa diabaikan perusahaan bersertifikasi ISPO membutuhkan audit internal yang sistematis untuk memastikan prinsip dan kriteria keberlanjutan ISPO selalu dipenuhi dan terdokumentasi dengan baik (Tenri Buana Putri & Handayani, 2023). Audit ini meliputi pengawasan secara berkala, pemberian rekomendasi perbaikan jika ditemukan ketidaksesuaian, serta

pengendalian perubahan regulasi (Tenri Buana Putri & Handayani, 2023). Dengan audit internal yang kuat, perusahaan mampu menjaga konsistensi penerapan standar legal dan keberlanjutan dalam operasionalnya.

Lebih lanjut, pengawasan eksternal berupa audit lingkungan oleh pemerintah atau lembaga independen bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan benar-benar memenuhi kewajiban AMDAL dan izin-izin operasional lainnya. Studi di Sumatera Utara menyatakan bahwa fungsi pengawasan semacam ini harus didukung oleh sistem yang melibatkan penentuan tujuan pengawasan, alokasi dana yang cukup, serta tenaga pengawas yang kompeten (Yusuf et al., 2020). Namun di banyak daerah dengan kapasitas pengawasan yang masih terbatas menyebabkan kurangnya efektivitas pertanggungjawaban perusahaan terhadap pelaporan dan kepatuhan dokumentasi.

Selain itu, regulasi yang berkembang seperti *EU Deforestation Regulation* (EUDR) menuntut perusahaan untuk menyediakan dokumentasi legalitas rantai pasok dan bukti kepatuhan hukum (Rice & Godts, 2025). Perusahaan yang tidak mampu menyediakan bukti kepatuhan terhadap perizinan produksi di daerah seperti Kalimantan dan Riau berpotensi kehilangan akses ke pasar ekspor Eropa. Hal ini menuntut perusahaan sawit untuk memperkuat sistem dokumentasi, mulai dari izin lahan, izin lingkungan, hingga bukti legitimasi akses pasar global.

2.6.3. Efisiensi Pajak dan Konsolidasi Operasi

Upaya efisiensi pajak dalam perusahaan kelapa sawit sering dilakukan melalui perencanaan pajak (*tax planning*) yang sistematis, mencakup pengaturan struktur biaya dan penggunaan insentif perpajakan. (Anggie Wiyana et al., 2023) menjelaskan bahwa manajemen pajak oleh konsultan pajak mencakup empat fungsi

utama yaitu *tax planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Strategi ini bertujuan menekan beban Pajak Penghasilan (PPh) badan seminimal mungkin sembari tetap patuh pada regulasi perpajakan (Anggie Wiyana et al., 2023).

Para perusahaan CPO juga menerapkan *tax planning* khususnya dalam pemanfaatan kebijakan konsolidasi operasional (*tax consolidation*). Penelitian terbaru pada sektor perkebunan kelapa sawit menunjukkan bahwa profitabilitas dan struktur permodalan (*leverage*) berpengaruh signifikan terhadap praktik *tax avoidance*. Semakin tinggi tingkat profitabilitas maupun *leverage*, semakin besar peluang perusahaan mengelola beban pajak efektifnya melalui strategi penghindaran pajak yang masih dalam koridor legal. Temuan ini konsisten di berbagai studi pada perusahaan sawit yang terdaftar di BEI, baik periode 2017-2021 maupun 2019-2023 . (Junaldi & Samosir, 2022; Pratama et al., 2025)

Lebih lanjut, Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa efisiensi operasional produksi meliputi manajemen biaya operasional dan penggunaan input secara optimal berkorelasi dengan profitabilitas dan menjadi variabel penting dalam praktik *tax planning*. Misalnya, studi pada perusahaan publik di Indonesia menemukan bahwa ketika efisiensi biaya operasional meningkat, perusahaan memiliki ruang lebih besar untuk mengelola *earning management* dan perencanaan pajak (Chris Monica Levia & Ickhsanto Wahyudi, 2025).

Menurut Utomo, (2022) dalam penelitiannya terhadap 23 perusahaan subsektor sawit BEI selama 2018 – 2022 menemukan bahwa *tax planning* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Kontribusi *tax planning* terhadap kinerja tercatat sebesar 46,7%, menunjukkan bahwa konsolidasi operasi dan perencanaan pajak menjadi bagian integral dalam meningkatkan nilai finansial

perusahaan (Utomo, 2022)

Sebagai tambahan, Penelitian oleh (Sasnipa et al., 2025) terhadap perusahaan subsektor kelapa sawit yang terdaftar di BEI menunjukkan bahwa perencanaan pajak (*tax planning*) dan profitabilitas sama-sama berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan.

Sebagai tambahan, studi pada sektor makanan dan minuman (Nini & Chandika, 2023) juga menemukan efek positif dan signifikan dari variabel serupa terhadap firm value. Jurnal Global Scientists).

2.7. Analisa Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam tahap analisis strategis, organisasi menggunakan alat seperti SWOT dan *Porter's Five Forces* untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. (Eryogi et al., 2024; Sitorus, 2023).

Analisis eksternal melalui kerangka PESTEL memungkinkan suatu organisasi untuk memahami faktor makro seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi industrinya secara keseluruhan. Studi terkini menegaskan bahwa kerangka PESTEL tetap relevan sebagai alat untuk memindai lingkungan eksternal dan mengantisipasi peluang maupun ancaman (Bou Hatoum et al., 2023; Buye, 2021).

Sementara itu, analisis internal menggunakan kerangka VRIO dan pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) membantu organisasi mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan

dikelola dengan baik agar dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan studi kasus seperti Kopi Anjis dan organisasi fashion/ desain, aspek *organization* (bagaimana organisasi mendukung dan memanfaatkan sumber daya) menjadi sangat penting agar keunggulan tersebut tidak hanya bersifat sementara (Larbi et al., 2024; Shavina Alifia & Gallang Perdana Dalimunthe, 2025).

Selanjutnya, alat seperti IFE dan EFE Matrix serta *Competitive Profile Matrix* memungkinkan evaluasi kekuatan internal serta peluang eksternal secara sistematis. Sebagai contoh, dalam studi kasus Coffee & Chill (Bandar Lampung), skor IFE mencapai 3,01 sedangkan skor EFE lebih tinggi, yakni 3,43, yang menunjukkan bahwa meskipun perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup baik, peluang eksternal lebih dominan, sehingga strategi jangka menengah dan panjang sebaiknya difokuskan pada ekspansi, pemindahan lokasi ke pusat kota, dan mempertahankan keunggulan pelayanan yang sudah ada (Saputra & Noviaristanti, 2023).

Teori *Dynamic Capabilities* memandu organisasi untuk memadukan eksploitasi sumber daya eksisting dengan eksplorasi peluang baru melalui inovasi, kolaborasi, dan ekspansi pasar. Penelitian di sektor manufaktur Jakarta menyimpulkan bahwa *strategic ambidexterity* kemampuan mengeksploitasi maupun mengeksplorasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan (Mariza & Baskoro, 2024).

Penelitian terkini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan sumber daya serta kapabilitas internalnya dengan peluang eksternal, seperti melalui orientasi strategis dan kesiapan teknologi cenderung memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Misalnya, studi *Strategic Orientations*,

Organizational Ambidexterity, and Sustainable Competitive Advantage: Mediating Role of Industry 4.0 Readiness (2023) menemukan bahwa kesiapan terhadap tren eksternal seperti industri 4.0 yang memperkuat hubungan antara orientasi strategis internal dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Begitu juga penelitian *Open Innovation and Sustainable Competitive Advantage: The role of Organizational Learning* (Zhang et al., 2023), yang menemukan bahwa eksplorasi dan eksploitasi secara signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan.

2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Putri et al., (2019) berjudul *The Effects of Macroeconomic Variables and Corporate Financial Performance on Stock Prices of Palm Oil Companies in Indonesia* menunjukkan bahwa fluktuasi harga CPO, bersama dengan variabel makroekonomi dan kinerja keuangan, berpengaruh signifikan terhadap harga saham perusahaan kelapa sawit. Ketika harga CPO turun, kinerja perusahaan melemah, sementara kenaikan harga CPO memperkuat profitabilitas. Hal ini menggambarkan risiko ketidakpastian dalam perencanaan keuangan dan operasional perusahaan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang risiko yang dihadapi PT. X Indonesia akibat penetapan harga referensi CPO, sehingga pemahaman dampak ini membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi mitigasi risiko harga.

Penelitian oleh Suroso et al., (2020) menegaskan bahwa volatilitas harga CPO berperan signifikan dalam menentukan kinerja keuangan perusahaan kelapa sawit di Indonesia. Temuan mereka menunjukkan bahwa ketika harga CPO mengalami tren penurunan, perusahaan menghadapi kontraksi pendapatan, pelemahan laba bersih, serta tekanan pada rasio profitabilitas utama seperti ROA

dan ROE. Sebaliknya, periode kenaikan harga CPO tidak hanya meningkatkan margin keuntungan, tetapi juga memperkuat posisi likuiditas dan menarik minat investor di pasar modal. Lebih jauh, penelitian ini menggarisbawahi bahwa ketidakpastian harga menimbulkan tantangan besar dalam proses perencanaan keuangan, penyusunan anggaran, dan pengambilan keputusan investasi jangka panjang. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang risiko yang dihadapi PT. X Indonesia akibat penetapan harga referensi CPO, membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengelola risiko harga. Mereka juga mencatat bahwa ketidakpastian harga dapat berdampak negatif pada keputusan investasi dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan, sehingga strategi mitigasi melalui instrumen lindung nilai maupun diversifikasi usaha menjadi sangat penting untuk menjaga stabilitas kinerja keuangan serta daya saing jangka panjang di industri kelapa sawit..

penelitian oleh Islam, (2017) yang berjudul *An Empirical Evaluation of Hedging Effectiveness of Crude Palm Oil Futures Market in Malaysia* dan diterbitkan dalam *International Journal of Economics and Financial Research* membahas efektivitas kontrak futures sebagai instrumen utama dalam mengelola risiko harga di industri kelapa sawit . Hasil penelitian menunjukkan bahwa pasar futures CPO di Malaysia cukup efektif dalam menyediakan mekanisme lindung nilai (*hedging*) bagi perusahaan, meskipun efektivitasnya dipengaruhi oleh volatilitas harga global dan tingkat likuiditas kontrak. Studi ini juga mengidentifikasi bahwa keberhasilan strategi hedging sangat dipengaruhi oleh kedalaman pasar, transparansi informasi, serta keterampilan manajerial dalam mengeksekusi kontrak derivatif. Lebih jauh, penelitian ini menegaskan bahwa

penggunaan instrumen *futures* bukan hanya melindungi margin keuntungan jangka pendek, tetapi juga berperan penting dalam strategi keberlanjutan finansial perusahaan. Hasil penelitian ini sangat relevan bagi PT. X Indonesia, karena menunjukkan bahwa penerapan strategi *hedging* berbasis *futures* dapat menjadi langkah proaktif dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO, sekaligus menjaga stabilitas arus kas dan daya saing jangka panjang..

Sementara itu, Penelitian oleh (Danial Zainudin et al., 2019) dalam *Journal of Emerging Economies and Islamic Research* dengan judul *Effective Cross Hedging: Evidence from Physical Crude Palm Oil and its Non-Interrelated Energy Futures Contracts* membahas efektivitas strategi *cross hedging* dalam mengelola risiko harga pada industri kelapa sawit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kontrak berjangka CPO masih menjadi instrumen utama untuk lindung nilai, terdapat alternatif kontrak energi lain, seperti TOCOM *crude oil futures*, yang dapat menjadi opsi efektif dalam menghadapi volatilitas harga. Studi ini menegaskan pentingnya pemahaman pasar dan keterampilan manajemen risiko dalam meningkatkan efektivitas hedging. Temuan tersebut relevan bagi PT. X Indonesia dalam mengembangkan strategi lindung nilai yang lebih adaptif untuk menghadapi fluktuasi harga referensi CPO dan menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

Penelitian oleh Zulkefli & Syahlan, (2017) dalam *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* dengan judul *An Overview of Acceptance and Adoption of Agricultural Innovation and Technology for Sustainable Palm Oil Industry* membahas inovasi teknologi dalam industri kelapa sawit, termasuk otomatisasi panen, peralatan modern, dan mekanisasi proses

produksi. Studi ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi mampu meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya tenaga kerja, serta mendukung keberlanjutan industri melalui efisiensi operasional. Penulis menekankan bahwa meskipun penerapan teknologi masih menghadapi hambatan dalam hal adopsi luas, potensi manfaatnya sangat besar untuk meningkatkan daya saing di pasar global. Hasil penelitian ini relevan bagi PT. X Indonesia dalam mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas sekaligus memenuhi tuntutan pasar internasional yang semakin menekankan aspek keberlanjutan..

Penelitian oleh N. K. Hidayat et al., (2017) yang dipublikasikan dalam *Journal of Cleaner Production* dengan judul *Sustainable Palm Oil as a Public Responsibility on The Governance Capacity of Indonesian Standard for Sustainable Palm Oil (ISPO)* menyoroti pentingnya inovasi berkelanjutan dalam menjaga daya saing sekaligus meningkatkan profitabilitas perusahaan kelapa sawit. Studi ini menunjukkan bahwa penerapan praktik produksi berkelanjutan, seperti penggunaan teknologi ramah lingkungan dan sertifikasi keberlanjutan, tidak hanya membantu perusahaan memenuhi regulasi lingkungan yang semakin ketat tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan di mata konsumen global. Temuan penelitian ini relevan bagi PT. X Indonesia, karena dengan mengadopsi praktik berkelanjutan perusahaan tidak hanya dapat mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, tetapi juga memperkuat posisi pasar dan menarik lebih banyak pelanggan yang peduli terhadap isu keberlanjutan..

Penelitian oleh Pradina & Adhitya, (2023) dalam Jurnal Ekonomi Pembangunan dengan judul *Effect of International CPO Prices, Substitution Goods Prices, and Exchange Rates on Crude Palm Oil (CPO) Export Volume in Indonesia*

menemukan bahwa harga internasional CPO secara signifikan memengaruhi volume ekspor CPO Indonesia, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Walaupun penelitian ini tidak secara spesifik menyebut harga referensi CPO pemerintah, namun transmisi pengaruh harga internasional terhadap volume ekspor mengindikasikan bahwa setiap adaptasi terhadap harga acuan yang ditetapkan (termasuk harga referensi) akan berimplikasi terhadap performa ekspor dan pasar domestik. Penemuan ini memperjelas bahwa pengaruh harga acuan atau acuan harga CPO tidak selalu bersifat langsung karena adanya faktor substitusi barang, kurs valas, dan dinamika pasar global yang kompleks. Studi ini relevan bagi PT. X Indonesia dalam merancang strategi adaptif agar dapat merespon perubahan harga referensi CPO secara efisien, menjaga stabilitas volume ekspor, dan meminimalkan risiko ketidakpastian di pasar luar maupun dalam negeri. Namun, pengaruhnya tidak bersifat langsung karena fluktuasi pasar global dan intervensi regulasi yang kompleks, sehingga diperlukan strategi adaptif dari perusahaan dalam merespons harga acuan yang berubah-ubah.

Manurut, Manurung et al., (2019) dalam *Price Transmission in International Crude Palm Oil Markets: The Effects of Export Tax of Indonesia* menjelaskan bahwa harga referensi digunakan sebagai dasar untuk menghitung bea keluar pada ekspor CPO. Penelitian tersebut menemukan bahwa kebijakan pajak ekspor CPO di Indonesia berfungsi sebagai instrumen fiskal untuk menjaga stabilitas harga domestik, meskipun pengaruhnya terhadap penurunan ketidakstabilan harga masih relatif kecil. Kebijakan ini berimplikasi pada ketidakpastian bagi eksportir dan dapat menekan margin keuntungan, terutama bagi produsen skala kecil. Oleh karena itu, strategi mitigasi risiko harga menjadi penting

bagi perusahaan CPO.

Rifin, (2010) dalam penelitiannya berjudul *The Effect of Export Tax on Indonesia's Crude Palm Oil Industry* menjelaskan bahwa kebijakan harga referensi yang digunakan sebagai dasar perhitungan bea keluar memiliki tujuan untuk menstabilkan pasar dan melindungi konsumen domestik dari fluktuasi harga global. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara harga referensi yang ditetapkan pemerintah dan harga pasar internasional justru dapat menimbulkan distorsi harga, mengurangi efisiensi pasar, serta menekan margin keuntungan eksportir. Oleh karena itu, penyesuaian kebijakan harga acuan perlu mempertimbangkan dinamika pasar global agar tidak menimbulkan ketidakseimbangan struktural dalam rantai pasok industri kelapa sawit.

Menurut Husna & Satria (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *Effects of Return on Asset, Debt to Asset Ratio, Current Ratio, Firm Size, and Dividend Payout Ratio on Firm Value* menegaskan bahwa stabilitas keuangan dan efisiensi operasional merupakan determinan utama dalam menjaga profitabilitas dan nilai perusahaan, khususnya pada sektor berbasis komoditas di tengah dinamika ekonomi global. Studi ini menemukan bahwa pengelolaan struktur modal yang optimal dan kebijakan keuangan yang adaptif mampu meningkatkan daya tahan perusahaan terhadap fluktuasi pasar. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi efisiensi operasional bukan hanya berdampak pada peningkatan profitabilitas jangka pendek, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan dan nilai jangka panjang perusahaan.

2.9. GAP Dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini hadir sebagai pengembangan dari berbagai studi sebelumnya yang membahas fluktuasi harga CPO dan strategi perusahaan dalam menghadapi risiko harga. Penelitian terdahulu (Gandhy et al., 2024; Syahril et al., 2019), keduanya berfokus pada hubungan antara fluktuasi harga *Crude Palm Oil* (CPO) dan dampaknya terhadap kinerja keuangan maupun stabilitas pasar perusahaan kelapa sawit secara umum. Namun, kedua penelitian tersebut belum membahas secara mendalam bagaimana strategi internal spesifik suatu perusahaan diterapkan dalam merespons penetapan harga referensi CPO yang ditetapkan pemerintah. Sementara itu, studi oleh (Danial Zainudin et al., 2019) serta (Syahril et al., 2019) mengkaji strategi hedging dan respon risiko sebagai solusi manajemen ketidakpastian harga CPO. Namun, fokus kedua studi masih terbatas pada elemen eksternal dan instrumen lindung nilai, belum mengintegrasikan secara rinci strategi internal perusahaan seperti efisiensi operasional penuh, segmentasi pasar spesifik, dan diversifikasi produk sebagai bagian dari respons menyeluruh terhadap harga referensi CPO yang ditetapkan pemerintah. Seperti oleh (Hasibuan & Hidayati, 2019) serta (Welo et al., 2024), keduanya mengangkat isu inovasi teknologi dan keberlanjutan dalam industri kelapa sawit Indonesia secara umum. Namun, kedua studi tersebut belum mengaitkan secara langsung tantangan kebijakan harga referensi CPO dan dampaknya terhadap profitabilitas korporasi dalam konteks pasar domestik Indonesia.

Mneurut studi Judijanto, (2025) dan A. Hidayat et al., (2023), memang telah membahas kebijakan harga referensi dan implikasinya terhadap ekspor, tetapi pendekatan mereka masih bersifat makro dan normatif. Mereka belum menelusuri bagaimana perusahaan secara praktis merancang dan menyesuaikan strategi untuk

tetap kompetitif dan mempertahankan margin laba. Di sinilah letak kontribusi penelitian ini yaitu mengisi celah tersebut dengan mengkaji secara mendalam strategi nyata yang dijalankan oleh PT. X Indonesia, khususnya dalam merespons penetapan harga referensi CPO terhadap upaya peningkatan profitabilitas. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus dan teknik triangulasi, penelitian ini tidak hanya memberikan pemahaman tentang tantangan pasar, tetapi juga menjelaskan bagaimana strategi perusahaan terbentuk melalui kombinasi adaptasi kebijakan, efisiensi produksi, dan analisis risiko operasional. Maka dari itu, penelitian ini memberikan sudut pandang baru yang lebih aplikatif dan terintegrasi dalam menghadapi dinamika industri CPO di Indonesia.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, terlihat bahwa sebagian besar studi masih berfokus pada pengaruh fluktuasi harga CPO terhadap kinerja keuangan secara makro, atau penggunaan strategi *hedging* berbasis instrumen keuangan. Beberapa lainnya membahas inovasi teknologi dan keberlanjutan dalam industri kelapa sawit, namun belum mengintegrasikan analisis tersebut secara komprehensif terhadap tantangan yang dihadapi perusahaan dalam merespons kebijakan harga referensi CPO. Belum banyak penelitian yang secara khusus menelusuri bagaimana strategi bisnis yang aktual dan terintegrasi diterapkan oleh perusahaan dalam menghadapi penetapan harga referensi, serta bagaimana strategi tersebut berdampak langsung terhadap profitabilitas.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis secara mendalam strategi PT. X Indonesia dalam merespons penetapan harga referensi CPO melalui pendekatan kualitatif studi kasus. Penelitian ini menawarkan kontribusi baru dalam literatur dengan menelusuri tidak hanya

dampak kebijakan, tetapi juga bagaimana perusahaan membentuk kebijakan internal dan strategi adaptif, mulai dari efisiensi operasional, manajemen risiko, hingga penguatan daya saing pasar. Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh dan praktis tentang strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan kebijakan komoditas dan dinamika pasar global.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pengenalan Bab

Pada bab ini, peneliti memaparkan metodologi yang digunakan selama proses penelitian mengenai strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO. Bab ini menjadi landasan penting yang mendukung keterkaitan antara rumusan masalah, proses pengumpulan data, hingga analisis yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian.

Metodologi yang disusun berfokus pada dua aspek utama, yaitu metodologi terkait data dan metodologi terkait analisis. Untuk aspek data, bab ini menjelaskan mengenai objek penelitian yaitu PT. X, narasumber utama dari berbagai divisi perusahaan, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data (termasuk wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi), serta teknik penentuan sampel. Sedangkan untuk aspek analisis, bab ini menjelaskan tahapan pengolahan data, mulai dari proses koding menggunakan perangkat lunak NVivo 12, hingga teknik analisis tematik yang menghasilkan peta hubungan (node map dan relationship map) seperti yang dipaparkan di Bab IV.

Seluruh metode yang dipilih dan diterapkan dirancang untuk memastikan bahwa data yang diperoleh valid, relevan, dan dapat menjawab setiap rumusan masalah secara mendalam. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana PT. X menyusun strategi adaptif dalam merespons dinamika harga referensi CPO di pasar global.

3.2. Alasan Menggunakan Metode Kualitatif

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif karena sesuai dengan tujuan utama penelitian, yaitu memahami secara mendalam strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara rinci dinamika internal perusahaan, keputusan strategis, serta respons adaptif yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui angka atau statistik. Metode ini berfokus pada pemahaman konteks, proses, dan makna di balik tindakan-tindakan strategis PT. X (Maxwell, 2013).

Menurut Hani Subakti et al., (2023), penelitian kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku, dan keadaan secara mendalam dalam bentuk narasi, tanpa melalui prosedur analisis statistik atau kuantifikasi. Hal ini sejalan dengan kebutuhan penelitian ini yang lebih menekankan pada interpretasi mendalam atas kebijakan, strategi fiskal, dan keputusan produksi yang diambil oleh PT. X.

Brandão, (2015) menegaskan bahwa metode kualitatif tepat digunakan ketika peneliti ingin memperoleh pemahaman rinci atas proses, pengalaman, atau ketika informasi yang tersedia berupa data non-numerik, seperti hasil wawancara dan dokumen internal perusahaan. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi yang menghasilkan data berbentuk teks dan visual, sesuai karakteristik penelitian kualitatif.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus dipilih karena mampu memberikan gambaran yang utuh dan komprehensif tentang situasi tertentu (Sugiyono, 2013). Dalam konteks penelitian ini, studi kasus mendalami strategi PT. X dalam merespons dinamika harga referensi CPO melalui interaksi

langsung dengan narasumber dari berbagai divisi dan analisis dokumen yang relevan.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini tidak bertujuan untuk menghasilkan generalisasi statistik, melainkan untuk mendapatkan pemahaman mendalam yang kontekstual mengenai strategi adaptif PT. X. Melalui keterlibatan langsung peneliti dalam pengumpulan data di lapangan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan yang relevan bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan fluktuasi harga referensi CPO.

3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini dirancang untuk membatasi ruang lingkup penelitian agar tetap sejalan dengan tujuan serta rumusan masalah yang telah ditetapkan pada awal penelitian. Fokus penelitian ini diarahkan untuk menggali secara mendalam strategi yang diterapkan PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO dan bagaimana strategi tersebut berdampak pada kinerja perusahaan. Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Gambaran umum strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO. Penelitian ini menyoroti strategi perusahaan dalam mengelola risiko harga, termasuk penggunaan fasilitas fiskal, optimalisasi produksi, dan penguatan pasar domestik.

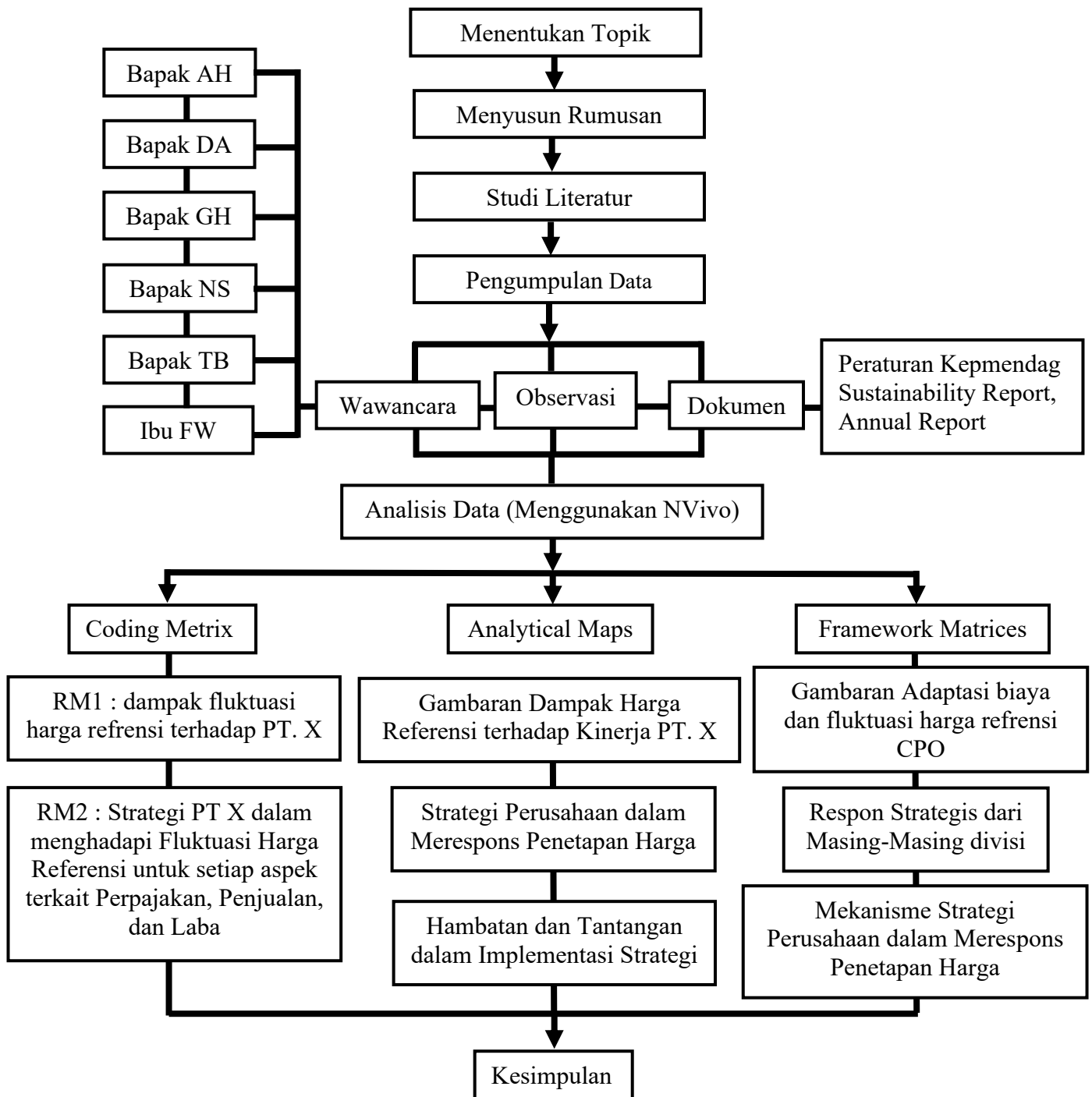
- Implementasi strategi adaptif PT. X terkait perpajakan, penjualan, produksi, dan pengelolaan margin laba. Fokus ini mencakup bagaimana perusahaan menerapkan kebijakan di berbagai divisi untuk mengurangi dampak negatif dari kenaikan atau penurunan harga referensi.
- Kendala dan tantangan yang dihadapi PT. X dalam pelaksanaan strategi tersebut. Penelitian menggali faktor internal maupun eksternal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan strategi, termasuk dinamika pasar, regulasi, dan operasional perusahaan.

Fokus ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai praktik manajemen strategis PT. X dalam konteks fluktuasi harga referensi CPO dan relevan dengan pembahasan pada Bab IV.

3.4. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian ini merupakan langkah penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk menarik atau memperoleh kesimpulan. Sistematika penelitian yang dilakukan oleh peneliti disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. 3. 1 Sistematika Penelitian



3.5. Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data yang terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Secara umum, data primer berisikan kata-kata dan tindakan, sedangkan untuk data sekunder meliputi dokumen.

3.5.1. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber pertama atau responden secara langsung, dengan tujuan khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sedang dilakukan (Sugiyono, 2013). Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan narasumber dari berbagai divisi kunci perusahaan yang memiliki peran strategis, termasuk Divisi Produksi, Divisi Keuangan, Divisi *Business Development*, Divisi Pemasaran, dan Divisi *Custom Compliance*. Para narasumber ini dipilih karena kompetensinya dalam memberikan informasi rinci terkait kebijakan, proses, dan implementasi strategi perusahaan.

Menurut Sugiyono, (2013), wawancara adalah situasi berhadapan-hadapan antara pewawancara dan responden yang bertujuan menggali informasi yang diharapkan, dengan usaha memperoleh data secara maksimal dan bias minimal. (Sugiyono, 2013) menambahkan bahwa wawancara merupakan proses komunikasi interpersonal dengan tujuan yang telah ditetapkan, bersifat serius, dan dirancang untuk menciptakan interaksi tanya jawab yang efektif.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara terhadap sejumlah pejabat atau staf ahli di PT. X yang memiliki kewenangan dan pengalaman

langsung dalam penyusunan strategi menghadapi dinamika harga referensi CPO. Wawancara ini menjadi sumber data utama untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik manajemen risiko harga, strategi fiskal, serta langkah adaptif perusahaan yang dibahas secara rinci pada Bab IV.

3.5.2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui sumber-sumber yang telah ada, seperti laporan perusahaan, publikasi pemerintah, jurnal ilmiah, artikel berita, dan dokumen lainnya yang relevan dengan topik penelitian. (Sugiyono, 2013). Sumber data sekunder dalam penelitian ini digunakan sebagai data pendukung dan referensi untuk memperkuat hasil temuan dari sumber data primer. Sumber data sekunder diperoleh melalui berbagai dokumen resmi perusahaan, peraturan pemerintah, laporan internal, serta literatur yang relevan dengan tema fluktuasi harga referensi CPO dan strategi manajemen risiko. Data ini membantu peneliti memahami konteks kebijakan, dinamika pasar, dan praktik industri yang terkait dengan strategi PT. X.

Dokumen yang digunakan sebagai data sekunder meliputi laporan tahunan PT. X, dokumen kebijakan ekspor-impor, data statistik industri sawit, peraturan terkait kawasan berikat dan pungutan ekspor, serta regulasi harga referensi CPO perusahaan PT. X selama periode 2018–2023, yang diperoleh melalui studi dokumen dan wawancara mendalam. Penggunaan dokumen ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kerangka kerja strategis perusahaan dan mendukung validitas temuan yang dibahas dalam Bab IV.

3.6. Pemilihan Partisipan

Pada penelitian ini, responden berjumlah 6 orang dari berbagai divisi di PT. X, yang masing-masing memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi yang diterapkan di masing-masing divisi dengan peran berbeda namun saling terkait dalam upaya perusahaan menghadapi dinamika harga referensi. Narasumber tersebut adalah:

1. Bapak AH Divisi *Custom Compliance*, Beliau bertanggung jawab dalam pengelolaan aspek kepabeanan, fasilitas fiskal, serta pengawasan penerapan kebijakan kawasan berikat untuk efisiensi biaya ekspor.
2. Bapak GH Divisi *Marketing*, perannya mencakup pengelolaan strategi pemasaran baik untuk pasar domestik maupun ekspor, termasuk pengaturan kontrak jangka panjang dengan konsumen besar untuk menjaga stabilitas penjualan.
3. Bapak DA Divisi *Business Development*, Beliau fokus pada pengembangan produk, diversifikasi usaha, serta perumusan strategi untuk mengurangi ketergantungan pada ekspor komoditas mentah.
4. Bapak NS Divisi Produksi, bertanggung jawab dalam pengelolaan produksi, pengendalian bahan baku, serta implementasi strategi efisiensi biaya produksi dan investasi pada fasilitas pengolahan baru.
5. Ibu FW Divisi Keuangan, perannya terkait dengan pengelolaan keuangan perusahaan, evaluasi profitabilitas, dan perencanaan investasi guna mendukung strategi menghadapi fluktuasi harga referensi.
6. Bapak TB Divisi *Marketing*, fokus pada strategi branding produk bernilai tambah, pengembangan pasar produk turunan, serta optimalisasi peluang pasar dalam dan luar negeri.

Keenam narasumber ini dipilih karena dinilai memiliki wawasan, pengalaman, dan posisi strategis dalam perusahaan, yang memungkinkan mereka memberikan data dan informasi mendalam terkait strategi yang dijalankan perusahaan dalam mengantisipasi dan merespons fluktuasi harga referensi CPO. Dengan melibatkan partisipan dari berbagai divisi, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan dinamika dan strategi perusahaan secara komprehensif.

Tabel 2. 3. 1 Profil Narasumber

No	Nama Responden	Jenis Kelamin	Kelompok Umur	Jabatan	Pendidikan
1.	Bapak AH	Laki-laki	40	Manager	S1
2.	Bapak DA	Laki-laki	45	Staff	S1
3.	Bapak GH	Laki-laki	30	Staff	S1
4.	Bapak NS	Laki-laki	32	Staff	S1
5.	Bapak TB	Laki-laki	35	Staff	S1
6.	Ibu FW	Perempuan	31	Staff	S1

3.7. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT. X, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan dan perdagangan *Crude Palm Oil* (CPO) serta produk turunannya. Penelitian difokuskan pada strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO, khususnya bagaimana perusahaan mengelola risiko harga melalui kebijakan fiskal, produksi, penjualan, dan perdagangan afiliasi. Lokasi penelitian dilakukan di kantor pusat PT. X, fasilitas produksi, dan kawasan berikat perusahaan yang berlokasi di Bandar Lampung.

Dalam penelitian ini, narasumber berjumlah 8 orang yang berasal dari berbagai divisi strategis, yakni Divisi Produksi, Divisi Keuangan, Divisi *Business Development*, Divisi *Marketing*, dan Divisi *Custom Compliance*. Mereka menduduki jabatan karena memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam mengenai strategi yang diterapkan perusahaan. Fokus penelitian ini mencakup gambaran umum strategi yang dijalankan, implementasinya, serta kekurangan dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan strategi tersebut. Penelitian ini berupaya memberikan pemahaman komprehensif mengenai langkah-langkah strategis PT. X dalam menghadapi dinamika harga referensi CPO sebagaimana dibahas pada Bab IV.

3.8. Alat dan Teknik Pengumpulan Data

Alat dan teknik pengumpulan data merujuk pada metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dari sumber yang telah ditentukan, baik melalui pendekatan langsung maupun tidak langsung (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan tujuan untuk memahami strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi langsung agar diperoleh data yang komprehensif dan mendalam. Adapun teknik yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.8.1. Wawancarai mendalam

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yang dilakukan secara langsung kepada informan

untuk menggali informasi secara rinci, mendalam dan terbuka. Peneliti (Hani Subakti et al., 2023) melakukan wawancara dengan narasumber dari berbagai divisi strategis di PT. X, termasuk Divisi Produksi, Keuangan, *Business Development*, *Marketing*, dan *Custom Compliance*. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai strategi perusahaan dalam mengelola risiko harga, implementasi kebijakan, serta kendala dan tantangan yang dihadapi.

3.8.2. Studi dokumen

Studi dokumen adalah teknik pengumpulan data dengan menelaah dan menganalisis dokumen-dokumen tertulis yang relevan dengan objek penelitian. (Rianto, 2020). Peneliti mengkaji dokumen resmi seperti laporan tahunan, dokumen kebijakan ekspor-impor, data produksi, laporan keuangan, serta regulasi pemerintah terkait kawasan berikat, harga referensi CPO, dan bea keluar. Dokumen ini digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat temuan dari hasil wawancara.

3.8.3. Observasi langsung

Observasi langsung adalah teknik pengumpulan data di mana peneliti mengamati secara langsung objek atau kegiatan yang sedang diteliti dalam konteks sebenarnya (Sugiyono, 2013). Peneliti melakukan observasi di fasilitas produksi dan kawasan berikat PT. X untuk mendapatkan gambaran nyata tentang operasional perusahaan, proses produksi, serta implementasi strategi fiskal dan produksi.

Teknik pengumpulan data ini disusun agar relevan dengan pembahasan di Bab IV dan mendukung analisis mendalam terhadap strategi PT. X dalam menghadapi dinamika harga referensi CPO.

3.9. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh valid, dapat dipercaya, dan tidak mengandung bias subjektif (Hani Subakti et al., 2023). Menurut Lincoln dan Guba 1985 dalam (Leavy, 2014), terdapat empat aspek utama dalam penilaian kualitas penelitian kualitatif, yakni kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Penelitian ini berupaya menjaga keempat aspek tersebut agar hasil penelitian mengenai strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO dapat dipertanggungjawabkan.

3.9.1. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan (*transferability*) menunjukkan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau dialihkan ke konteks atau setting lain yang serupa (Leavy, 2014). *Transferability* dicapai dengan memberikan deskripsi kontekstual yang rinci terkait strategi PT. X, mulai dari rumusan masalah hingga kendala yang dihadapi, sehingga pembaca dapat memahami konteks dan potensi penerapan hasil penelitian pada perusahaan atau industri serupa.

3.9.2. Kepercayaan (*Credibility*)

Kepercayaan (*credibility*) mengacu pada tingkat keyakinan terhadap kebenaran data yang diperoleh dari informan. *Credibility* dicapai jika hasil yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas atau perspektif subjek penelitian (Hani Subakti et al., 2023). Peneliti memastikan kepercayaan dengan melakukan wawancara terhadap narasumber yang kredibel, yaitu pihak-pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi PT. X (misalnya dari Divisi

Produksi, Keuangan, *Business Development*, *Marketing*, dan *Custom Compliance*). Interpretasi hasil wawancara diperiksa dengan member check kepada narasumber.

3.9.3. Kepastian (*Confirmability*)

Kepastian (*confirmability*) adalah tingkat netralitas data yang menunjukkan bahwa hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti, tetapi berasal dari informasi objektif yang dikumpulkan. Lincoln dan (Leavy, 2014) Peneliti menjaga objektivitas dengan melibatkan dosen pembimbing dan melakukan refleksi kritis terhadap potensi bias. Data dikumpulkan dari lebih dari satu narasumber untuk memastikan bahwa temuan bukan hasil persepsi subjektif tunggal.

3.9.4. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan (*dependability*) menggambarkan konsistensi data penelitian jika penelitian yang sama dilakukan ulang pada situasi yang serupa (Sugiyono, 2013). *Dependability* dijaga dengan dokumentasi proses pengumpulan dan analisis data yang sistematis. Peneliti juga melibatkan rekan sejawat untuk mendampingi proses pengumpulan data sebagai bentuk pengawasan terhadap prosedur. Selain itu, penelitian ini menggunakan triangulasi data sebagai teknik untuk meningkatkan keabsahan data, yang terdiri atas:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber melibatkan penggunaan berbagai sumber data seperti wawancara, observasi, dan dokumen untuk memverifikasi konsistensi informasi. Dengan membandingkan pernyataan yang diperoleh dari berbagai narasumber atau tipe sumber, peneliti dapat meningkatkan validitas temuan penelitian (Creswell &

Poth, 2015), Mengajukan pertanyaan yang sama kepada narasumber dari divisi berbeda untuk memastikan konsistensi jawaban dan memperkuat validitas data.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan menerapkan lebih dari satu metode pengumpulan data pada sumber yang sama. Misalnya, menyeimbangkan hasil wawancara dengan observasi atau dokumentasi untuk memastikan keakuratan informasi (Creswell & Poth, 2015). Memadukan wawancara mendalam, studi dokumen (seperti laporan tahunan, regulasi, dan data produksi), serta observasi langsung di fasilitas produksi PT. X. Pendekatan ini mendukung upaya peneliti untuk memperoleh data yang akurat dan komprehensif sebagaimana diuraikan dalam Bab IV.

3.10. Model Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang relevan untuk memahami strategi PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi CPO. Sejalan dengan (Corbin & Strauss, 2015), analisis data mencakup pengumpulan data dari narasumber, proses *coding* untuk mengkategorikan data, serta interpretasi mendalam terhadap transkrip wawancara dan dokumen yang mendukung.

Penelitian ini menggunakan model analisis data (Matthew B. Miles et al., 2014) yang menekankan analisis data berlangsung secara interaktif melalui tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses ini dilakukan secara terus-menerus hingga data dinilai jenuh. Dalam mengolah data, peneliti memanfaatkan Nvivo 12 untuk membantu

pengorganisasian data. Sebagaimana dijelaskan oleh (Zamawe, 2015), Nvivo mempermudah proses input, coding, dan pengelompokan data menjadi nodes dan relationships. Meski Nvivo mendukung pengelolaan data, interpretasi tetap bergantung pada analisis kritis peneliti.

3.10.1. Coding

Coding adalah proses memberikan label atau kode pada bagian-bagian data (misalnya kutipan wawancara) yang relevan dengan pertanyaan riset. Menurut (Braun & Clarke, 2012), *coding* merupakan tahap penting dalam analisis tematik karena memudahkan pengelolaan data dan pengembangan tema yang lebih bermakna.

Proses *coding* dilakukan dengan menandai bagian data penting menggunakan *nodes*. *Node* dibuat berdasarkan tema seperti strategi fiskal, penyesuaian pasar, efisiensi produksi, dan perdagangan afiliasi. *Case nodes* juga dibuat untuk setiap narasumber (misalnya divisi produksi, keuangan, *business development*), lengkap dengan klasifikasi (jabatan, divisi dan pengalaman). Hubungan antar node dianalisis melalui fitur relationship untuk memetakan keterkaitan strategi PT. X secara utuh.

3.10.2. Analytical Maps

Analytical maps (peta analisis) membantu memvisualisasikan hubungan antar tema, kode, atau konsep dalam penelitian kualitatif. Peta ini memperjelas pola tematik dan memudahkan interpretasi terhadap struktur hubungan data (Trombeta & Cox, 2022). *Analytical maps* digunakan untuk memvisualisasi hubungan antar komponen strategi PT. X. Peta ini membantu memperjelas kaitan antara strategi

fiskal, produksi, penjualan domestik, dan afiliasi, sebagaimana divisualisasikan dalam *Relationship Map* (RM) yang disusun menggunakan NVivo.

3.10.3. Framework Matrics

Framework matrices merupakan teknik analisis data yang menggunakan matriks sistematis (baris: kasus; kolom: kode atau tema) untuk menyusun ringkasan data dan memudahkan analisis komparatif antar kasus atau kode (Gale et al., 2013). *Framework matrices* menyajikan hasil *coding* dalam bentuk tabel yang merangkum data wawancara dan dokumen. *Matrics* ini memudahkan perbandingan antar sumber dan tema, dan menjadi dasar penyusunan pembahasan yang mendalam di Bab IV. Penyajian *matrics* ini dicantumkan dalam lampiran sebagai pelengkap pembahasan utama.

Model analisis ini mendukung pemahaman komprehensif atas strategi adaptif PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi, konsisten dengan hasil dan pembahasan pada Bab IV.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Pengenalan Bab

Pada bab ini akan menjelaskan tentang analisis Strategi PT. X Dalam memaksimalkan profitabilitas menghadapi penetapan harga referensi CPO serta pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini, nama perusahaan disamarkan menjadi PT. X Indonesia untuk menjaga kerahasiaan data dan informasi perusahaan. Hal ini dilakukan agar privasi dan etika penelitian tetap terjaga, Semua data yang dipaparkan tetap berdasarkan kondisi nyata perusahaan yang diteliti. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari wawancara langsung dengan beberapa pihak divisi di PT. X peneliti akan memaparkan hasil penelitian yang terdiri dari profil PT. X Indonesia sebagai perusahaan agribisnis yang bergerak di bidang pengolahan minyak sawit dan produk turunannya, menjelaskan dampak fluktuasi harga referensi CPO terhadap aspek pendapatan, biaya produksi, dan margin laba perusahaan, serta strategi yang diterapkan PT. X dalam menghadapi fluktuasi harga referensi.

Hasil pembahasan dalam bab ini berhubungan langsung dengan bab-bab sebelumnya, dan menjadi bagian penting untuk menjawab rumusan masalah berdasarkan metode penelitian yang telah digunakan.

5.2. Profil PT. X

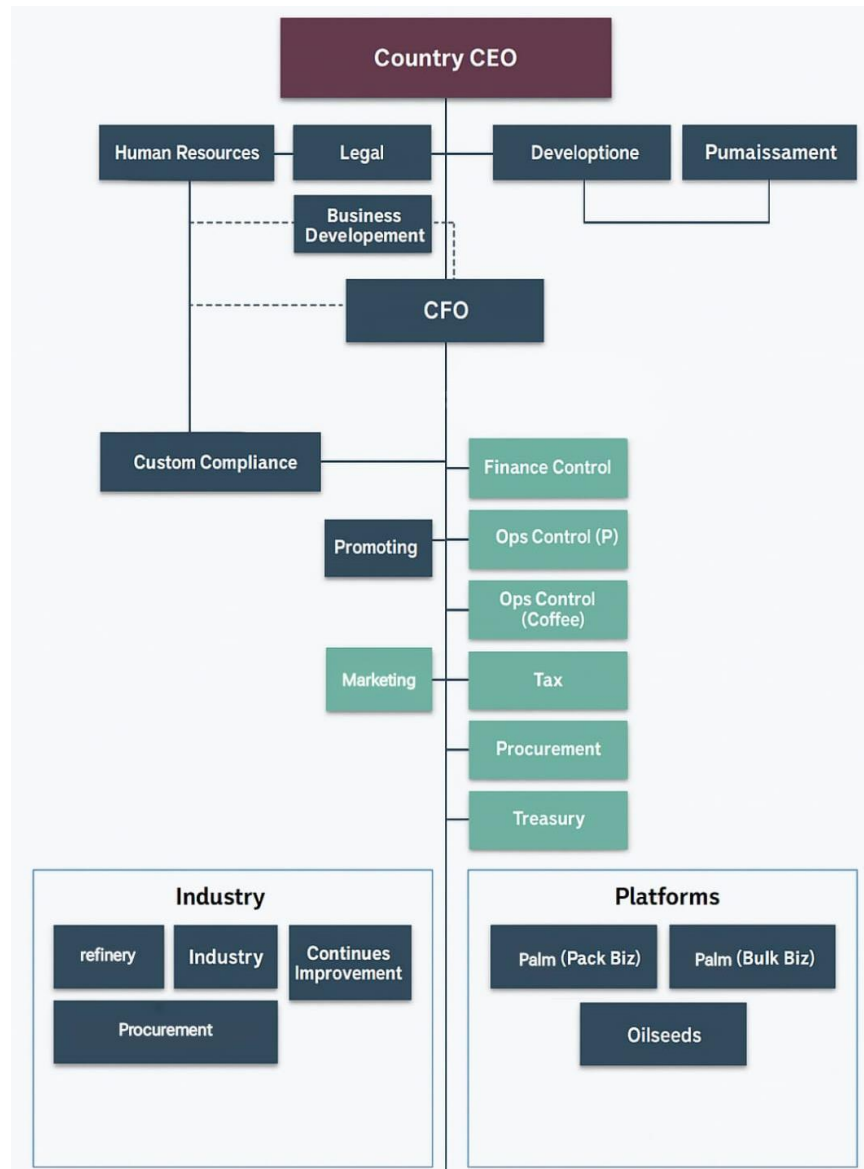
PT. X merupakan perusahaan agribisnis global yang beroperasi di berbagai negara, termasuk Indonesia. PT. X berlokasi di Way Lunik, Kecamatan Panjang, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung, dan berfokus pada pengolahan serta perdagangan *Crude Palm Oil* (CPO) dan produk turunannya. Sebagai entitas yang

beroperasi di sektor komoditas strategis, PT. X memainkan peranan penting dalam menjaga keberlanjutan rantai pasok agribisnis nasional dan global.



Gambar 1. 4. 1 Gedung PT X

Sumber : Dokumentasi observasi penelitian



Sumber : Dokumentasi observasi penelitian

Gambar 3.4.3. Struktur Organisasi PT.X

4.2.2. Filosofi Perusahaan

Filosofi Perusahaan mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan, inovasi, dan integritas dalam industri agribisnis pertanian yang berkelanjutan untuk kestabilan dan profesionalisme global.

4.2.3. Alamat Perusahaan

Jl. Soekarno Hatta Km. 12, Way Lunik, Kecamatan Panjang, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung, Indonesia. Lokasi PT Kawasan industri Way Lunik, Kecamatan Panjang, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung.

4.2.4. Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan berikut ialah menjadi perusahaan agribisnis terkemuka yang memberikan kontribusi terhadap sistem pangan global yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Misi perusahaan berikut yaitu menyediakan produk agribisnis berkualitas tinggi secara bertanggung jawab dan efisien, mendukung komunitas petani dan pelaku usaha dalam mengadopsi praktik agribisnis berkelanjutan, mendorong inovasi dan efisiensi dalam seluruh rantai pasok agribisnis.

4.2.5. Integritas dan Inovasi PT.X

Integritas perusahaan berikut ialah menjalankan bisnis secara etis, adil, dan transparan. Berkomitmen terhadap perlindungan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Sedangkan inovasi perusahaan berikut yaitu mengadopsi inovasi dalam proses bisnis untuk menciptakan nilai tambah, dengan cara mendukung pemberdayaan komunitas lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

4.2.6. Produk dan Layanan

PT. X memproduksi dan memasarkan *Crude Palm Oil* (CPO) serta produk turunannya, seperti biodiesel, olein, stearin, dan *crude glycerin*. produk ini dipasarkan baik untuk kebutuhan domestik maupun ekspor, dengan fokus pada penyediaan produk yang bernilai tambah dan ramah lingkungan. PT. X juga berupaya mengembangkan produk turunan lainnya guna mengurangi ketergantungan pada ekspor CPO mentah, serta mendukung diversifikasi pasar domestik dan global.



Gambar 4.4.4. Beberapa sampel produk turunan seperti biodiesel, olein, stearin, dan crude glycerin

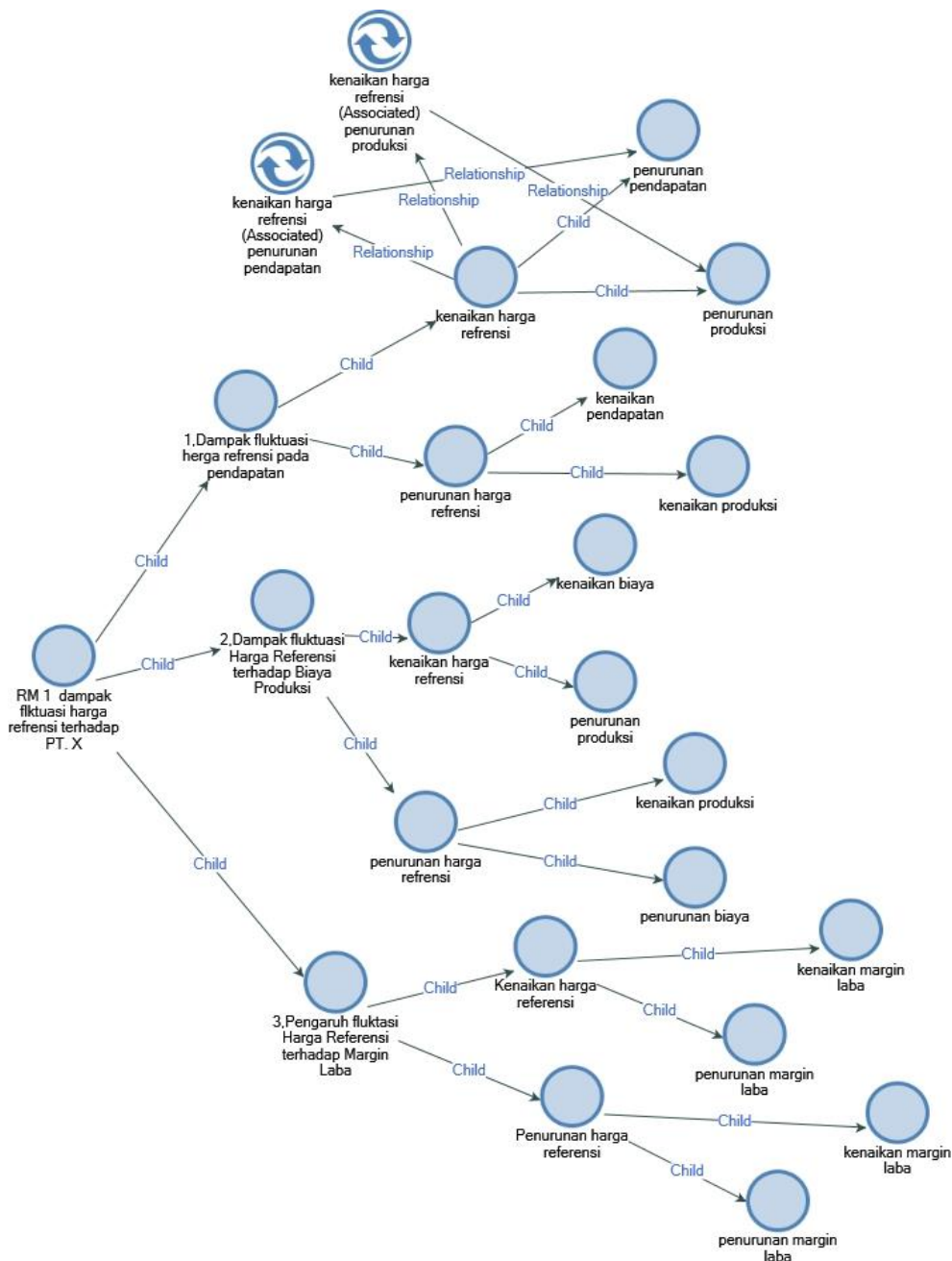
Sumber : Dokumentasi observasi penelitian

5.3. Dampak Fluktuasi Harga Referensi Terhadap PT. X

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fluktuasi harga referensi CPO berdampak signifikan terhadap PT. X, dampak ini tidak terbatas pada satu area saja, melainkan mempengaruhi setiap komponen utama bisnis, termasuk penurunan pendapatan, kenaikan biaya produksi, dan naik turun margin keuntungan. Hal ini tercermin dari tanggapan narasumber di divisi *Business Development*, Bapak D.A yang menyatakan bahwa lonjakan harga referensi justru sering kali direspons dengan penundaan pembelian oleh pembeli luar negeri yaitu ketika harga referensi naik, pembeli Internasional menahan order, sehingga ada tekanan pada pendapatan.

Di sisi lain, divisi produksi juga menghadapi tantangan saat harga referensi naik karena biaya bahan baku yang ikut melonjak. Berdasarkan data hasil wawancara yang telah dikoding menggunakan NVivo 12, dibuat sebuah *node map*

yang menunjukkan bagaimana berbagai elemen saling berhubungan, mulai dari perubahan harga dan respons pelanggan, hingga langkah-langkah strategis yang diambil perusahaan untuk mempertahankan kinerja. Beberapa dampak utama tersebut dipetakan secara visual dalam *node map* berikut.



Gambar 5.4.5. Dampak Fluktuasi Harga Refrensi Terhadap PT. X

Sumber : Data analisis Nvivo

4.3.1. Dampak Fluktuasi Harga Referensi pada Pendapatan

Kenaikan harga referensi CPO yang ditetapkan pemerintah, sebagaimana tertuang dalam (Keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia nomor 1494 Tahun 2023, 2023) secara teoritis seharusnya memberikan keuntungan lebih besar bagi produsen, karena harga jual produk menjadi lebih tinggi. Namun, Realita yang dihadapi PT. X justru berbanding terbalik. Pembeli internasional, yang sangat sensitif terhadap perubahan harga global, cenderung menahan pemesanan atau bahkan beralih ke negara pemasok lain yang menawarkan harga lebih kompetitif. Hal ini menimbulkan penurunan volume ekspor secara signifikan, yang berdampak langsung ke pendapatan perusahaan, sebagaimana yang telah Bapak D.A jelaskan sebelumnya.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa pasar tidak hanya mempertimbangkan kualitas atau pasokan semata, tetapi juga sangat terpengaruh oleh dinamika harga yang bersumber dari kebijakan pemerintah. Artinya, walaupun harga referensi ditujukan untuk melindungi nilai jual produk dalam negeri, kebijakan ini justru dapat menjadi hambatan ketika tidak diimbangi dengan kekuatan daya tawar atau keunggulan logistik yang memadai.

Di sisi lain, saat harga referensi mengalami penurunan, daya saing produk CPO Indonesia di pasar internasional meningkat. Pembeli lebih tertarik untuk membeli dalam volume besar, sehingga terjadi lonjakan permintaan. Hal ini mendorong peningkatan volume ekspor dan memperbaiki arus kas perusahaan. Namun, situasi ini juga tidak sepenuhnya ideal. Harga jual yang rendah memang mendorong penjualan, tetapi margin keuntungan menjadi lebih tipis. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak G.H. yang berisi “Pasar lebih aktif membeli ketika harga turun, jadi volume kami naik meskipun margin tertekan.”

Dengan demikian, pendapatan perusahaan sangat bergantung pada keseimbangan antara volume penjualan dan margin laba. Dalam kondisi pasar yang ideal, perusahaan mengharapkan volume tinggi disertai dengan margin yang layak. Namun, fluktuasi harga referensi kerap menimbulkan dilema ketika harga tinggi, volume turun; ketika harga rendah, volume naik tapi margin menyempit.

Secara keseluruhan, pendapatan PT. X sangat dipengaruhi oleh dinamika eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan, khususnya kebijakan harga referensi dan perilaku pasar global. Temuan ini memperkuat urgensi perusahaan untuk memiliki strategi mitigasi yang adaptif dan fleksibel, termasuk diversifikasi pasar dan efisiensi biaya, agar tidak terlalu rentan terhadap perubahan kebijakan harga.

4.3.1.1. Kenaikan Harga Referensi

Dampak ini paling nyata terlihat pada dua aspek utama yaitu pendapatan perusahaan dan volume produksi yang dijalankan. Ketika harga referensi meningkat, secara teori perusahaan seharusnya bisa menikmati kenaikan pendapatan karena harga jual ikut naik. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pembeli internasional cenderung menahan pembelian karena harga sudah dianggap terlalu tinggi dan kurang kompetitif. Hal ini dijelaskan oleh narasumber dari divisi Keuangan yaitu Ibu F.W. yang menyatakan bahwa dampak fluktuasi harga CPO sangat berpengaruh secara signifikan, dan sangat memengaruhi profitabilitas atau keuntungan di perusahaan kami sendiri kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan yang berujung pada perbaikan margin laba. Namun, di lapangan juga terdapat peningkatan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri

dan pembeli internasional menahan order, yang menyebabkan adanya tekanan pada pendapatan.

Situasi ini mencerminkan adanya sensitivitas tinggi dari pasar global terhadap kebijakan harga, dan memperlihatkan bahwa perusahaan harus menanggung risiko penurunan volume ekspor meskipun harga per satuan produk meningkat. Akibatnya, pendapatan yang diharapkan naik justru menurun karena jumlah penjualan berkurang secara signifikan.

Selain berdampak pada pendapatan, kenaikan harga referensi juga memaksa PT. X untuk menyesuaikan volume produksi. Ketika permintaan menurun akibat pembeli menahan pembelian, produksi tidak bisa dijalankan dalam kapasitas penuh guna menghindari penumpukan stok yang tidak terserap pasar. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari narasumber divisi produksi Bapak N.S. yang berpendapat bahwa hal terpenting bagi Perusahaan adalah produksi terus berjalan, terkait harga, itu menjadi bagian teman-teman divisi penjualan. Divisi produksi hanya berfokus pada kontrak yang sudah ada dengan penyedia bahan baku. Langkah ini menjadi bagian dari upaya efisiensi operasional dan penyesuaian strategis dalam menghadapi gejolak pasar yang sangat bergantung pada kebijakan harga internasional.

1. Penurunan Pendapatan

Kenaikan harga referensi terbukti mengakibatkan pembeli Internasional menunda pembelian dan memilih mencari pasokan dari negara lain yang menawarkan harga lebih kompetitif. Hal ini berdampak langsung pada penurunan pendapatan perusahaan, terutama yang bersumber dari aktivitas ekspor. Narasumber dari Bapak A.H. bagian Divisi *Custom Compliance* berpendapat

bahwa jika harga referensi CPO naik, maka tarif bea keluar dan dana sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor. Kenaikan biaya ini tidak selalu diikuti dengan kenaikan harga jual produk, sehingga bisa mengurangi margin laba perusahaan.

Penurunan pendapatan ini juga memperburuk kondisi likuiditas perusahaan, karena beban biaya operasional tetap berjalan di tengah melemahnya pemasukan. Beban tetap seperti gaji karyawan, biaya logistik, dan utilitas tidak dapat ditekan secara langsung, sehingga profitabilitas perusahaan menjadi semakin rentan. Dampak ini memperlihatkan bahwa kebijakan harga, meskipun ditujukan untuk meningkatkan nilai jual komoditas, dapat menjadi pedang bermata dua bagi pelaku usaha, terutama eksportir, jika tidak disertai dengan fleksibilitas di pasar global.

2. Penurunan Produksi

Penurunan produksi akan berdampak ke pendapatan serta memicu penurunan volume produksi sebagai langkah strategis perusahaan untuk menjaga efisiensi. Ketika pasar ekspor melemah akibat pembeli menunda pembelian, perusahaan tidak memiliki pilihan lain selain mengurangi tingkat produksi guna menghindari kelebihan stok yang berisiko menimbulkan biaya penyimpanan tambahan dan potensi penurunan kualitas produk. Namun, dari sisi divisi produksi, dijelaskan bahwa penyesuaian volume produksi lebih berkaitan dengan permintaan aktual dan kontrak penjualan, bukan langsung karena fluktuasi harga seperti yang dijelaskan juga oleh Bapak N.S. Divisi Produksi yang menyatakan bahwa kapasitas produksi tidak perlu disesuaikan dari waktu ke waktu, yang lebih berpengaruh terhadap volume produksi adalah jumlah kontrak penjualan yang telah kita dapatkan, bukan harga CPO di pasar.

Langkah ini mencerminkan adanya perencanaan berbasis kontrak dan permintaan, yang menjadikan produksi tetap berlangsung selama order tersedia, meskipun permintaan global sedang fluktuatif. Penurunan produksi dilakukan hanya jika order menyusut atau strategi pasar menuntut peralihan ke domestik. Secara keseluruhan, dampak kenaikan harga referensi terhadap pendapatan dan produksi menggambarkan tantangan ganda yang harus dihadapi PT. X, yakni menjaga keberlangsungan penjualan dan efisiensi operasional di tengah dinamika harga global yang tidak menentu.

4.3.1.2. Penurunan Harga Referensi

Penurunan harga referensi CPO di PT. X akan menimbulkan dampak yang relatif positif terhadap pendapatan dan volume produksi. Hal ini dipertegas dengan pernyataan dari Divisi Keuangan, Ibu F.W. yaitu ketika terjadi penurunan harga CPO, dapat menekan penurunan margin dan menaikkan keuntungan atau profit pada perusahaan. Penurunan harga referensi membuat produk CPO Indonesia menjadi lebih kompetitif di pasar Internasional, yang mendorong peningkatan permintaan. Selain memberikan dorongan bagi pertumbuhan ekspor, kondisi ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan kapasitas produksi yang sebelumnya dibatasi karena tekanan harga tinggi. Hal ini juga tercermin dari penjelasan narasumber di divisi *Marketing* yang menyatakan bahwa strategi penyerapan produksi ditingkatkan ketika kondisi pasar mendukung. Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa meskipun pendapatan meningkat, perusahaan tetap menghadapi tantangan pada aspek margin laba yang lebih tipis.

Oleh karena itu, perusahaan mengandalkan skala produksi dan efisiensi sebagai strategi utama untuk tetap mempertahankan kinerja finansial secara

keseluruhan. Hal ini juga ditekankan oleh narasumber dari divisi Produksi Bapak N.S., yang menyatakan bahwa peningkatan produksi dilakukan bukan semata-mata karena harga, melainkan karena permintaan pasar yang meningkat berdasarkan kontrak. Adapun yang jauh lebih berpengaruh terhadap volume produksi adalah jumlah kontrak penjualan yang telah kita dapatkan, bukan harga CPO di pasar.

1. Kenaikan Pendapatan

Dengan harga referensi yang lebih rendah, pembeli internasional cenderung meningkatkan pembelian karena produk menjadi lebih terjangkau dan kompetitif. Dampaknya adalah peningkatan volume penjualan yang secara langsung mendorong pendapatan perusahaan. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa perusahaan tidak hanya mengandalkan kenaikan volume semata, tetapi juga memperluas portofolio produknya agar tetap kompetitif dan menjaga arus pendapatan saat harga sedang rendah. Namun perusahaan juga harus lebih berhati-hati juga dari mengalami penurunan harga referensi seperti yang Ibu F.W. sampaikan yaitu jika harga CPO berfluktuasi atau mengalami penurunan, perusahaan perlu lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan.

2. Kenaikan Produksi

Peningkatan permintaan yang terjadi akibat harga yang lebih rendah menyebabkan PT. X meningkatkan kapasitas produksinya untuk memenuhi kebutuhan ekspor maupun pasar domestik. Berdasarkan penyampaian Ibu F.W. menegaskan bahwa ketika terjadi penurunan harga CPO, dapat mempengaruhi arus kas masuk, tetapi juga mengurangi kebutuhan akan modal kerja serta meningkatkan produksi. Aktivitas produksi ditingkatkan guna menghindari kehilangan peluang pasar ketika daya serap sedang tinggi. Namun, berdasarkan wawancara, peningkatan produksi lebih berkaitan erat dengan jumlah kontrak dan permintaan

aktual dibandingkan semata-mata karena perubahan harga seperti yang telah disampaikan oleh Bapak N.S. dari Divisi Produksi yang menunjukkan bahwa strategi ini digunakan untuk mengkompensasi margin laba yang lebih tipis akibat penurunan harga jual. Dengan volume yang meningkat dan efisiensi produksi yang dijaga, perusahaan tetap mampu menjaga kestabilan kinerja keuangannya.

4.3.2. Dampak fluktuasi Harga Referensi terhadap Biaya Produksi

Fluktuasi harga referensi CPO berdampak secara langsung terhadap struktur biaya produksi PT. X. Saat harga referensi meningkat, perusahaan tidak hanya menghadapi kenaikan harga bahan baku utama, tetapi juga beban tambahan dari sisi bea ekspor dan pungutan dana kelapa sawit. Tekanan biaya ini menjadi tantangan serius dalam menjaga efisiensi operasional dan profitabilitas. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber dari Divisi Custom Compliance Bapak A.H. “Jika harga minyak mentah dunia naik, maka biaya produksi di perusahaan saya juga meningkat. CPO adalah bahan baku utama produksi kami, sehingga kenaikan harga bahan baku ini otomatis meningkatkan biaya produksi. Namun, harga jual produk akhir tidak selalu naik seiring kenaikan harga bahan baku, karena tergantung pada Supply dan demand. Jika harga jual tetap tetapi biaya produksi naik, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian.” lonjakan harga referensi tidak selalu dapat dikompensasikan oleh kenaikan harga jual produk akhir. Hal ini mengakibatkan risiko kerugian yang lebih besar apabila margin keuntungan tidak dapat dijaga.

Tidak hanya dari sisi bahan baku, fluktuasi harga referensi juga menyebabkan naiknya pungutan bea keluar dan dana sawit yang dibayarkan perusahaan ketika melakukan ekspor, hal ini di sebutkan oleh Bapak A.H. “ketika

harga referensi CPO naik, biaya bea keluar dan dana kelapa sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor. Oleh karena itu, perusahaan mulai melakukan shifting strategi.” Hal ini mendorong PT. X untuk menyesuaikan strategi operasional mereka dengan cara menyeimbangkan distribusi produk antara pasar ekspor dan domestik. Dalam kondisi harga referensi tinggi, perusahaan cenderung mengurangi kapasitas produksi untuk pasar ekspor dan meningkatkan penjualan ke pasar domestik seperti biodiesel:

4.3.2.1. Kenaikan Harga Referensi

Kenaikan harga referensi CPO berdampak pada peningkatan biaya produksi perusahaan. Hal ini terjadi karena bahan baku yang digunakan oleh PT. X mengacu pada harga referensi yang berlaku, sehingga ketika harga referensi naik, otomatis harga bahan baku pun ikut meningkat. Namun, tidak semua bagian perusahaan merasakan dampaknya secara langsung. Divisi keuangan dan ekspor lebih terpapar tekanan biaya, sedangkan divisi produksi beroperasi di bawah sistem kontrak jangka panjang yang menjaga kestabilan harga bahan baku.

Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber dari Divisi Produksi Bapak N.S. "Biasanya kita sudah memasang kontrak, bahkan untuk jangka waktu satu tahun. Jadi, dari pihak petani sudah siap menyediakan bahan baku tersebut. Dengan demikian, tidak ada komponen harga yang bisa mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan pemasok karena sifatnya sudah kontrak jangka panjang dengan harga yang telah disepakati." Dengan sistem ini, PT. X dapat menghindari fluktuasi harga jangka pendek yang bisa mengganggu kestabilan produksi. Meskipun harga referensi meningkat, komitmen kontrak dengan pemasok menjaga agar biaya tetap terkendali dalam batas yang telah direncanakan.

1. Kenaikan Biaya

Kenaikan harga referensi CPO membawa dampak yang tidak seragam terhadap biaya produksi perusahaan. Di satu sisi, kenaikan harga CPO dapat meningkatkan pendapatan dan memperbaiki margin laba perusahaan. Namun, hal ini sangat tergantung pada struktur kontrak bahan baku yang dimiliki oleh perusahaan. Jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang dengan pemasok bahan baku, maka fluktuasi harga dapat langsung berdampak pada meningkatnya biaya produksi. Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu F.W. "Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan, yang berujung pada perbaikan margin laba, namun di lapangan juga terdapat peningkatan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri."

Pandangan ini diperkuat oleh penjelasan dari Bapak A.H., Divisi Custom Compliance, yang menekankan bahwa biaya produksi juga dipengaruhi oleh naiknya harga minyak mentah dunia sebagai variabel eksternal "Jika harga minyak mentah dunia naik, maka biaya produksi di perusahaan saya juga meningkat." Kondisi ini menunjukkan bahwa kenaikan biaya produksi tidak hanya berkaitan dengan harga referensi dalam negeri, tetapi juga faktor global dan struktur kontrak internal perusahaan. Oleh karena itu, efisiensi biaya sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko harga bahan baku melalui perencanaan jangka panjang yang matang.

2. Penurunan Produksi

PT. X melakukan penyesuaian terhadap volume produksi sebagai langkah efisiensi, khususnya saat harga referensi tinggi dan permintaan pasar tidak mampu menyerap produk. Hal ini dijelaskan oleh Bapak A.H. dari divisi *Custom*

Compliance "Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara. "Langkah ini dilakukan untuk menghindari biaya operasional yang berlebihan dan mengurangi risiko overstock. Penurunan produksi bersifat strategis agar perusahaan tetap efisien dalam mengelola sumber daya, serta tidak menimbulkan beban logistik atau penyimpanan tambahan akibat kelebihan stok. Dengan demikian, penyesuaian produksi tidak semata-mata berdasarkan harga bahan baku yang mahal, tetapi lebih pada keseimbangan antara biaya operasional dan kemampuan pasar menyerap produk dengan margin yang menguntungkan.

4.3.2.2. Penurunan Harga Referensi

Penurunan harga referensi CPO memberikan keuntungan tersendiri bagi PT. X, khususnya dalam hal efisiensi biaya produksi. Ketika harga referensi menurun, perusahaan dapat memperoleh bahan baku dengan harga lebih murah, yang pada gilirannya menurunkan total biaya produksi. Penurunan ini membuka ruang untuk strategi efisiensi yang lebih dalam, terutama dalam penggunaan input produksi seperti tenaga kerja, energi, dan logistik.

Narasumber dari divisi produksi Bapak N.S. menjelaskan" harga CPO mempengaruhi efisiensi penggunaan input produksi? Jadi, ketika harga turun, perusahaan cenderung menekan biaya, seperti mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dan energi untuk menjaga margin keuntungan." bahwa fluktuasi harga CPO, termasuk penurunan harga, turut mempengaruhi strategi efisiensi di lini produksi. Penyesuaian dilakukan untuk menjaga margin keuntungan tetap stabil di tengah dinamika pasar. Dengan demikian, penurunan harga referensi bukan hanya berdampak pada harga bahan baku, tetapi juga mendorong efisiensi internal

perusahaan dalam operasional sehari-hari. Strategi ini menjadi penting dalam menjaga daya saing dan kestabilan keuangan perusahaan, terutama ketika harga jual produk juga ikut menyesuaikan ke bawah.

1. Kenaikan Produksi

Seiring dengan penurunan harga referensi dan peningkatan permintaan, perusahaan meningkatkan volume produksinya untuk memenuhi kebutuhan pasar. Aktivitas produksi ditingkatkan sebagai bentuk respons terhadap peluang pasar yang terbuka lebih luas. Bapak N.S. Divisi Produksi juga menyebutkan "ketika harga turun, perusahaan cenderung menekan biaya, seperti mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dan energi untuk menjaga margin keuntungan" Dan, Bapak N.S. juga menekankan bahwa keputusan produksi tidak hanya berpusat pada penurunan harga referensi dan peningkatan permintaan tetapi ditentukan juga oleh kontrak dan permintaan, "Yang lebih berpengaruh terhadap volume produksi adalah jumlah kontrak penjualan yang telah kita dapatkan, bukan harga CPO di pasar." Dengan demikian, peningkatan produksi memang terjadi saat harga turun dan permintaan naik, dan untuk keputusan produksi yang berbasis kontrak dan rencana distribusi yang telah ditetapkan sebelumnya itu bisa mengalami lonjakan juga bila dari pihak konsumen menaikkan permintaan.

2. Penurunan Biaya

Penurunan harga referensi memberikan dampak positif berupa efisiensi biaya produksi. Ketika harga bahan baku turun, biaya produksi menjadi lebih rendah, sehingga membantu perusahaan menjaga margin keuntungan meskipun harga jual mengalami penyesuaian ke bawah. Bapak G.H. yang menyatakan "Biaya produksi kami turun saat harga referensi turun, ini membantu kami menjaga margin meskipun harga jual lebih rendah." Untuk konteks penurunan harga, dapat

disimpulkan bahwa biaya produksi menjadi lebih ringan jika harga referensi menurun, dan ini membantu perusahaan dalam menjaga stabilitas operasional sebagaimana Ibu F.W. dari Divisi Keuangan menjelaskan realitas di lapangan berupa “Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan, yang berujung pada perbaikan margin laba, namun di lapangan juga terdapat peningkatan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri.” Dengan demikian, penurunan harga referensi secara umum menciptakan peluang efisiensi bagi PT. X, baik dalam bentuk penurunan biaya maupun peningkatan volume produksi, selama permintaan pasar tetap kuat dan terkendali.

4.3.3. Pengaruh fluktuasi Harga Referensi terhadap Margin Laba

Fluktuasi harga referensi CPO memiliki dampak besar terhadap margin laba perusahaan, baik secara langsung melalui perubahan biaya dan pendapatan, maupun secara tidak langsung melalui strategi produksi dan pemasaran. Margin laba merupakan hasil akhir dari berbagai interaksi antar elemen operasional dan strategi perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu F.W., Bapak G.H., dan Bapak T.B. , disimpulkan bahwa margin laba sangat dipengaruhi oleh kombinasi antara harga bahan baku, kontrak pembelian, reaksi pembeli internasional, dan struktur biaya produksi. Ketiganya menekankan bahwa Ketika harga CPO naik, margin bisa meningkat jika pembeli tetap menyerap produk dan perusahaan mampu menyesuaikan harga jual. Sebaliknya, jika pembeli menahan pembelian atau jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan baku, maka margin akan tertekan akibat meningkatnya biaya dan menurunnya volume penjualan. Penurunan harga CPO memang menurunkan harga jual, namun juga menurunkan

biaya produksi, sehingga margin masih bisa dijaga. Fluktuasi harga lebih memengaruhi keputusan jangka pendek, sedangkan untuk jangka panjang, struktur kontrak dan strategi produksi menjadi faktor dominan.

4.3.3.1. Kenaikan harga referensi

Kenaikan harga referensi CPO pada dasarnya memiliki potensi untuk meningkatkan margin laba perusahaan, terutama jika pasar tetap stabil dan mampu menyerap produk dengan harga jual yang lebih tinggi. Selain meningkatkan margin, kondisi ini juga berpengaruh terhadap arus kas perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu F.W. dari Divisi Keuangan “Kenaikan harga CPO meningkatkan arus kas masuk dari penjualan, namun juga dapat meningkatkan kebutuhan modal kerja untuk membiayai peningkatan persediaan tersebut.” kenaikan harga CPO memang membawa peningkatan arus kas masuk dari hasil penjualan, tetapi juga berdampak pada kebutuhan modal kerja yang lebih besar. Namun, di lapangan, kondisi ini tidak selalu berjalan ideal. PT. X menghadapi realitas bahwa pasar global bersifat sangat sensitif terhadap perubahan harga, dan pembeli internasional sering kali melakukan penyesuaian perilaku pembelian ketika harga terlalu tinggi.

1. Kenaikan margin laba

Kenaikan harga referensi pada kondisi tertentu seperti ketika harga referensi meningkat dan perusahaan mampu menyesuaikan harga jual secara cepat, PT. X dapat meraih margin laba yang lebih tinggi. Hal ini terjadi jika pembeli tetap menyerap produk meskipun harga jual lebih tinggi, sehingga memberikan ruang tambahan bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar. Berdasarkan wawancara dengan Ibu F.W. dan Bapak D.A. disimpulkan bahwa potensi kenaikan margin laba sangat bergantung pada kecepatan perusahaan dalam

merespons perubahan harga dan fleksibilitas pasar dalam menerima harga baru, Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan, yang berujung pada perbaikan margin laba. Pandangan ini menunjukkan bahwa penyesuaian harga yang cepat dan efisien menjadi faktor krusial dalam menjaga dan bahkan meningkatkan margin laba di tengah fluktuasi harga referensi.

2. Penurunan Margin Laba

Merujuk pada kondisi yang ada di lapangan, dengan sebagian besar kondisi menunjukkan bahwa kenaikan harga referensi justru mengarah pada penurunan margin laba. Pembeli internasional yang sensitif terhadap harga cenderung menunda pembelian atau meminta harga yang lebih kompetitif. Hal ini memaksa PT. X untuk menurunkan margin demi mempertahankan daya saing dan kelangsungan penjualan. Berdasarkan pandangan dari wawancara bersama Bapak D.A. dan Bapak A.H. penurunan margin laba kerap terjadi karena dua faktor utama: tidak mampunya perusahaan menyesuaikan harga jual akibat tekanan pasar, serta meningkatnya beban biaya ekspor sebagai dampak dari kenaikan harga referensi. Pernyataan ini memperkuat bahwa fleksibilitas dalam strategi penetapan harga menjadi kunci agar perusahaan tetap mampu bersaing, meskipun harus mengorbankan sebagian margin keuntungan. Dalam konteks ini, fluktuasi harga tidak hanya berdampak pada aspek teknis produksi, tetapi juga pada keputusan strategis yang memengaruhi kinerja keuangan jangka panjang perusahaan.

4.3.3.2. Penurunan Harga Referensi

PT. X beberapa kali menghadapi kondisi penurunan harga referensi yang menimbulkan dampak yang kompleks terhadap margin laba. Penurunan harga referensi tidak serta merta membawa keuntungan, melainkan menciptakan peluang dan tantangan yang harus dikelola secara cermat. Margin laba dalam kondisi ini

sangat tergantung pada dinamika pasar, kemampuan mempertahankan harga jual, efisiensi operasional, serta strategi negosiasi kontrak. Berdasarkan wawancara dengan Ibu F.W., Bapak A.H., dan Bapak D.A., disimpulkan bahwa efek penurunan harga referensi terhadap margin sangat bervariasi.

Beberapa poin penting yang diungkapkan narasumber seperti penurunan harga CPO dapat berdampak pada arus kas masuk, tetapi juga mengurangi kebutuhan modal kerja dan memungkinkan peningkatan produksi. Jika harga jual tetap stabil sementara biaya bahan baku menurun, maka margin laba bisa meningkat. Namun, jika harga jual ikut turun drastis dan pelanggan menekan dengan permintaan diskon atau renegosiasi kontrak, margin justru dapat tergerus. Pandangan bersama ini memperlihatkan bahwa penurunan harga referensi dapat membawa peluang efisiensi dan peningkatan margin, tetapi juga menimbulkan risiko jika pasar bereaksi negatif. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mengelola harga jual, biaya operasional, dan hubungan dengan pelanggan sangat menentukan seberapa besar margin laba dapat dipertahankan atau ditingkatkan.

1. Kenaikan Margin Laba

Penurunan harga referensi yang disertai peningkatan volume penjualan dapat mendorong margin laba menjadi lebih baik. Hal ini terutama terjadi ketika kapasitas produksi meningkat, sehingga biaya produksi per unit menurun dan efisiensi operasional meningkat. Selain itu, jika perusahaan mampu mempertahankan harga jual saat biaya bahan baku menurun, margin laba bisa terdongkrak lebih tinggi. Berdasarkan wawancara dengan Bapak N.S. dan Bapak D.A., jika biaya bahan baku turun karena harga referensi turun, dan kami tetap bisa menjual dengan harga yang sama, maka margin akan membaik. Tapi tentu

tergantung situasi pasar. keduanya sepakat bahwa keberhasilan menjaga margin dalam kondisi harga referensi yang rendah sangat bergantung pada pengendalian biaya dan respons pasar terhadap harga jual.

2. Penurunan Margin Laba

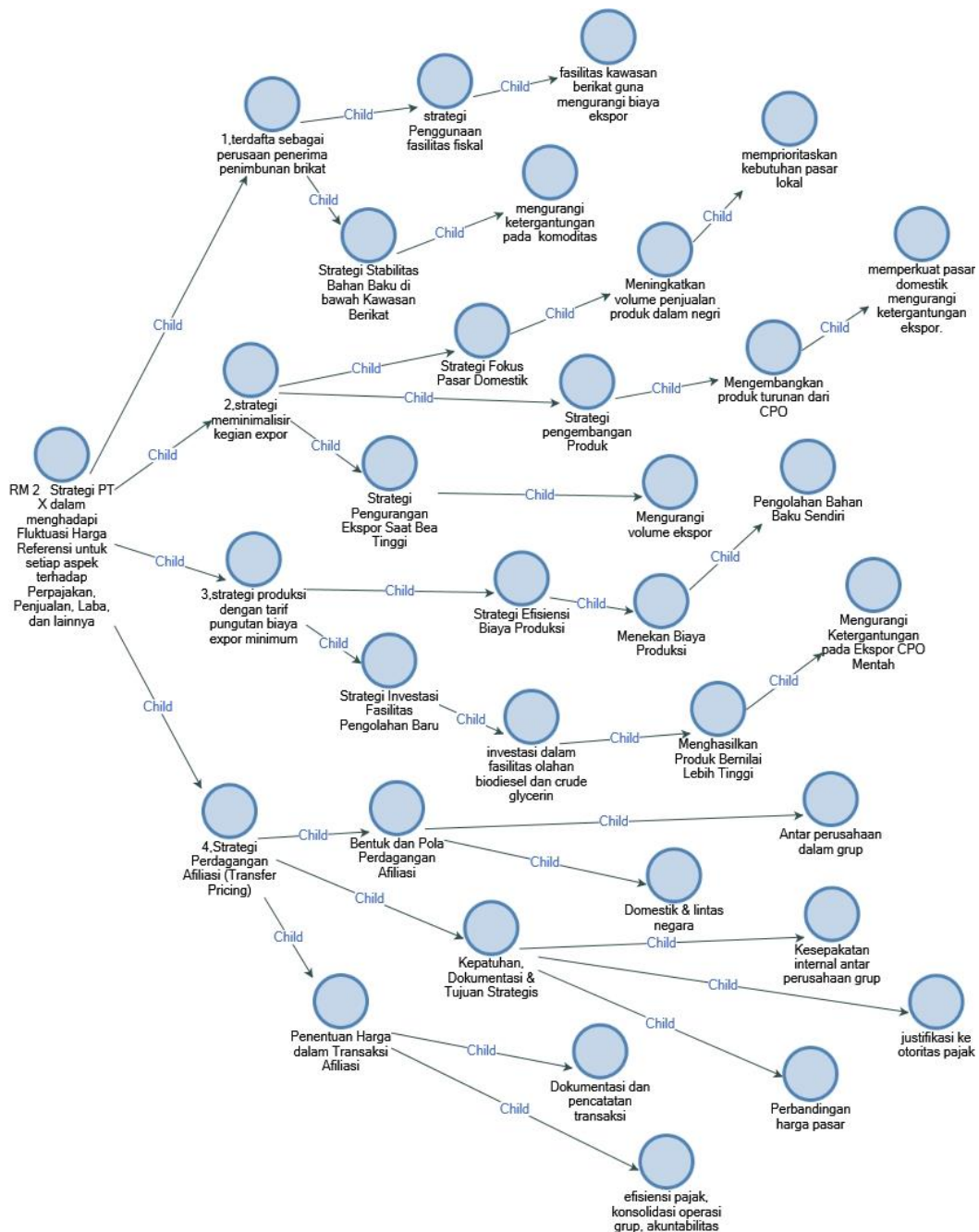
Penurunan harga referensi yang terjadi pada PT. X justru menyebabkan penurunan margin laba. Meskipun biaya bahan baku menurun, pasar sering kali menuntut harga jual ikut turun. Dalam beberapa kasus, pembeli juga menekan perusahaan dengan permintaan diskon tambahan atau renegosiasi kontrak. Akibatnya, potensi margin keuntungan menjadi semakin terbatas sebagaimana Berdasarkan wawancara dengan Ibu F.W. dan Bapak D.A. dapat disimpulkan Penurunan harga referensi CPO dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap margin laba perusahaan. Dalam beberapa kondisi, hal ini justru meningkatkan keuntungan karena biaya bahan baku menurun, seperti dijelaskan oleh Ibu F.W. ,Namun, jika penurunan harga terlalu drastis, bisa memicu tekanan pasar untuk menurunkan harga jual lebih dalam, yang berisiko menekan margin, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak D.A., maka efek penurunan harga terhadap margin sangat bergantung pada dinamika pasar dan kemampuan perusahaan mempertahankan harga jual. Situasi ini menunjukkan bahwa margin laba tidak hanya ditentukan oleh faktor internal seperti efisiensi produksi, tetapi juga oleh daya tawar dan tekanan dari pasar yang sangat kompetitif.

5.4. Strategi PT X dalam Menghadapi Fluktuasi Harga Referensi untuk Setiap Aspek terkait Perpajakan, Penjualan, dan Laba

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fluktuasi harga referensi CPO tidak hanya menimbulkan dampak pada aspek pendapatan, biaya produksi, dan margin laba, tetapi juga memicu respons strategis yang menyeluruh dari PT. X. Perusahaan

mengembangkan berbagai strategi adaptif untuk mengelola ketidakpastian, dengan fokus utama pada efisiensi fiskal, penguatan pasar domestik, Untuk menanggulangi hal tersebut, PT. X mulai menerapkan strategi pengalihan sebagian penjualan ke pasar domestik, terutama pada produk seperti biodiesel, dan menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk ekspor sebagaimana Bapak A.H. dari Divisi *Custom Compliance* sampaikan, perusahaan mulai melakukan shifting strategi, yaitu: Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor.

Di sisi lain, Bapak N.S. dari Divisi Produksi juga menjelaskan bahwa ketersediaan bahan baku diatur melalui kontrak jangka panjang dengan pemasok lokal, yang memberi kestabilan meskipun harga referensi berfluktuasi. Selain itu, efisiensi tetap menjadi strategi kunci ketika harga CPO turun. Perusahaan meningkatkan produksi dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk menjaga margin. Berdasarkan data yang telah dikoding menggunakan NVivo 12, dibuatlah *Relationship Map* pada rumusan masalah poin nomor dua yang menggambarkan keterkaitan antara strategi fiskal, penyesuaian pasar, efisiensi produksi, serta penguatan struktur perdagangan afiliasi. *Node map* ini menunjukkan bahwa PT. X tidak hanya merespons perubahan harga secara reaktif, tetapi juga membangun sistem strategi yang terintegrasi dan adaptif untuk menjaga kinerja jangka panjang.



Gambar 6.4.6. Strategi PT X dalam menghadapi Fluktuasi Harga Referensi untuk setiap aspek terhadap Perpajakan, Penjualan, Laba, dan lainnya

Sumber : Data analisis Nvivo

4.4.1. Terdaftar sebagai Perusahaan Penerima Penimbunan Berikat

PT. X merupakan perusahaan yang memanfaatkan fasilitas kawasan berikat sebagai bagian dari strategi fiskal dalam mengelola tekanan biaya yang muncul

akibat fluktuasi harga referensi CPO. Fasilitas ini diberikan oleh pemerintah kepada perusahaan yang berorientasi ekspor dan memungkinkan penangguhan bea masuk, PPN, serta bea keluar hingga barang benar-benar diekspor. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak A.H. dari Divisi *Custom Compliance* "Awalnya, PT.X lebih fokus pada ekspor produk olahan CPO. Untuk itu, kami memanfaatkan fasilitas kawasan berikat, yaitu fasilitas yang diberikan pemerintah untuk perusahaan berorientasi ekspor."

Pemanfaatan fasilitas ini menjadi sangat relevan ketika harga referensi CPO naik, karena secara langsung berdampak pada kenaikan bea keluar dan dana sawit yang harus ditanggung oleh perusahaan sebagaimana yang Bapak A.H. katakan juga "ketika harga referensi CPO naik, biaya bea keluar dan dana kelapa sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor." Dengan fasilitas kawasan berikat, PT. X dapat menunda pembayaran bea dan pajak hingga waktu ekspor, sehingga membantu menjaga likuiditas dan memberikan ruang fleksibilitas dalam perencanaan distribusi dan ekspor produk. Strategi ini menjadi bagian penting dari upaya perusahaan untuk mengelola risiko biaya di tengah dinamika harga referensi yang fluktuatif.



Gambar 7.4.7. Plakat Penerima Fasilitas Kawasan Berikat

Sumber : Dokumentasi observasi penelitian

4.4.1.1. Strategi Penggunaan Fasilitas Fiskal

Penggunaan fasilitas fiskal seperti kawasan berikat merupakan salah satu strategi penting yang dijalankan PT. X untuk mengelola fluktuasi harga referensi, khususnya dalam konteks ekspor produk CPO dan turunannya. Fasilitas ini diberikan oleh pemerintah kepada perusahaan berorientasi ekspor sebagai bagian dari kebijakan nasional untuk mendukung stabilitas harga dalam negeri serta menjaga daya saing produk di pasar global. Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 98/PMK.010/2022: Bahwa untuk mendukung stabilitas harga di dalam negeri dan ketersediaan produk kelapa

sawit, *Crude Palm Oil* (CPO), dan produk turunannya, serta untuk menguatkan kapasitas fiskal dalam mengantisipasi harga di pasar Internasional. Sejalan dengan kebijakan tersebut, PT. X memanfaatkan fasilitas kawasan berikat untuk menanggihkan bea masuk, PPN, dan pungutan ekspor hingga produk diekspor ke luar negeri Melalui strategi ini, perusahaan mampu mengatur alur produksi dan ekspor secara lebih fleksibel, mengurangi tekanan likuiditas, serta menjaga efisiensi fiskal saat menghadapi gejolak harga di pasar Internasional

1. Mengurangi Ketergantungan pada Komoditas

PT. X menerapkan pendekatan yang berorientasi pada diversifikasi komoditas dan pasar untuk mengurangi ketergantungan terhadap satu jenis produk atau pendapatan tunggal sebagai bagian dari strategi. Dalam konteks ini, perusahaan lebih selektif dalam menentukan jenis produk yang layak dipertahankan berdasarkan performa dan nilai pasarnya. Pak D.A. dari Divisi *Business Development* menjelaskan “Untuk strategi ini, biasanya PT. X berusaha meminimalisir pembelian produk yang tidak menguntungkan atau tidak memberikan laba yang signifikan. Jika ada produk dengan kualitas yang kurang baik dan kurang diterima di pasar, maka pembeliannya akan dikurangi." Strategi ini turut didukung oleh pendekatan jangka panjang yang dijelaskan oleh Divisi Pemasaran, yaitu Bapak G.H. Dalam jangka panjang, perusahaan menetapkan kontrak jangka panjang dengan harga yang lebih stabil bagi pelanggan besar. Dengan strategi ini, PT. X tidak hanya mengurangi risiko dari fluktuasi harga CPO, tetapi juga memperkuat ketahanan bisnisnya di tengah dinamika pasar yang tidak menentu.

4.4.1.2. Strategi Stabilitas Bahan Baku di bawah Kawasan Berikat

Dalam rangka menjaga kesinambungan produksi di tengah fluktuasi harga

referensi CPO, PT. X menerapkan strategi stabilitas bahan baku melalui skema kontrak jangka panjang yang dijalankan di bawah perlindungan kawasan berikat. Strategi ini terbukti mampu meredam dampak volatilitas harga pasar terhadap operasional produksi, sekaligus menjaga efisiensi dan prediktabilitas biaya bahan baku. Menurut narasumber dari Divisi Produksi Bapak N.S., PT. X telah menetapkan kontrak jangka panjang dengan para petani lokal di wilayah Bandar Lampung, terutama untuk penyediaan tandan buah segar. Sistem ini memungkinkan perusahaan memperoleh bahan baku dengan harga yang telah ditetapkan sejak awal kontrak, sehingga tidak terganggu oleh fluktuasi harga global:

Pak N.S. juga menambahkan bahwa basis kontrak tersebut menciptakan perlindungan alami bagi perusahaan terhadap gejolak harga di pasar internasional, Senada dengan hal tersebut, Divisi Keuangan Ibu F.W. menegaskan bahwa pendekatan kontrak jangka panjang tidak hanya menguntungkan dari sisi kestabilan operasional, tetapi juga menjadi bentuk pengelolaan risiko finansial yang penting dalam kondisi pasar yang penuh ketidakpastian. Dengan mengintegrasikan strategi kontrak jangka panjang ini dalam skema kawasan berikat, PT. X mampu mempertahankan kesinambungan bahan baku, menstabilkan arus produksi, serta menekan ketergantungan pada fluktuasi harga pasar yang berisiko terhadap struktur biaya perusahaan.

1. Fasilitas Kawasan Berikat Guna mengurangi Biaya Ekspor

Pemanfaatan fasilitas kawasan berikat menjadi bagian krusial dalam strategi PT. X untuk menekan biaya ekspor, terutama di tengah fluktuasi harga referensi CPO. Bapak A.H. mengatakan Melalui fasilitas ini, perusahaan memperoleh

kemudahan fiskal berupa penangguhan PPN dan bea masuk saat mengimpor bahan baku. Jika produk akhirnya diekspor, pajak-pajak tersebut bahkan tidak perlu dibayarkan, sehingga sangat membantu dalam menjaga efisiensi arus kas dan meringankan beban fiskal perusahaan. Selain manfaat fiskal, kestabilan pengadaan bahan baku juga diperoleh melalui sistem kontrak jangka panjang yang diterapkan perusahaan. Dalam konteks ini, PT. X tidak terlalu terpengaruh oleh perubahan harga pasar global karena telah menetapkan kesepakatan harga dengan pemasok sejak awal periode pengadaan. Karena transaksi kita berbasis kontrak. Jadi, mau harga di pasar dunia naik atau turun, itu tidak terpengaruh Bapak N.S. (2025) Dengan menggabungkan fleksibilitas fiskal dan kestabilan harga bahan baku melalui kontrak, perusahaan mampu menjaga kesinambungan proses produksi dan distribusi ekspor secara efisien, tanpa terpengaruh secara langsung oleh volatilitas pasar internasional.

4.4.2. Strategi Meminimalisir Kegiatan Ekspor

Di tengah dinamika harga referensi CPO yang terus berfluktuasi, PT. X mengambil langkah strategis dengan meminimalisir ketergantungan pada pasar ekspor dan memperkuat orientasi ke pasar domestik. Strategi ini dijalankan sebagai respons terhadap tingginya beban fiskal yang muncul ketika harga referensi ekspor meningkat, seperti kenaikan tarif bea keluar dan pungutan dana sawit, yang secara langsung menekan margin keuntungan perusahaan. Sebagaimana yang sudah dijelaskan oleh narasumber dari Divisi *Custom Compliance* Bapak A.H. menyatakan “Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor. Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan

margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara.” Maka Strategi pergeseran ini mencakup langkah-langkah konkret seperti mengurangi volume ekspor produk yang terkena bea tinggi, dan mengarahkan penjualan ke dalam negeri, terutama untuk produk seperti biodiesel yang memiliki permintaan stabil. Dengan menyesuaikan kapasitas produksi, perusahaan dapat menjaga efisiensi dan menghindari kerugian akibat margin yang tergerus.

Narasumber dari Divisi Pemasaran juga Bapak G.H. menegaskan bahwa strategi ini sejalan dengan pendekatan segmentasi pasar jangka panjang, di mana perusahaan berupaya membangun kontrak yang lebih stabil dengan pelanggan utama di sektor makanan dan kosmetik. Pendekatan ini bertujuan menciptakan kepastian harga dan permintaan, yang relatif tidak terlalu terpengaruh oleh fluktuasi harga ekspor. Dengan meminimalisir ekspor dan memperluas cakupan pasar domestik melalui kontrak stabil dan segmentasi strategis, PT. X menunjukkan adaptabilitas dalam mempertahankan kinerja usaha meskipun dihadapkan pada tekanan fiskal global.

4.4.2.1. Strategi Fokus Pasar Domestik

Hal yang telah disampaikan oleh Divisi *Custom Compliance*, bagian dari respon terhadap tekanan biaya ekspor akibat kenaikan harga referensi dan pungutan ekspor, PT. X secara bertahap mulai mengurangi ketergantungan terhadap pasar ekspor dan memperkuat penetrasi ke pasar domestik. Salah satu bentuk konkret strategi ini adalah peningkatan penjualan produk CPO ke dalam negeri, terutama ke sektor energi seperti biodiesel, yang permintaannya relatif stabil dan tidak terpengaruh oleh fluktuasi pasar global. Langkah ini diperkuat dengan segmentasi pasar yang lebih spesifik untuk menjangkau pelanggan besar domestik yang

memiliki pola permintaan konsisten. Strategi ini tidak hanya memberikan stabilitas pendapatan, tetapi juga menjadi bentuk adaptasi terhadap kebijakan pemerintah yang mendorong hilirisasi produk sawit dan pengembangan energi terbarukan.

Selain itu, berdasarkan kutipan sebelumnya dari Bapak G.H. Divisi Pemasaran, strategi ini juga selaras dengan pendekatan jangka panjang perusahaan dalam menjalin kontrak dengan pelanggan strategis “Strategi ini berkaitan dengan segmentasi pasar tadi. Dalam jangka panjang, perusahaan menetapkan kontrak jangka panjang dengan harga yang lebih stabil bagi pelanggan besar, seperti industri makanan dan kosmetik. Strategi ini dapat mengurangi dampak fluktuasi harga CPO.” Dengan memfokuskan distribusi produk ke pasar domestik, PT. X berupaya menjaga kelangsungan operasional dan kestabilan margin, sambil tetap mendukung agenda nasional untuk memperkuat industri berbasis kelapa sawit dalam negeri.

1. Meningkatkan Volume Penjualan Produk dalam Negeri

Untuk merespons tekanan biaya ekspor yang muncul akibat kenaikan harga referensi CPO, PT. X menjalankan strategi penyesuaian kapasitas produksi dan distribusi yang diarahkan ke pasar domestik. Sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Bapak A.H. Divisi *Custom Compliance*: Ketika biaya ekspor meningkat secara signifikan, seperti melalui bea keluar dan pungutan dana sawit, perusahaan memilih untuk menahan volume produksi untuk ekspor dan mengalihkan distribusi ke dalam negeri. Strategi ini tidak hanya membantu menstabilkan arus kas, tetapi juga memberikan ruang bagi perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan di dalam negeri, terutama pada segmen produk turunan seperti biodiesel. Dengan permintaan yang lebih stabil dan tidak terbebani

oleh pungutan ekspor, pasar domestik menjadi jalur distribusi yang lebih menguntungkan dalam kondisi tertentu. Selain itu, kontrak jangka panjang dengan pembeli domestik yang memiliki permintaan rutin turut memperkuat arah strategi ini. Hal ini dijelaskan oleh narasumber Bapak G.H. dari Divisi Pemasaran: “Dalam jangka panjang, perusahaan menetapkan kontrak jangka panjang dengan harga yang lebih stabil bagi pelanggan besar, seperti industri makanan dan kosmetik. Strategi ini dapat mengurangi dampak fluktuasi harga CPO.” Melalui penyesuaian kapasitas dan perluasan distribusi dalam negeri, PT. X membuktikan kemampuannya dalam melakukan mitigasi risiko pasar ekspor dan menjaga kontinuitas operasional serta stabilitas pendapatan.

2. Memprioritaskan Kebutuhan Pasar Lokal

Sebagai langkah lanjutan dari strategi penguatan distribusi domestik, PT. X memprioritaskan kebutuhan pasar lokal dalam kondisi ketika harga referensi ekspor berada di tingkat yang terlalu tinggi dan tidak menguntungkan. Ketimbang memaksakan ekspor dengan margin yang tergerus akibat tingginya bea keluar dan pungutan lainnya, perusahaan memilih untuk mendistribusikan produk ke pasar dalam negeri yang dinilai lebih stabil dan efisien secara fiskal. Hal ini ditegaskan oleh Bapak A.H. dari Divisi *Custom Compliance* “Jika harga referensi ekspor terlalu tinggi dan tidak menguntungkan, kami bisa menjual produk di dalam negeri.” Dengan memprioritaskan pasar lokal, PT. X dapat menjaga arus kas tetap sehat dan menghindari risiko overstock akibat pelemahan permintaan ekspor. Strategi ini juga mendukung kebijakan nasional yang mendorong penguatan distribusi produk sawit di dalam negeri, termasuk untuk kebutuhan industri pangan, energi (biodiesel), dan kosmetik. Langkah ini selaras dengan strategi segmentasi

pasar dan kontrak jangka panjang yang telah dibangun oleh perusahaan untuk memastikan permintaan rutin dari konsumen lokal yang strategis. Dengan demikian, fokus pada pasar domestik tidak hanya menjadi bentuk adaptasi, tetapi juga merupakan landasan untuk membangun ketahanan pasar jangka panjang.

4.4.2.2. Strategi Pengembangan Produk

Pengurangan ketergantungan pada ekspor komoditas mentah yang sangat rentan terhadap fluktuasi harga referensi PT. X menjalankan strategi pengembangan produk melalui diversifikasi dan peningkatan kualitas produk olahan. Fokus utama dari strategi ini adalah menciptakan nilai tambah yang lebih tinggi dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar domestik maupun global. Perusahaan secara aktif mengembangkan produk turunan CPO yang lebih berkualitas, ramah lingkungan, dan memiliki utilitas tinggi di pasar. Hal ini disampaikan oleh para narasumber dari Divisi *Business Development* dan *Marketing* sebagai bagian dari komitmen perusahaan dalam menciptakan produk unggulan yang berkelanjutan. Untuk menilai efektivitas strategi ini Bapak D.A., Divisi *Business Development* mengatakan, PT. X menggunakan indikator keuangan seperti margin keuntungan, pertumbuhan pendapatan, laba bersih, dan ROI (Return on Investment), yang menjadi tolok ukur keberhasilan dari segi finansial. Dengan pendekatan ini, PT. X tidak hanya memperluas portofolio bisnisnya tetapi juga memperkuat struktur keuangan dan pasar secara berkelanjutan, yang menjadi kunci dalam menghadapi ketidakpastian harga komoditas global.

1. Mengembangkan Produk Turunan dari CPO

Strategi diversifikasi dan penguatan ketahanan bisnis yang dilakukan PT. X berupaya mengurangi ketergantungan terhadap ekspor komoditas mentah dengan

mengembangkan produk turunan dari CPO yang bernilai tambah tinggi. Langkah ini diambil untuk meningkatkan daya saing, memperluas pangsa pasar, dan memperkuat struktur pendapatan yang lebih berkelanjutan. Strategi ini ditekankan oleh berbagai narasumber dari lintas Divisi Keuangan hingga Divisi *Marketing* yang menyampaikan urgensi memperluas lini produk olahan dan ramah lingkungan sebagai upaya adaptasi terhadap fluktuasi harga serta pergeseran tren pasar global. Tidak hanya memproduksi produk lain di luar CPO mentah, PT. X juga menargetkan pengembangan produk unggulan seperti crude glycerin produk sampingan dari CPO yang memiliki permintaan tinggi di pasar ekspor. Dan Bapak D.A. dari divisi *Business Development* mengucapkan “Saat ini, PT. X sedang mengembangkan produk olahan CPO yang lebih ramah lingkungan.”

Keberhasilan dari strategi pengembangan produk ini tidak hanya diukur dari aspek teknis produksi, tetapi juga secara finansial. Dari Divisi *Business Development* juga menyebutkan Indikator seperti laba bersih, margin keuntungan, pertumbuhan pendapatan, dan ROI menjadi alat ukur utama efektivitas strategi ini dalam jangka panjang. Dengan fokus pada pengembangan produk turunan CPO yang lebih kompleks, berkualitas tinggi, dan sesuai kebutuhan pasar, PT. X membuktikan komitmennya dalam membangun model bisnis berkelanjutan yang tangguh terhadap tekanan eksternal dan mendukung agenda hilirisasi industri sawit nasional.

2. Memperkuat Pasar Domestik Mengurangi Ketergantungan Ekspor

PT. X juga melakukan diversifikasi produk turunan yang juga secara aktif memperkuat posisi pasarnya di dalam negeri sebagai upaya strategis untuk mengurangi ketergantungan terhadap pasar ekspor yang sangat dipengaruhi oleh

fluktuasi harga referensi global dan kebijakan fiskal internasional. Pasar domestik dipandang sebagai peluang yang lebih stabil, terutama dengan adanya permintaan berkelanjutan dari sektor industri seperti pangan, kosmetik, dan energi (biodiesel). Pendekatan ini tidak hanya dilakukan dengan memperluas distribusi produk olahan, tetapi juga melalui penyesuaian strategi produksi. Dalam kondisi ketika harga referensi ekspor terlalu tinggi dan menekan margin, perusahaan memilih untuk mengalihkan distribusi ke pasar lokal sebagai bentuk respons efisien ini selaras dengan penyampaian Bapak A.H. dari Divisi *Custom Compliance* “Jika harga referensi ekspor terlalu tinggi dan tidak menguntungkan, kami bisa menjual produk di dalam negeri.”

Langkah ini juga diiringi dengan penguatan kerja sama jangka panjang dengan konsumen besar dalam negeri, serta pelaksanaan kewajiban pasar domestik (domestic market obligation) untuk produk sampingan. Dalam jangka panjang, PT. X membangun kontrak yang stabil dan harga yang kompetitif untuk memastikan kesinambungan permintaan di sektor domestik. Dengan memperkuat pasar domestik, PT. X menciptakan penyangga strategis yang mampu menjaga arus kas, mendukung stabilitas produksi, dan mengurangi tekanan saat ekspor terganggu oleh dinamika harga global maupun hambatan perdagangan internasional. Strategi ini menjadi bagian integral dari pergeseran orientasi pasar yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

4.4.2.3. Strategi Pengurangan Ekspor Saat Bea Tinggi

Kondisi lonjakan harga referensi CPO yang disertai dengan tingginya bea keluar dan pungutan ekspor lainnya, PT. X menerapkan strategi pengurangan ekspor sebagai langkah pengendalian kerugian. Strategi ini mencakup penyesuaian

kapasitas produksi, terutama untuk produk yang ditujukan ke pasar luar negeri, agar tidak menimbulkan beban operasional yang tidak sebanding dengan potensi pendapatan ekspor. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber dari Bapak A.H. Divisi *Custom Compliance*, penurunan volume ekspor dilakukan secara selektif dan bersifat sementara saat margin keuntungan tertekan: “Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara.” Strategi ini berjalan beriringan dengan keputusan untuk mengalihkan sebagian produk ke pasar domestik yang lebih stabil, seperti sektor biodiesel. Selain itu, perusahaan juga menyesuaikan strategi distribusi dan pengendalian stok untuk mencegah overproduksi yang tidak terserap oleh pasar internasional. Narasumber dari Divisi *Business Development* menambahkan bahwa pengendalian ini juga dilakukan dengan mempertimbangkan kelayakan produk untuk tetap diekspor. Jika produk dinilai tidak menghasilkan laba yang signifikan, maka ekspornya dikurangi untuk mencegah tekanan lebih lanjut pada margin melalui strategi pengurangan ekspor yang fleksibel dan berbasis pada analisis kelayakan margin, PT. X mampu menjaga efisiensi produksi dan melindungi stabilitas keuangan saat beban fiskal meningkat akibat perubahan harga referensi.

1. Mengurangi Volume Ekspor

Tekanan biaya ekspor yang melonjak akibat kenaikan harga referensi CPO, PT. X menerapkan strategi pengurangan volume ekspor secara selektif. Strategi ini dijalankan sebagai bentuk mitigasi terhadap tingginya pungutan bea keluar dan dana sawit, yang secara langsung memperkecil margin keuntungan dari aktivitas ekspor. Oleh karena itu, perusahaan mulai menimbang kembali kelayakan ekspor pada saat struktur biaya menjadi terlalu berat, dijelaskan oleh Bapak A.H. dari

Divisi *Custom Compliance* “Harga referensi ini berpengaruh pada biaya bea keluar dan dana sawit. Jika biaya tersebut terlalu besar, perusahaan akan berpikir dua kali untuk mengeksport produknya.”

Sebagai pelengkap, langkah ini diiringi dengan penyesuaian kapasitas produksi agar tidak terjadi overstock untuk produk yang sulit terserap di pasar ekspor. Produksi diarahkan ke skala yang sesuai dengan target distribusi baru, Untuk menghindari risiko ketergantungan pada regulasi negara tujuan ekspor tertentu, PT. X juga melakukan evaluasi pasar dan sumber pendapatan alternatif. Hal ini bertujuan untuk menjaga keberlanjutan usaha dengan tidak bergantung secara eksklusif pada kebijakan fiskal satu negara saja, Bapak D.A. dari Divisi *Business Development* mengatakan “Kami juga melakukan verifikasi pasar serta sumber pendapatan untuk mengurangi ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah di satu negara tertentu.” Melalui pengurangan volume ekspor yang berbasis analisis risiko fiskal dan diversifikasi pasar, PT. X mampu menjaga efisiensi operasional dan memastikan strategi distribusi tetap adaptif terhadap kondisi pasar yang fluktuatif.

4.4.3. Strategi Produksi dengan Tarif Pungutan Biaya Ekspor Minimum

Fluktuasi harga referensi yang berdampak pada tingginya bea keluar dan pungutan ekspor, PT. X menerapkan strategi produksi yang difokuskan pada pengolahan produk dengan struktur tarif pungutan yang lebih ringan. Strategi ini difokuskan untuk mengoptimalkan efisiensi biaya ekspor dengan tetap menjaga nilai jual produk di pasar luar negeri. Salah satu pendekatan utama adalah memproduksi komoditas turunan sawit seperti *crude glycerin*, yang merupakan produk sampingan dari proses pengolahan CPO. Produk ini memiliki nilai tambah

lebih tinggi dan sering kali dikenai pungutan ekspor lebih rendah dibandingkan produk mentah. Fokus pada produk olahan ini memberikan fleksibilitas bagi perusahaan untuk tetap ekspor tanpa terbebani biaya pungutan yang tinggi produk utama berupa *crude glycerin*, yaitu produk sampingan dari CPO yang diekspor. “Jadi, ketika kami sudah mencanangkan produksi *crude glycerin* dengan kualitas lebih tinggi untuk jangka panjang, maka harga referensi tidak terlalu berpengaruh.” ucap Pak T.B., Divisi *Marketing*.

Dari sisi kebijakan, pengembangan produk seperti biodiesel berbasis CPO juga menjadi bagian dari strategi ini. Menurut ketentuan dalam 8, produk biodiesel dengan kandungan metil ester lebih dari 96,5% volume termasuk dalam kategori yang dapat dikenai pungutan lebih ringan. Ini menjadikan produk biodiesel sebagai salah satu komoditas strategis dalam meminimalkan beban ekspor dari sisi rantai pasok menurut Bapak N.S., Divisi Produksi, strategi ini diperkuat melalui kemitraan jangka panjang dengan petani lokal dan perusahaan pengolahan sawit di wilayah Bandar Lampung. Melalui kolaborasi ini, PT. X memastikan ketersediaan bahan baku tandan buah segar secara berkelanjutan untuk mendukung proses produksi produk olahan melalui strategi produksi yang diarahkan pada produk bernilai tambah dengan beban pungutan lebih ringan, PT. X mampu mengurangi tekanan biaya ekspor, meningkatkan daya saing, serta memperkuat posisi pasar di tengah dinamika harga referensi global.

4.4.3.1. Strategi Efisiensi Biaya Produksi

Respons terhadap tingginya biaya ekspor akibat fluktuasi harga referensi, PT. X menerapkan strategi efisiensi biaya produksi dengan pendekatan bertingkat: jangka pendek dan jangka panjang. Tujuannya adalah menjaga kelangsungan

operasional sambil tetap menekan beban biaya agar tetap kompetitif di pasar global maupun domestik. Dalam jangka pendek, perusahaan cenderung lebih waspada terhadap pergerakan harga referensi, karena kondisi pasar yang tidak stabil bisa memengaruhi keputusan investasi dan aktivitas operasional sehari-hari. Namun demikian, efisiensi jangka pendek dijalankan melalui pengendalian bahan baku, rasionalisasi output produksi, dan pemanfaatan fasilitas kawasan berikat.

Sementara dalam jangka panjang, PT. X mengarahkan investasinya untuk membangun fasilitas pengolahan lebih lanjut, Divisi *Marketing* Bapak T.B. menyebutkan dengan tujuan menghasilkan produk olahan bernilai tambah seperti *Refined Crude Glycerin*. Dengan strategi ini, perusahaan tidak hanya menurunkan ketergantungan pada produk mentah yang lebih terpengaruh oleh kebijakan fiskal, tetapi juga meningkatkan efisiensi unit biaya produksi melalui teknologi yang lebih terintegrasi melalui kombinasi strategi efisiensi jangka pendek dan penguatan infrastruktur produksi jangka panjang, PT. X menunjukkan komitmen dalam mengelola biaya secara optimal tanpa mengorbankan kualitas dan keberlanjutan usahanya. Strategi ini juga mendukung arah pengembangan produk bernilai tambah yang telah dijabarkan pada subbab sebelumnya.

1. Menekan Biaya Produksi

Upaya efisiensi menyeluruh yang dilakukan PT. X dengan menerapkan strategi sistematis untuk menekan biaya produksi, khususnya saat tekanan dari pungutan ekspor dan harga referensi tinggi. Strategi ini tidak hanya mencakup pengurangan biaya variabel, tetapi juga penguatan kontrol internal atas seluruh proses produksi dan distribusi. Pak D.A. dari Divisi *Business Development* menegaskan bahwa perusahaan secara aktif menjaga kestabilan biaya dengan

memastikan efisiensi operasional dijalankan secara konsisten Sementara dari sisi teknis operasional, dari Divisi Produksi menjelaskan bahwa efisiensi biaya dijalankan melalui penerapan prosedur Standar Operasional Produksi (SOP) yang ketat. SOP ini mengatur penggunaan energi, air, dan sumber daya lain secara detail dan terukur. Melalui kombinasi antara pengendalian manajerial dan teknis, PT. X memastikan bahwa setiap aspek biaya produksi dapat dikelola dengan baik. Strategi ini menjadi kunci dalam mempertahankan profitabilitas di tengah naik-turunnya harga referensi dan tingginya biaya fiskal.

a. Pengolahan Bahan Baku Sendiri

Salah satu pendekatan efisiensi biaya yang dijalankan oleh PT. X adalah dengan mengelola sendiri proses pengolahan bahan baku yang diperoleh melalui kontrak jangka panjang dengan petani lokal. Pendekatan ini membantu perusahaan menghindari ketergantungan pada pihak ketiga dalam rantai pasok dan memungkinkan kendali kualitas serta biaya yang lebih optimal. Narasumber dari divisi Produksi menjelaskan bahwa perusahaan tidak mengambil bahan baku secara umum dari pasar bebas, melainkan hanya menerima pasokan yang telah dikontrak secara resmi dan siap diproses langsung. Hal ini mendukung efisiensi proses produksi karena bahan baku sudah sesuai standar kebutuhan operasional. Proses awal dimulai di fasilitas gudang *hopper*, tempat bahan baku disimpan sebelum masuk proses pengolahan. “Kami hanya fokus pada kontrak yang sudah ada dengan penyedia bahan baku, seperti tandan buah segar dari petani. Kami hanya menerima bahan baku yang siap diproduksi.” Ucap Pak N.S., Divisi Produksi. Dengan sistem ini, PT. X mampu menjaga konsistensi pasokan bahan baku sekaligus menekan fluktuasi harga input produksi yang kerap terjadi di pasar terbuka. Strategi pengolahan bahan baku sendiri yang berbasis kontrak ini menjadi salah satu pilar

utama efisiensi biaya dan pengendalian mutu di tengah fluktuasi harga referensi.



Gambar 8.4.8. Gudang Hopper milik PT. X yang digunakan sebagai Bagian dari Sistem Pengelolaan Rantai Pasok Internal Perusahaan.

Sumber : Dokumentasi observasi penelitian

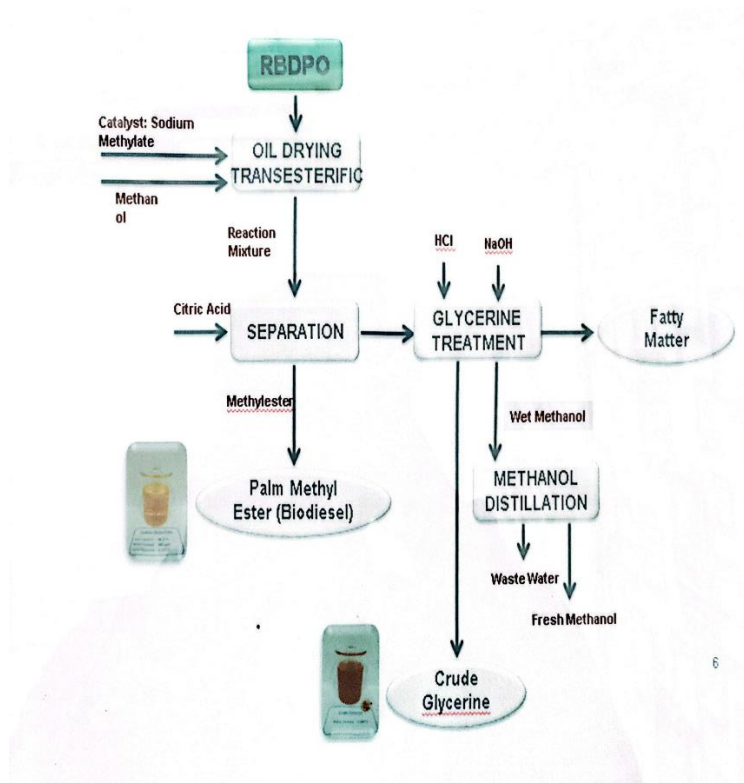
4.4.3.2. Strategi Investasi Fasilitas Pengolahan Baru

Strategi jangka panjang yang dilakukan PT. X untuk meningkatkan efisiensi produksi dan menciptakan nilai tambah yang lebih tinggi dengan cara merencanakan pembangunan fasilitas pengolahan baru. Fokus investasi ini diarahkan pada pengembangan produk olahan turunan CPO yang lebih berkualitas dan ramah lingkungan, serta mendukung tujuan perusahaan untuk mengurangi ketergantungan pada ekspor komoditas mentah. Bapak T.B. dari Divisi *Marketing* menegaskan bahwa pembangunan fasilitas baru ini merupakan bagian dari strategi hilirisasi internal, dengan tujuan memproduksi *Refined Crude Glycerin*, yakni produk turunan dari CPO yang memiliki nilai jual lebih tinggi dan potensi pasar yang kuat, Senada dengan hal tersebut, Bapak D.A. dari Divisi *Business*

Development menyatakan bahwa arah pengembangan fasilitas produksi juga mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan dan efisiensi energi, mengingat potensi besar yang dimiliki Indonesia sebagai negara penghasil sawit. Dengan strategi ini, PT. X tidak hanya memperluas lini produksinya ke segmen bernilai tambah tinggi, tetapi juga berupaya membangun keunggulan kompetitif yang berbasis pada keberlanjutan dan inovasi produk. Investasi pada fasilitas baru ini menjadi langkah konkret dalam menghadapi dinamika harga referensi sekaligus memperkuat ketahanan industri jangka panjang.

1. Investasi dalam Fasilitas Olahan Biodiesel dan *Crude Glycerin*

Strategi hilirisasi dan penciptaan nilai tambah yang dilakukan oleh PT. X dengan cara mengalokasikan investasi jangka panjang untuk membangun fasilitas pengolahan produk turunan dari CPO, khususnya di sektor biodiesel dan *crude glycerin*. Investasi ini diarahkan untuk memperkuat daya saing perusahaan melalui produksi komoditas olahan yang memiliki potensi pasar lebih luas dan dikenai pungutan ekspor yang lebih ringan dibandingkan produk mentah.



Gambar 9.4.9. Gudang Hopper milik PT. X yang digunakan sebagai Bagian dari Sistem Pengelolaan Rantai Pasok Internal Perusahaan

Sumber : Dokumentasi Observasi Penelitian

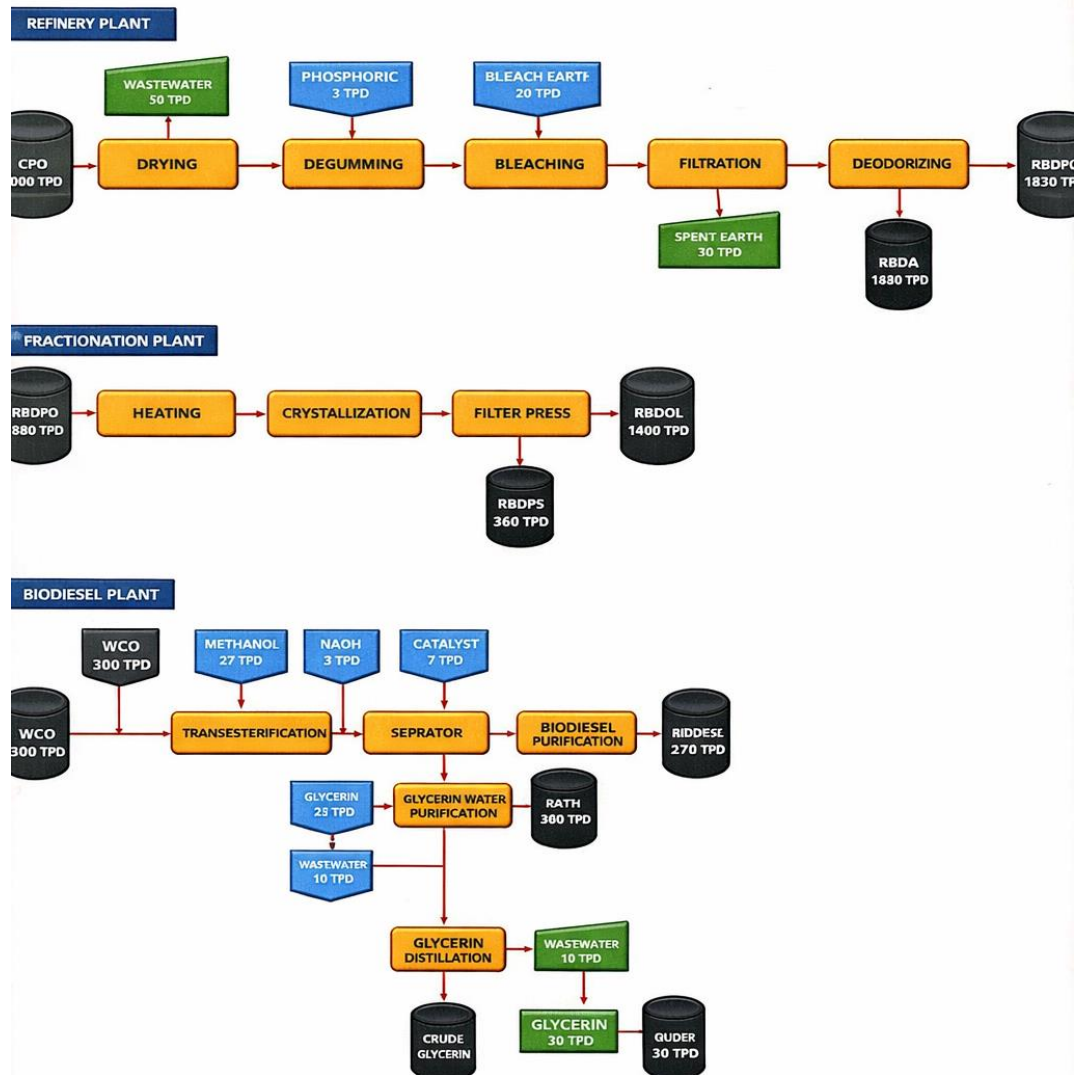
Fokus terhadap pengembangan biodiesel menjadi strategi penting perusahaan, mengingat sektor ini memiliki permintaan domestik yang stabil dan didukung oleh kebijakan energi nasional. Dalam konteks ini, ketersediaan order dari pembeli menjadi indikator utama keberhasilan investasi: “Karena fokus kami adalah biodiesel, yang lebih penting adalah seberapa banyak pesanan yang sudah kami amankan dari pembeli” (Pak N.S., Divisi Produksi). Sementara itu, di sisi produk turunan lainnya, Bapak T.B., Divisi *Marketing* mengatakan PT. X sedang merencanakan pembangunan fasilitas yang mampu memproduksi *Refined Crude Glycerin*, yakni produk olahan lanjutan dari *crude glycerin* berkualitas rendah yang selama ini menjadi salah satu komoditas utama perusahaan. Dengan peningkatan

kapasitas pengolahan ini, perusahaan berharap dapat menembus pasar baru dengan standar kualitas yang lebih tinggi dan nilai jual yang lebih baik. Dengan mengembangkan fasilitas produksi untuk biodiesel dan *Refined Crude Glycerin* secara bersamaan, PT. X tidak hanya memperluas spektrum produknya, tetapi juga memperkuat posisi strategis di sektor energi dan kimia berbasis CPO. Strategi ini sekaligus menjadi langkah antisipatif terhadap ketidakstabilan harga referensi CPO dan tingginya biaya ekspor, karena perusahaan dapat mengandalkan produk bernilai tambah tinggi dengan stabilitas pasar yang lebih terjaga.

a. Menghasilkan Produk Bernilai Lebih Tinggi

Sebagai bagian dari transformasi jangka panjang, PT. X fokus pada pengembangan produk olahan CPO yang tidak hanya memiliki nilai jual lebih tinggi, tetapi juga ramah lingkungan dan relevan dengan kebutuhan pasar saat ini. Strategi ini ditujukan untuk mengurangi ketergantungan pada ekspor komoditas mentah, yang sangat rentan terhadap fluktuasi harga referensi dan kebijakan fiskal ekspor. Pak D.A. dari Divisi *Business Development* menegaskan bahwa perusahaan berkomitmen untuk terus mengembangkan lini produk dengan karakteristik kualitas dan keberlanjutan yang lebih kuat. Fokus ini juga tercermin dari peningkatan kontribusi sektor biodiesel terhadap total penjualan perusahaan. Dengan dukungan program mandatori biodiesel dari pemerintah, PT. X melihat biodiesel sebagai produk strategis yang berpotensi mendorong pertumbuhan pendapatan secara signifikan, “Dengan adanya program mandatori biodiesel, biodiesel menjadi produk dengan potensi pertumbuhan terbesar bagi perusahaan. Saat ini, biodiesel menyumbang lebih dari 50% dari total penjualan perusahaan kami”(Pak G.H., Divisi Pemasaran).

MASS BALANCE



Gambar 10.4.10. Efisiensi input-output dan peta transformasi bahan baku menjadi produk bernilai tambah

Sumber : dokumentasi observasi penelitian

Untuk memastikan kelancaran distribusi dan kesiapan menghadapi fluktuasi harga, Divisi Produksi juga menekankan pentingnya pengelolaan inventori secara optimal. Ketersediaan stok yang cukup memungkinkan perusahaan merespons

permintaan pasar dengan cepat tanpa harus terpengaruh secara langsung oleh gejolak harga bahan baku. Dengan memprioritaskan pengembangan produk bernilai tambah tinggi dan membangun sistem produksi serta distribusi yang responsif, PT. X memperkuat daya saingnya di pasar domestik dan internasional, sekaligus memperkecil dampak negatif dari ketergantungan terhadap komoditas mentah berisiko tinggi.

i. Mengurangi Ketergantungan pada Ekspor CPO Mentah

Salah satu pilar penting dalam strategi transformasi bisnis PT. X adalah mengurangi ketergantungan terhadap ekspor komoditas mentah, khususnya *Crude Palm Oil* (CPO). Ketergantungan terhadap komoditas ini membuat perusahaan sangat rentan terhadap dinamika harga referensi global dan fluktuasi kebijakan ekspor yang dapat membebani margin secara signifikan. Untuk mengatasi hal tersebut, PT. X mengalihkan fokus bisnisnya ke pengembangan produk turunan CPO yang lebih berkualitas, ramah lingkungan, dan memiliki nilai tambah. Strategi ini tidak hanya menciptakan stabilitas finansial yang lebih kuat, tetapi juga membuka peluang pasar baru yang lebih beragam, Divisi *Business Development* Bapak D.A. “Kami semakin fokus untuk mengembangkan produk olahan CPO yang lebih berkualitas serta ramah lingkungan dan bernilai tambah, agar tidak bergantung hanya pada ekspor komoditas mentah.” Pendekatan ini juga diperkuat oleh Bapak N.S. dari Divisi Produksi pergeseran orientasi produksi PT. X yang lebih menekankan pada sektor biodiesel, berbeda dari kebanyakan perusahaan sawit di wilayahnya. Melalui kontrak jangka panjang dengan petani dan diversifikasi produk sawit lainnya, perusahaan memperluas cakupan operasional yang tidak hanya berorientasi ekspor, tetapi juga mendukung pasar domestik dan olahan industri. Dengan langkah-langkah ini, PT. X menempatkan dirinya dalam

posisi yang lebih adaptif dan tangguh, tidak hanya dalam merespons tekanan pasar global, tetapi juga dalam membangun keberlanjutan jangka panjang melalui hilirisasi dan penguatan pasar lokal)

4.4.4. Strategi Perdagangan Afiliasi (*Transfer Pricing*)

Sebagai bagian dari grup perusahaan multinasional, PT. X menerapkan strategi perdagangan afiliasi atau transfer pricing dalam transaksi antar perusahaan yang masih berada dalam satu grup, baik domestik maupun lintas negara. Strategi ini bertujuan untuk mengelola risiko pajak, mengoptimalkan efisiensi operasional grup, serta menjaga stabilitas keuangan secara konsolidasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dikoding dalam NVivo 12, praktik *transfer pricing* di PT. X dilakukan dengan memperhatikan regulasi yang berlaku dan didukung dokumentasi transaksi yang akurat, dan mempertimbangkan benchmark harga pasar, Bapak N.S. dari Divisi Produksi "Di divisi produksi, kami memang cukup sering berhubungan dengan perusahaan-perusahaan lain yang masih satu grup dengan kami. Perdagangan ini biasanya melibatkan penjualan bahan baku atau bahan setengah jadi yang memang khusus digunakan oleh perusahaan afiliasi tersebut, baik yang ada di Indonesia maupun yang di luar negeri."

Dalam menjalankan transfer pricing, PT. X menggunakan berbagai metode penetapan harga, seperti metode pembandingan transaksi serupa di pasar luar grup, metode biaya plus, atau metode kesepakatan bersama antar perusahaan grup. Selain itu, perusahaan juga secara rutin mendokumentasikan seluruh transaksi transfer pricing dengan lengkap, termasuk justifikasi harga, analisis fungsi dan risiko masing-masing entitas, serta perbandingan harga dengan transaksi independen sebagai bentuk kepatuhan terhadap prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (*arm's*

length principle) sehingga dengan penerapan *transfer pricing* yang akurat, PT. X mampu untuk melakukan beberapa pengelolaan diantaranya

- Mengelola beban pajak perusahaan secara efisien dan patuh.
- Menjaga akuntabilitas keuangan perusahaan.
- Mengoptimalkan struktur operasional grup yang terintegrasi.

Penerapan *transfer pricing* juga menimbulkan tantangan pada PT. X tersendiri, terutama terkait dengan potensi audit pajak, kompleksitas dokumentasi, serta koordinasi antar entitas dalam grup yang memiliki pandangan berbeda terhadap perhitungan harga dan pembagian laba. "Salah satu tantangan terbesarnya adalah memastikan bahwa keuntungan yang kami tambahkan masih masuk akal dan bisa dijelaskan dengan baik kepada pihak berwenang, terutama otoritas pajak." (Pak N.S., Divisi Produksi)

4.4.4.1. Bentuk dan Pola Perdagangan Afiliasi

Dalam praktik bisnis PT. X, hubungan afiliasi memainkan peran penting dalam menjaga kelangsungan rantai pasok dan efisiensi produksi. Salah satu bentuk paling umum dari perdagangan afiliasi adalah penjualan bahan baku atau bahan setengah jadi kepada entitas yang masih berada dalam satu grup perusahaan, baik yang berlokasi di dalam negeri maupun di luar negeri. Dari Divisi Produksi Pola perdagangan ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan produksi spesifik dari masing-masing entitas afiliasi. Dengan adanya hubungan internal ini, perusahaan dapat melakukan koordinasi pasokan lebih cepat, menghindari keterlambatan distribusi, serta menekan biaya logistik yang biasanya lebih tinggi di pasar terbuka. Melalui pola ini, PT. X juga memastikan bahwa standar mutu bahan yang didistribusikan sesuai dengan kebutuhan teknis masing-masing unit usaha. Di sisi

lain, pola perdagangan ini juga tetap berada dalam pengawasan prinsip transfer pricing yang transparan, agar tetap sejalan dengan regulasi perpajakan dan prinsip fair value yang diatur oleh otoritas fiskal. Dengan demikian, perdagangan afiliasi di lingkungan PT. X tidak hanya berfungsi sebagai sarana efisiensi internal, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mempertahankan kestabilan operasional lintas unit bisnis, baik di tingkat nasional maupun internasional.

1. Antar Perusahaan dalam Grup

PT. X menjalankan praktik perdagangan afiliasi secara intensif dengan perusahaan-perusahaan lain yang masih berada dalam satu grup usaha. Bentuk hubungan ini bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan bagian penting dari strategi rantai pasok dan produksi internal perusahaan. Perdagangan afiliasi ini umumnya mencakup distribusi bahan baku atau bahan setengah jadi untuk digunakan kembali dalam proses produksi di unit usaha lain dalam grup. Pak N.S. dari Divisi Produksi menyampaikan bahwa pola kerja sama seperti ini sudah menjadi praktik umum, dengan tujuan mempercepat proses bisnis dan memastikan pasokan material tetap terjaga secara efisien. Melalui praktik ini, perusahaan mampu menciptakan sinergi internal yang tidak hanya memperkuat kolaborasi antardivisi dan entitas usaha, tetapi juga mengoptimalkan penggunaan sumber daya tanpa harus selalu bergantung pada pasar eksternal.

2. Domestik & Lintas Negara

Penjelasan lebih lanjut pada bentuk perdagangan afiliasi yang dijalankan PT. X tidak terbatas pada perusahaan dalam negeri saja, tetapi juga melibatkan entitas afiliasi yang berada di luar negeri. Hal ini menunjukkan bahwa jangkauan distribusi dan sinergi bisnis PT. X bersifat global, memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap kebutuhan pasar lintas negara. Pendapat

Bapak N.S. Divisi Produksi Kegiatan ini dilakukan dengan prinsip kehati-hatian dan pemenuhan terhadap regulasi transfer pricing internasional yang berlaku, agar tetap menjunjung tinggi prinsip kewajaran dalam penetapan harga dan menjaga kredibilitas laporan keuangan. Dengan keterlibatan perusahaan afiliasi lintas wilayah, PT. X mampu memperluas jangkauan pasarnya sekaligus membangun ekosistem perdagangan internal yang stabil, efisien, dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

4.4.4.2. Kepatuhan, Dokumentasi & Tujuan Strategis

Dalam pelaksanaan strategi perdagangan afiliasi, PT. X menaruh perhatian besar terhadap aspek kepatuhan, dokumentasi transaksi, dan tujuan strategis jangka panjang. Praktik transfer pricing yang dijalankan tidak hanya sekadar mengatur hubungan bisnis antar perusahaan dalam grup, tetapi juga harus mematuhi regulasi fiskal dan prinsip transparansi untuk memastikan akuntabilitas perusahaan tetap terjaga. Bapak N.S. dari Divisi Produksi menekankan bahwa setiap transaksi antar afiliasi dicatat secara detail dan sistematis untuk menghindari risiko administratif maupun fiskal. Selain pencatatan yang disiplin, perusahaan juga secara rutin melakukan pemeriksaan internal guna memastikan bahwa kebijakan harga transfer telah sesuai dengan ketentuan perpajakan dan tidak menimbulkan distorsi dalam pelaporan keuangan. Kepatuhan terhadap prinsip-prinsip transfer pricing dipandang bukan hanya sebagai kewajiban hukum, tetapi juga sebagai landasan untuk menjaga integritas dan transparansi dalam pengambilan keputusan manajerial. Lebih jauh, strategi ini dipandang memberikan manfaat tidak hanya untuk kepatuhan jangka pendek, tetapi juga sebagai bagian dari rencana jangka panjang perusahaan dalam membangun sistem tata kelola yang kuat dan

berkelanjutan. Dengan menjalankan dokumentasi yang tertib dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip *good corporate governance*, PT. X menunjukkan komitmennya terhadap praktik transfer pricing yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga etis dan sesuai aturan hukum yang berlaku.

1. Justifikasi pada Otoritas Pajak

Salah satu aspek krusial dalam implementasi *transfer pricing* adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan justifikasi yang jelas dan dapat diterima oleh otoritas perpajakan. PT. X menyadari pentingnya hal ini dan secara proaktif memastikan bahwa struktur keuntungan dalam setiap transaksi antar perusahaan afiliasi tetap masuk akal dan sesuai dengan prinsip kewajaran. sesuai dengan pendapat Bapak N.S. Divisi Produksi “Salah satu tantangan terbesarnya adalah memastikan bahwa keuntungan yang kami tambahkan masih masuk akal dan bisa dijelaskan dengan baik kepada pihak berwenang, terutama otoritas pajak.” Upaya ini penting tidak hanya untuk menghindari potensi sanksi perpajakan, tetapi juga untuk membangun kepercayaan dan menjaga transparansi dalam hubungan perusahaan dengan regulator.

2. Kesepakatan Internal Antar Perusahaan Grup

Penetapan harga transfer antar perusahaan dalam grup tidak dilakukan secara sepihak, PT. X menekankan bahwa seluruh kebijakan harga ditentukan melalui kesepakatan internal yang melibatkan semua entitas terkait dalam grup usaha. Hal ini memastikan bahwa tidak ada satu pihak yang dirugikan dan bahwa harga yang digunakan merefleksikan kepentingan bisnis bersama. “Kami biasanya menggunakan pengaturan harga yang disepakati bersama oleh seluruh perusahaan yang berada dalam satu grup.” (Pak N.S., Divisi Produksi). Pendekatan ini memungkinkan koordinasi lintas entitas yang lebih baik dan mendukung sinergi

dalam operasional internal perusahaan.

3. Perbandingan Harga Pasar

Penerapan prinsip kewajaran harga yang dilakukan PT. X dilakukan dengan cara membandingkan harga transfer internal dengan harga pasar yang berlaku untuk transaksi serupa di luar grup secara rutin. Pendekatan ini bertujuan memastikan bahwa harga yang ditetapkan tetap kompetitif dan dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada pihak internal maupun eksternal seperti otoritas pajak. “Kadang kami membandingkan harga dengan transaksi serupa yang terjadi di luar grup, atau kami hitung dulu biaya produksinya lalu ditambahkan keuntungan tertentu.”(Pak N.S., Divisi Produksi). Langkah ini merupakan bagian dari komitmen PT. X untuk menjaga praktik transfer pricing yang adil, transparan, dan sesuai dengan prinsip arm’s length yang diakui secara internasional.

4.4.4.3. Penentuan Harga dalam Transaksi Afiliasi

Penetapan harga dalam transaksi afiliasi di PT. X dilakukan dengan pendekatan yang sistematis dan berbasis kesepakatan bersama antar entitas dalam grup. Pendekatan ini penting untuk menjamin bahwa nilai transaksi yang dilakukan mencerminkan prinsip kewajaran dan dapat diterima secara fiskal oleh otoritas perpajakan. Bapak N.S. dari Divisi Produksi menjelaskan bahwa harga dalam transaksi afiliasi tidak ditentukan secara sepihak, melainkan melalui proses koordinasi internal yang mempertimbangkan struktur biaya, fungsi, dan risiko setiap entitas. Untuk memastikan bahwa harga yang ditetapkan tetap berada dalam batas kewajaran dan tidak menyimpang dari standar pasar, PT. X juga melakukan benchmarking harga terhadap transaksi serupa yang terjadi di luar grup. Pembandingan ini digunakan sebagai titik referensi untuk menjaga objektivitas dan menghindari persepsi manipulasi harga.

Selain benchmarking Bapak N.S. dari Divisi Produksi juga menyebutkan metode penentuan harga juga dilakukan dengan pendekatan berbasis biaya. Dalam pendekatan ini, biaya produksi dihitung terlebih dahulu secara rinci, lalu ditambahkan margin keuntungan yang wajar. Metode ini dianggap paling representatif untuk transaksi produk setengah jadi atau bahan baku internal. Kombinasi antara kesepakatan internal, benchmarking terhadap pasar luar, dan kalkulasi berbasis biaya menjadikan kebijakan penentuan harga PT. X dalam transaksi afiliasi bersifat fleksibel namun tetap taat regulasi. Strategi ini mencerminkan komitmen perusahaan terhadap praktik tata kelola yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan secara fiskal maupun operasional.

1. Dokumentasi dan Pencatatan Transaksi

Sebagai bagian dari implementasi strategi transfer pricing yang patuh dan transparan, PT. X menempatkan dokumentasi dan pencatatan transaksi sebagai komponen fundamental. Bapak N.S. Divisi Produksi menyebutkan bahwa Setiap transaksi afiliasi yang dilakukan oleh perusahaan dicatat dengan rapi dan sistematis, termasuk rincian data transaksi, metode penentuan harga, serta alasan yang melatarbelakangi penggunaan harga tertentu. Proses dokumentasi ini dilakukan untuk memastikan akuntabilitas dan kemudahan dalam proses audit, baik internal maupun oleh otoritas pajak. Selain sebagai alat kontrol internal, dokumentasi yang akurat juga berfungsi sebagai sarana pembuktian apabila terjadi pemeriksaan dari otoritas perpajakan. Pendekatan ini mencerminkan komitmen PT. X terhadap praktik tata kelola yang baik (*good corporate governance*), khususnya dalam transaksi yang berpotensi mengandung risiko fiskal tinggi seperti transaksi afiliasi. Dengan pencatatan yang terstruktur dan dilandasi oleh analisis fungsi serta

kontribusi masing-masing entitas dalam grup, PT. X menunjukkan bahwa proses penentuan dan pelaporan harga transfer dilakukan secara objektif, konsisten, dan sesuai prinsip kewajaran.

2. Efisiensi Pajak, Konsolidasi Operasi Grup dan Akuntabilitas

Selain untuk memenuhi kewajiban perpajakan, strategi penetapan harga dalam transaksi afiliasi yang dijalankan oleh PT. X juga bertujuan untuk menciptakan efisiensi pajak, memperkuat konsolidasi operasi grup, serta meningkatkan akuntabilitas keuangan secara menyeluruh. Melalui mekanisme *transfer pricing* yang dirancang dengan tepat, PT. X mampu mengalokasikan margin keuntungan antar entitas grup dengan cara yang tidak hanya sesuai ketentuan fiskal, tetapi juga mendukung efisiensi biaya dan kesinambungan operasional. Bapak N.S. dari Divisi Produksi menegaskan bahwa strategi ini bukan hanya langkah administratif, melainkan merupakan bagian dari pendekatan manajerial jangka panjang yang menyeluruh. Dengan implementasi sistem harga transfer yang tertib dan terdokumentasi dengan baik, PT. X menciptakan landasan yang kuat untuk konsolidasi keuangan grup, di mana arus pendapatan dan pengeluaran antar entitas dapat dimonitor dengan transparan. Pendekatan ini juga memudahkan pelaporan keuangan terpadu, menjaga konsistensi laba antar entitas, serta mendukung pengambilan keputusan strategis di tingkat Holding. Lebih dari itu, efisiensi pajak yang dicapai bukan dilakukan melalui skema agresif, melainkan melalui optimalisasi struktur bisnis yang sah dan sesuai dengan prinsip *good governance*. Hal ini sekaligus mencerminkan komitmen PT. X terhadap tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Pengenalan Bab

Bab ini merupakan penjelasan dari akhir penelitian, yang membahas mengenai kesimpulan atas data yang telah diperoleh selama melakukan penelitian. Kesimpulan didasarkan pada analisis data hasil wawancara yang diperoleh merupakan jawaban atas rumusan masalah yang ada. Kemudian, peneliti juga memberikan saran bagi penelitian berikutnya, keterbatasan yang ada dalam penelitian kali ini serta implikasi dari penelitian ini.

5.2. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan mengenai Strategi PT. X Indonesia dalam Memaksimalkan Profitabilitas Menghadapi Penetapan Harga Referensi CPO, maka peneliti menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut::

1. Penetapan harga referensi CPO oleh pemerintah memiliki dampak langsung terhadap kondisi keuangan dan strategi bisnis PT. X Indonesia. Kenaikan harga referensi menyebabkan kenaikan bea keluar dan pungutan ekspor, sehingga margin laba perusahaan mengalami tekanan. Sebaliknya, saat harga referensi menurun, pungutan ekspor berkurang dan meningkatkan daya saing ekspor. Fluktuasi harga referensi mempengaruhi tiga aspek utama perusahaan:
 - a. Pendapatan, yang berkurang saat pembeli internasional menahan pesanan akibat tingginya harga referensi.
 - b. Biaya produksi, yang meningkat akibat naiknya harga bahan baku

dan bea ekspor ketika harga referensi naik.

- c. Margin laba, yang menurun saat tidak ada kontrak jangka panjang untuk bahan baku dan pasar menuntut diskon saat harga referensi turun.

Fluktuasi ini menciptakan tantangan dalam menjaga stabilitas profitabilitas karena perusahaan tidak sepenuhnya dapat mengendalikan harga di pasar global, namun harus tetap merespons secara adaptif terhadap dinamika kebijakan domestik yang mempengaruhi ekspor .

2. Strategi yang diterapkan PT. X mencerminkan penerapan manajemen strategis yang menyeluruh dan dinamis. Strategi perusahaan melibatkan kombinasi pendekatan dari aspek internal dan eksternal. Dari sisi internal, perusahaan mengutamakan efisiensi produksi, optimalisasi rantai pasok, dan pengendalian biaya. Sementara dari sisi eksternal, perusahaan mengalihkan sebagian volume penjualan ke pasar domestik seperti sektor biodiesel untuk mengurangi ketergantungan terhadap ekspor ketika beban tarif ekspor meningkat. Strategi diversifikasi produk dan pemanfaatan fasilitas kawasan berikat menjadi kunci dalam mempertahankan profit margin .

3. PT. X secara aktif menerapkan alat analisis strategis seperti SWOT dan analisis lingkungan eksternal untuk mengevaluasi posisi bisnisnya. Berdasarkan hasil SWOT, perusahaan memiliki kekuatan dalam struktur organisasi yang solid dan dukungan teknologi produksi yang efisien, namun masih menghadapi tantangan dari sisi regulasi harga ekspor dan tekanan pasar global. Peluang terbuka melalui pasar biodiesel dan diversifikasi produk olahan CPO, sementara ancaman terbesar berasal dari kebijakan fiskal ekspor dan ketidakstabilan harga global .

4. Dalam implementasinya, strategi PT. X menekankan pada respons cepat terhadap kebijakan pemerintah terkait harga referensi. Perusahaan memiliki sistem adaptasi kebijakan yang terintegrasi mulai dari evaluasi bulanan kinerja keuangan terhadap pergerakan harga referensi, hingga pengambilan keputusan ekspor atau distribusi domestik berdasarkan skema margin yang dihasilkan. Adapun Strategi PT. X mencakup berbagai aspek penting, antara lain:

- a. Strategi - strategi Diversifikasi Pasar (*Market Diversification*). PT. X mengalihkan sebagian produk dari pasar ekspor ke pasar domestik, seperti biodiesel dan oleokimia, untuk menjaga volume penjualan dan mengurangi ketergantungan terhadap pasar luar negeri ketika harga referensi tinggi dan bea keluar meningkat yang merujuk pada Bab IV, Hasil dan Pembahasan.
- b. Implementasi: Menyesuaikan portofolio penjualan, memperkuat kerja sama dengan konsumen industri dalam negeri seperti produsen energi terbarukan dan makanan.
- c. Strategi Pemanfaatan Kawasan Berikat (*Bonded Zone Strategy*). Perusahaan memanfaatkan fasilitas kawasan berikat untuk menunda pembayaran bea keluar dan pungutan ekspor hingga saat produk benar-benar keluar dari wilayah Indonesia.
- d. Implementasi: Mengatur volume simpanan ekspor di kawasan berikat sambil menunggu harga referensi yang lebih menguntungkan, guna mengoptimalkan margin laba.
- e. Strategi Efisiensi Produksi dan Biaya (*Cost Leadership*). PT. X

melakukan efisiensi pada proses produksi, logistik, dan distribusi untuk menekan biaya di tengah fluktuasi harga referensi.

- f. Implementasi: Penggunaan teknologi otomatisasi, pemeliharaan peralatan secara berkala, dan pengurangan biaya operasional non-produktif.
- g. Strategi Kontrak Jangka Panjang untuk Bahan Baku. Untuk menjaga kestabilan biaya input, PT. X melakukan kontrak jangka panjang dengan pemasok bahan baku (tandan buah segar/TBS).
- h. Implementasi: Negosiasi harga beli bahan baku yang kompetitif dan berjangka tetap untuk melindungi dari kenaikan mendadak.
- i. Strategi Inovasi Produk dan Nilai Tambah (Product Innovation & Value Addition). Perusahaan mengembangkan produk turunan CPO seperti oleokimia, surfaktan, dan produk industri lainnya yang memiliki margin lebih tinggi dan pasar yang lebih stabil.
- j. Implementasi: Investasi pada *Research & Development* (R&D), pembangunan fasilitas pengolahan hilir, serta penciptaan produk baru yang ramah lingkungan.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya menyusun strategi di atas kertas, tetapi juga menerapkannya dalam pengambilan keputusan operasional secara aktif dan responsif .

- 5. Profitabilitas PT. X secara umum tetap dapat dijaga di tengah tekanan eksternal, berkat kombinasi strategi jangka pendek dan jangka panjang. Strategi jangka pendek meliputi efisiensi biaya dan fleksibilitas pasar, sedangkan strategi jangka panjang meliputi ekspansi ke produk turunan bernilai tambah serta inovasi dalam

pemasaran. Upaya ini diperkuat dengan evaluasi kinerja strategis secara periodik untuk memastikan kesesuaian strategi dengan kondisi pasar terkini .

6. Kendala dalam Mengimplementasikan Strategi PT. X dijelaskan dalam beberapa poin berikut, diantaranya:

- a. Fluktuasi Harga Referensi yang Sulit Diprediksi. PT. X menghadapi kendala utama berupa fluktuasi harga referensi CPO yang sangat dinamis dan dipengaruhi oleh pasar internasional seperti Bursa Malaysia dan Rotterdam. Perubahan harga yang sering terjadi dalam waktu singkat menyulitkan perusahaan dalam menyusun perencanaan keuangan dan pengendalian biaya produksi secara presisi. Mengapa ini menjadi kendala? Karena bea keluar dan pungutan ekspor bergantung pada harga referensi, volatilitas ini menyebabkan ketidakpastian margin laba, terutama saat strategi produksi dan ekspor telah ditetapkan sebelumnya .
- b. Keterbatasan dalam Penyesuaian Strategi Jangka Pendek. Meskipun PT. X telah memiliki strategi diversifikasi dan efisiensi, perusahaan tetap mengalami kendala dalam merespons perubahan kebijakan secara cepat. Misalnya, penyesuaian volume ekspor dan peralihan ke pasar domestik membutuhkan waktu karena harus mempertimbangkan kesiapan infrastruktur dan jaringan distribusi. Mengapa ini menjadi kendala? Karena strategi jangka pendek seperti shifting market memerlukan koordinasi lintas unit produksi, logistik, dan pemasaran, sehingga tidak dapat langsung menyesuaikan dalam waktu singkat terhadap perubahan harga referensi.

- c. Beban Fiskal dari Kebijakan Pemerintah. Kebijakan bea keluar dan pungutan ekspor berdasarkan harga referensi sering kali dipandang tidak proporsional oleh pelaku industri, termasuk PT. X. Dalam beberapa kasus, pungutan yang tinggi tidak dibarengi dengan insentif yang cukup bagi produsen. Mengapa ini menjadi kendala? Karena beban fiskal yang besar dapat menggerus margin laba dan memaksa perusahaan menunda ekspor, yang berdampak pada arus kas dan target penjualan.
- d. Persaingan Harga di Pasar Global. Ketika harga referensi tinggi dan bea keluar naik, harga jual CPO Indonesia menjadi kurang kompetitif dibandingkan negara lain seperti Malaysia yang memiliki kebijakan fiskal ekspor yang lebih ringan. Hal ini menimbulkan kendala yang menyebabkan penurunan daya saing harga dapat menyebabkan turunnya permintaan dari pasar luar negeri, memaksa PT. X menurunkan harga jual atau mencari pasar alternatif.

Meskipun PT. X memiliki strategi yang cukup adaptif dan terstruktur, kendala eksternal seperti volatilitas harga referensi, kebijakan pemerintah, dan ketatnya persaingan global masih menjadi hambatan dalam penerapan strategi secara efektif. Oleh karena itu, dibutuhkan respons strategis yang lebih fleksibel dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan untuk mengurangi tekanan terhadap profitabilitas perusahaan.

5.3.Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan utama pada keterbukaan informasi terkait praktik *transfer pricing* yang dilakukan oleh PT. X Indonesia. Data mengenai harga transfer antar entitas perusahaan, baik dalam skala nasional maupun internasional, tidak dapat diakses secara rinci karena bersifat sensitif dan dilindungi oleh kebijakan internal perusahaan. Akibatnya, peneliti tidak dapat menganalisis secara menyeluruh bagaimana mekanisme *transfer pricing* mempengaruhi struktur biaya, laba, maupun dampaknya terhadap strategi dalam merespons harga referensi CPO. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama pada akses terhadap data internal perusahaan yang bersifat rahasia dan sensitif, khususnya terkait praktik *transfer pricing* yang diterapkan oleh PT. X Indonesia. Data rinci mengenai nilai dan formula harga transfer antar entitas, struktur biaya internal, laporan pajak konsolidasi, serta transaksi afiliasi lintas negara tidak dapat diakses karena dilindungi oleh kebijakan privasi perusahaan. Kondisi ini menyebabkan peneliti tidak dapat menganalisis secara mendalam pengaruh mekanisme *transfer pricing* terhadap struktur biaya, laba, dan strategi efisiensi pajak dalam merespons kebijakan harga referensi CPO. Selain itu, keterbatasan data keuangan historis periode 2018 – 2023 dan akses narasumber internal juga membatasi penelitian. Keterbatasan dalam akses data ini membuat analisis yang dilakukan lebih banyak bertumpu pada data sekunder, wawancara, dan dokumen publik, sehingga kedalaman kajian, khususnya dalam melihat hubungan langsung antara kebijakan *transfer pricing*, profitabilitas, dan efisiensi pajak, menjadi terbatas.

5.4.Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan guna meningkatkan efektivitas strategi perusahaan dalam menghadapi penetapan harga referensi CPO dan menjaga profitabilitas jangka panjang. Adapun dijelaskan dalam beberapa poin berikut, diantaranya:

1. Perusahaan disarankan meningkatkan transparansi dan sistem pelaporan internal terkait harga transfer (*transfer pricing*). Dengan pengelolaan *transfer pricing* yang akuntabel dan sistematis, perusahaan dapat mengoptimalkan efisiensi pajak sekaligus meminimalkan risiko pelanggaran kebijakan fiskal. Selain itu, sistem pencatatan harga transfer yang lebih terbuka (meski bersifat internal) juga dapat membantu pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat waktu dan berbasis data.
2. Strategi diversifikasi pasar dan produk perlu terus diperkuat, khususnya dalam memperluas penetrasi ke sektor hilir domestik seperti biodiesel, oleokimia, dan makanan berbasis minyak nabati. Dengan demikian, perusahaan tidak terlalu bergantung pada pasar ekspor yang sangat sensitif terhadap kebijakan harga referensi dan bea keluar. Langkah ini dapat membantu perusahaan menjaga kestabilan pendapatan saat terjadi gejolak harga global.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menjalin kerja sama yang lebih formal dengan perusahaan sejenis agar dapat mengakses data internal yang lebih lengkap, khususnya yang berkaitan dengan volume ekspor, bea keluar, serta harga transfer antar unit usaha. Dengan data yang lebih terbuka, hasil penelitian di masa depan akan lebih komprehensif dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan perusahaan maupun regulator.

5.5.Implikasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat sebagai masukan bagi PT. X Indonesia dalam memperkuat strategi bisnisnya, khususnya dalam menghadapi kebijakan harga referensi CPO yang ditetapkan oleh pemerintah. Adapun dijelaskan pada beberapa poin berikut, diantaranya:

1. Perusahaan perlu terus meningkatkan ketahanan profitabilitas dengan mengembangkan strategi diversifikasi produk dan pasar secara lebih agresif, terutama pada sektor hilir seperti biodiesel dan oleokimia. Diversifikasi ini tidak hanya menjadi alat untuk mengurangi dampak bea keluar, tetapi juga memperkuat nilai tambah produk dan memperluas pangsa pasar domestik.
2. Perusahaan disarankan untuk memaksimalkan pemanfaatan fasilitas kawasan berikat dan kontrak jangka panjang sebagai alat efisiensi fiskal dan stabilisasi rantai pasok. Pengelolaan yang lebih strategis atas kawasan berikat dapat meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam menentukan waktu ekspor yang tepat agar dapat menghindari beban pungutan yang tinggi saat harga referensi naik.
3. Implikasi lain terletak pada pentingnya sistem evaluasi strategi yang responsif dan berbasis data. Diharapkan PT. X mulai menerapkan sistem pemantauan internal yang lebih intensif terhadap perubahan harga referensi dan proyeksi dampaknya terhadap margin laba. Hal ini perlu didukung oleh SDM yang memahami dinamika kebijakan ekspor, strategi fiskal, serta analisis risiko pasar secara komprehensif.
4. Praktik transfer pricing antar unit dalam perusahaan perlu dikelola secara transparan dan efisien sesuai dengan ketentuan regulasi. Meskipun data ini bersifat sensitif dan tidak dapat diakses secara terbuka, penting bagi manajemen

untuk menjadikan kebijakan transfer pricing sebagai salah satu alat dalam strategi pengendalian biaya dan pelaporan pajak yang akurat, sekaligus menghindari potensi permasalahan hukum di masa depan.

5. Secara akademis, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan landasan awal bagi peneliti berikutnya dalam mengkaji hubungan antara kebijakan pemerintah, strategi perusahaan, dan profitabilitas dalam industri komoditas berbasis ekspor seperti kelapa sawit. Dengan pendekatan studi kasus dan metode analisis yang digunakan, penelitian ini memberikan gambaran nyata tentang bagaimana dinamika kebijakan eksternal dapat direspons melalui manajemen strategis yang terstruktur dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. The Haworth Press.
- Andriyanty, R., & Hutagaol, P. (2024). Penerapan Bea Keluar Terhadap Ekspor Cpo Indonesia Dalam Perspektif Lingkungan Berkelanjutan The Implementation Of Export Duties On Indonesian Cpo Exports In A Sustainable Environmental Perspective. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 8(3), 1061–1076. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2024.008.03.20>
- Anggie Wiyana, Shallsa Billa Elhusza, Fadya Wulan Tedjasukmana, Muhammad Zidan Rosyid, Sophia Mardiyah, & Ni Putu Eka Widiastuti. (2023). Menuju Efisiensi Pajak Perusahaan Melalui Peran Konsultan Pajak. *Veteran Economics, Management & Accounting Review*, 2(1), 112–121. <https://doi.org/10.59664/vemar.v2i1.6085>
- Arieftiara, D., & Mariana, M. (2018). Ketidakpastian Lingkungan Bisnis, Keputusan Investasi dan Kinerja Perusahaan pada Industri Manufaktur. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 5(2), 163–178. <https://doi.org/10.24815/jdab.v5i2.10581>
- Badan Kebijakan Fiskal. (2022). *Menyongsong Era Kebangkitan Pasca Pandemi*.
- Badan Kebijakan Fiskal. (2024). *Laporan Tahunan 2024 Badan Kebijakan Fiskal: Mengawal Fiskal, Mendorong Pertumbuhan Ekonomi*.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Kelapa Sawit Indonesia Indonesia Oil Palm Statistics 2022. *Statistik Kelapa Sawit Indonesia Indonesian Oil Palm Statistics 2022*, 16, 1–132.
- Barlianto, A. D., & Riesfandiari, I. (2021). *Evaluasi Manfaat Kawasan Berikat Mandiri Dalam Meningkatkan Kinerja Logistik Dan Kinerja Operasional Pengusaha Kawasan Berikat (Pkb) X Di Purwakarta*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic Analysis* (Vol. 2).
- Burieva, N. (2023). *Analysis of Competitive Strategies for the Development of Industrial Enterprises Using the Ansoff Matrix*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19625.61286>
- Bustaman, A., Indiatuti, R., Budiono, B., & Anas, T. (2022). Quality of Indonesia's domestic institutions and export performance in the era of global value chains. *Journal of Economic Structures*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40008-022-00293-5>
- Canossa, D. C., Erwinsyah, & Xusheng, W. (2020). *Mapping the Palm Oil Value Chain: Opportunities for Sustainable Palm Oil in Indonesia and China* (First Edition). UNDP China.
- Chairunnas, A., Triani, N., & Zahra, W. (2022). Pengaruh Diversifikasi Produk, Struktur Modal, Perputaran Modal Kerja, dan Ukuran Perusahaan terhadap Profitabilitas

Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Finansial Indonesia*, 6(1), 85–98.

Chris Monica Levia, & Ickhsanto Wahyudi. (2025). The Influence of Tax Planning, Profitability, And Costs Operations For Earning Management. *Best Journal of Administration and Management*, 3(3), 156–169. <https://doi.org/10.56403/bejam.v3i3.271>

Cools, M., & Slagmulder, R. (2009). Tax-Compliant Transfer Pricing and Responsibility Accounting. In *Journal Of Management Accounting Research*.

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://ebookgate.com/product/immunoassay-handbook-theory-and->

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2015). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

Danial Zainudin, A., Ahmad, N., & Abdul Rahim, F. (2019). Effective cross hedging: Evidence from physical *Crude Palm Oil* and its non-interrelated energy futures contracts. *Islamic Research Journal of Emerging Economies & Islamic Research*, 7(2), 1–17. <http://myjms.moe.gov.my/index.php/JEEIRwww.jeeir.com>

Dickson, D., Slaughter, A., & Mittal, A. (2019). One Downstream: Strategic Imperatives for the Evolving Refining and Chemical Sectors. *Deloitte Insights*, 1–18.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2019). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kementerian Keuangan Tahun 2019*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Direktorat Jenderal Perkebunan. (2023). *Statistik Perkebunan Unggulan Nasional 2020-2022* (S. Kom. MT. Dhani Gartina & SE. M. S. R. Lucky Lukmana Sukriya, Eds.). Sekretariat Direktorat Jenderal Perkebunan.

Dutta, S., & Reichelstein, S. (2018). *Capacity Rights and Full Cost Transfer Pricing*. University of California, Stanford University.

Elfian, M. S., Harianto, H., & Zulfainarni, N. (2023). Financial Performance of The Main Palm Oil Companies in Indonesia and The Influencing Factors. *Business Review and Case Studies*. <https://doi.org/10.17358/brcs.4.1.62>

Erwin, M. (2024). Pengaruh Harga Referensi *Crude Palm Oil* Terhadap Penerimaan Bea Keluar pada KPPBC TMP B Jambi. *Business and Entrepreneurship Journal (BEJ)*, 5(2), 2745–8547.

Eryogi, K. N., Utami, K. D. C., Sundari, D. S. A., Bintang, A. N., & Wibisana, W. D. (2024). Penerapan Porter Five Forces Dan Analisis Swot Dalam Perencanaan Strategi PT Roves Global Food. *EBISMAN EBisnis Manajemen*, 2(2), 105–118. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i2.403>

- Firmansyah, V., & Pratiwi, R. (2022). The Effectiveness Of Fiscal Incentive Policy In Bonded Zones. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 7(2), 286–293.
- Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, 13(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117>
- Gandhy, A., Dwi, B., Mareta, P. &, & Wilistanti, G. (2024). *Volatility Spillover of Crude Palm Oil (CPO) Commodity between Spot and Futures Market in Indonesia* (Vol. 1).
- Hani Subakti, Roberta Uron Hurit, Genoveva Dua Eni, Marianus Yufrinalis, Sonya Kristiani Maria, Rabiatus Adwiah, Ahmad Syamil, Maria Angelina Fransiska Mbari, Sukarman Hadi Jaya Putra, Nuryati Solapari, Titik Musriati, & Ade Putra Ode Amame. (2023). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF (BUNGA RAMPAL)*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Hasibuan, S., & Hidayati, J. (2019). The Improvement of Technology Utilization in The Framework of the Competitiveness and Sustainability of Indonesia Palm Oil Industry. *IEOM Society International: Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2608–2615.
- Hidayat, A., Robiani, B., Marwa, T., & Suhel, S. (2023). Competitiveness, Market Structure, and Energy Policies: A Case Study of the World's Largest Crude Palm Oil Exporter. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 13(3), 111–121. <https://doi.org/10.32479/ijeep.14199>
- Hidayat, N. K., Offermans, A., & Glasbergen, P. (2017). Sustainable palm oil as a public responsibility? On the governance capacity of Indonesian Standard for Sustainable Palm Oil (ISPO). *Agriculture and Human Values*, 35(1), 223–242. <https://doi.org/10.1007/s10460-017-9816-6>
- Husna, A., & Satria, I. (2019). EFFECTS OF RETURN ON ASSET, DEBT TO ASSET RATIO, CURRENT RATIO, FIRM SIZE, AND DIVIDEND PAYOUT RATIO ON FIRM VALUE. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(5), 50–54. <https://doi.org/10.32479/ijefi.8595>
- Immanuel, Suharno, & Rifin, A. (2019). THE PROGRESSIVE EXPORT TAX AND INDONESIA'S PALM OIL PRODUCT EXPORT COMPETITIVENESS. *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*, 13(3), 211–232.
- Irsandy, R., Derriawan, ;, & Sihite, ; Mombang. (2024). Strategi Peningkatan Profitabilitas Berbasis Pengendalian Mutu Dengan Metode Six Sigma. *“EKOBISMAN: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*, 9(2), 184–195.
- Iskandar, A. (2015). DAMPAK PERUBAHAN HARGA CRUDE PALM OIL (CPO) DUNIA TERHADAP VOLUME EKSPOR KOMODITAS KELAPA SAWIT DAN PEREKONOMIAN INDONESIA (PENDEKATAN VECTOR AUTOREGRESSION ANALYSIS). *Info Artha Sekolah Tinggi Akuntansi Negara*

(STAN), I/XIII, 1–20.

- Islam, M. A. (2017). An Empirical Evaluation of Hedging Effectiveness of *Crude Palm Oil* Futures Market in Malaysia. *International Journal of Economics and Financial Research ISSN*, 3(11), 303–314.
- Judijanto, L. (2025). A Review of Palm Oil Export Resilience Mechanisms under Asymmetric Trade Wars. *Asian Business Research Journal*, 10(7), 105–114. <https://doi.org/10.55220/2576-6759.508>
- Junaldi, & Samosir, D. K. B. M. (2022). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Leverage, Kepemilikan Institusional, dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Tax Avoidance (Studi Empiris Pada Perusahaan Sektor Perkebunan Sawit Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2021). *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, 2, 1.
- Keputusan Menteri Perdagangan Nomor 1531 Tahun 2022 tentang Penetapan Pemenuhan Kebutuhan Dalam Negeri (Domestic Market Obligation) dan Harga Penjualan di Dalam Negeri (Domestic Price Obligation) *Crude Palm Oil* (CPO) dan Minyak Goreng, Pub. L. No. 1531, BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2022 NOMOR 505 1 (2022).
- KEPUTUSAN MENTERI PERDAGANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 199 TAHUN 2024, Pub. L. No. 199, BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2022 NOMOR 505 1 (2024).
- KEPUTUSAN MENTERI PERDAGANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 1494 TAHUN 2023, Pub. L. No. 1494, BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2022 1 (2023).
- Kissinger, G. (2016). *Fiscal Incentives for Indonesian Palm Oil Production: Pathways for Alignment with Green Growth*.
- Larbi, A. O., Afumwaa Asare-Danquah, G., Akua, A., & Ackah, F. (2024). Utilization of Internal Analysis with the VRIO Framework and Development of Scale for Resource and Capabilities of Fashion and Design Organization. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND SCIENTIFIC INNOVATION (IJRSI)*, XI(VI), 63–70. <https://doi.org/10.51244/IJRSI>
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Löffler, C. (2019). *Divisionalization and Domestic Transfer Pricing for Tax Considerations in the Multinational Enterprise* *. <https://ssrn.com/abstract=3417135>
- Lubis, M., Kamaliah, & Savitri, E. (2020). ANALYSIS OF THE EFFECT OF RUPIAH EXCHANGE RATE AND INTEREST RATE OF BI ON PLANTATION SUBSECTOR STOCK RETURNS WITH *CRUDE PALM OIL* (CPO) REFERENCE PRICES AS MODERATION VARIABLE. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 108–124. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>

- Manurung, I., Bruemmer, B., & Kopp, T. (2019). Price Transmission in International *Crude Palm Oil* Markets: The Effects of Export Tax of Indonesia. *Atlantis Press : Advances in Economics, Business and Management Research*, 98. <https://doi.org/10.2991/icot-19.2019.15>
- Mariza, I., & Baskoro, G. (2024). Strategic Ambidexterity and Organizational Performance of Manufacturing Companies in Jakarta, Indonesia. *Jurnal Teknik Industri: Jurnal Keilmuan Dan Aplikasi Teknik Industri*, 26(2), 181–192. <https://doi.org/10.9744/jti.26.2.181-192>
- Matthew B. Miles, Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design An Interactive Approach* by Joseph A. Maxwell (z-lib.org) (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Milstein, D., Blanc, G. Le, & Francke, M. (2018). *EUROPEAN UNION-ANTI-DUMPING MEASURES ON BIODIESEL FROM INDONESIA*.
- Ministry of Investment (BKPM). (2023). *Indonesia Investment Guidebook 2023* (2023 Edition). Ministry of Investment / Indonesia Investment Coordinating Board (BKPM).
- Mohammed, H. H. (2021). The role of transfer pricing methods to enhance performance evaluation of economic units: An applied study in Alan Group for producing Kawanter. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(55, 3), 510–535. <https://doi.org/10.25130/tjaes.17.55.3.31>
- Mubarok, I. Z., Hartoyo, S., & Maulana, T. N. A. (2019). THE EFFECTS OF THE WORLD CPO PRICES, MACROECOMONY, AND CAPITAL STRUCTURES ON THE PROFITABILITY OF PALM OIL COMPANIES. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1), 369–374. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-01.45>
- Mukti, B. F. (2022). *TINJAUAN ATAS FASILITAS PUSAT LOGISTIK BERIKAT DI WILAYAH KERJA KPPBC TMP A SEMARANG*. STAN.
- Muniroh, Sudiarto, E., & Klaudia, S. (2024). Pengaruh Beban Pajak, Profitabilitas dan Tunneling Incentive terhadap Transfer Pricing. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 9(1), 74–82.
- Nilsson, F., & Kashyap, S. (2017). *Transfer Pricing in the Context of Strategic Congruence My Eliasson Adam Mankowski*.
- Nini, & Chandika, R. (2023). Pengaruh Perencanaan Pajak dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Subsektor Makanan dan Minuman Di BEI Tahun 2019- 2023. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perpajakan*, 1(3), 486–498.
- NUR'AENI, S. (2024). *PENGARUH KEBIJAKAN BEA KELUAR CPO TERHADAP VOLATILITAS HARGA MINYAK GORENG DI PASAR TRADISIONAL*. INSTITUT

PERTANIAN BOGOR.

- Nurfatriani, F., Galih, R., Sari, K., & Komarudin, H. (2018). *Optimalisasi dana sawit dan pengaturan instrumen fiskal penggunaan lahan hutan untuk perkebunan dalam upaya mengurangi deforestasi* WORKING PAPER 2 3 8. <https://doi.org/10.17528/cifor/006882>
- Nyoman, Y. N., Soegyarto, I. P., Maharani, R. M., Wulandari, D. L., Rahayu, S., & Tamba, E. (2024, November). GAPKI News Edisi 07 November 2024. *GAPKI News (Media Komunikasi dan Informasi Anggota GAPKI)*, 7, 1–28.
- OECD. (2015). *Aligning Transfer Pricing Outcomes with Value Creation, Actions 8-10 - 2015 Final Reports* (Final Report). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264241244-en>
- Paramita Purwanto, N. (20224). *Studi Singkat Isu Aktual dan Strategis, The Increase in Cooking Oil Prices Due to Obstacles in DMO Supply: Vol. XVI* (7th ed., Issue 7). Info Singkat: Studi Singkat Isu Aktual dan Strategis.
- PASPI Monitor. (2023). ECONOMIC IMPACT OF THE EUROPEAN UNION DEFORESTATION-FREE REGULATION (EUDR) ON THE NATIONAL PALM OIL INDUSTRY. *Journal Analysis of Palm Oil Strategic Issues, IV*(06), 778–728.
- PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA 65 /PMK.04/2021, Pub. L. No. 65, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 668 1 (2018).
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 131/PMK.04/2018 tentang Kawasan Berikat, Pub. L. No. 131/PMK.04/2018, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1367 1 (2018). www.jdih.kemenkeu.go.id
- PERATURAN MENTERI LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2021, Pub. L. No. 5 Tahun 2021, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 268 1 (2021).
- PERATURAN MENTERI PERDAGANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 46 TAHUN 2022, Pub. L. No. 46, BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2022 NOMOR 505 1 (2022).
- Pesiri, S. (2022). *The taxation of tomorrow: the impact of the global minimum tax on Transfer Pricing and Harmful Tax Competition*. KU Leuven.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press (A Division of Simon & Schuster Inc.).
- Powell, S., Mckeen, D., & Schmid, jeff. (2023). *Essential Ratios for Financial Analysis*. Corporate Finance Institute.
- Pradina, Y. B. A., & Adhitya, D. (2023). Effect of International CPO Prices, Substitution Goods Prices, and Exchange Rates on *Crude Palm Oil* (CPO) Export Volume in

- Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 21(1), 1–12.
<https://doi.org/10.29259/jep.v21i1.19447>
- Pratama, M. W., Iqbal, J., & Saputra, F. W. (2025). PENGARUH PROFITABILITAS DAN LEVERAGE TERHADAP TAX AVOIDANCE PADA PERUSAHAAN SEKTOR PERKEBUNAN KELAPA SAWIT YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA. *JAAB : Jurnal of Applied Accounting And Business*, 7(1), 164–172. <http://ojs.politeknikjambi.ac.id/jaab>
- Puspitawati, E., Nurdianto, N. R., Pambudi, A., Alamsyah, M. R., Pakerti, K. A., & Maharani, N. D. (2024). Economic Effect of Biodiesel Downstream Industry: An Analysis Based on a Dynamic CGE Model. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 15(1), 437–446. <https://doi.org/10.32479/ijeep.17428>
- Putri, P. Y., Achsani, N. A., & Pranowo, K. (2019). The Effects of Macroeconomic Variables and Corporate Financial Performance on Stock Prices of Palm Oil Companies in Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 16(1), 12–22. <https://doi.org/10.17358/jma.16.1.12>
- PwC Indonesia. (2024). *Indonesia Corporate - Tax credits and incentives*. <https://taxsummaries.pwc.com/indonesia/corporate/tax-credits...>
- Rahmanulloh Arif. (2022). *THIS REPORT CONTAINS ASSESSMENTS OF COMMODITY AND TRADE ISSUES MADE BY USDA STAFF AND NOT NECESSARILY STATEMENTS OF OFFICIAL U.S. GOVERNMENT POLICY*.
- Ratiah, Hartanti, & Feranika, Y. (2021). ANALISA PENERAPAN KEBIJAKAN FASILITAS KAWASAN BERIKAT PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN A JAKARTA TIMUR. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Perbankan*, 8(2), 1398–1405.
- Rice, M., & Godts, R. (2025). *Implementing the legality requirement in the EU Deforestation Regulation*. ClientEarth.
- Ridwan, R. (2023). The Effect of Return on Assets, Effective Tax Rate, and Company Size on Transfer Pricing in Food and Beverage Companies listed on the Indonesia Stock Exchange. *Indonesian Journal of Economics and Management*, 3(2), 337–343. <https://doi.org/10.35313/ijem.v3i2.4791>
- Rifin, A. (2010). The Effect of Export Tax on Indonesia's *Crude Palm Oil (CPO)* Export Competitiveness. *Asean Economic Bulletin*, 27(2), 173–184. <https://doi.org/10.1355/ae27-2b>
- Rini Porwati. (2023). Analisis Pengaruh Harga CPO, Tingkat Inflasi Dan Nilai Tukar Rupiah Terhadap Harga Saham Perusahaan Sub Sektor Perkebunan Kelapa Sawit Tahun 2017-2021. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 169–179. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i1.605>
- Rokhim, M. A. (2023). Analisis Hubungan Volatilitas Harga *Crude Palm Oil*, Volume

- Ekspor dan Nilai Tukar Indonesia. *Jurnal Dinamika Ekonomi Pembangunan*, 6(1), 42–53. <https://doi.org/10.33005/jdep.v5i2.409>
- Saputra, A. F., & Noviaristanti, S. (2023). The Analysis Of Coffee Shop's Business Strategy Formulation (A Case Study at Coffee & Chill, Bandar Lampung). *E-Proceeding of Management*, 10(3), 1545–1556.
- Saragih, G. M. (2019). Komitmen Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup Bidang Fisik-Kimia di Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal DAUR LINGKUNGAN*, 2(1), 29–35. <http://daurling.unbari.ac.id>
- Sasnipa, P., Iqbal, J., & Saputra, F. W. (2025). Pengaruh Profitabilitas dan Perencanaan Pajak terhadap Nilai Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *JAKP : Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Perpajakan*, 8(1), 22–32.
- Sebele-Mpofu, F., Mashiri, E., & Schwartz, S. C. (2021). An exposition of transfer pricing motives, strategies and their implementation in tax avoidance by MNEs in developing countries. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1944007>
- Shavina Alifia, & Gallang Perdana Dalimunthe. (2025). Operationalisation of Internal Analysis Using The Vrio Framework: Assessing Resource and Capability Management in A Bandung-Based Coffee Business (Case Study: Kopi Anjis). *International Journal of Economics and Management Research*, 3(3), 286–296. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i3.419>
- Sianturi, D. J. A. (2024). FLUCTUATING COMMODITY PRICES' EFFECT ON INDONESIAN COAL AND PALM OIL. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 8(1), 67–84. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2024.v8.i1.5916>
- Sibarani, A. N., Kumaat, R. J., Mandeij, D., Pembangunan, J. E., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2023). Analisis Pengaruh Pusat Logistik Berikat dan Kurs Terhadap Ekspor Perusahaan Importir Pengguna Fasilitas Pusat Logistik Berikat. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 23(8), 133–144.
- Sitorus, E. R. B. (2023). Proses Perumusan Strategi Analisis Formulasi Implementasi dan Evaluasi serta Model-Model Perumusan Strategi seperti Matriks BCG (Boston Consulting Group) Matriks Space dan Lainnya di Tingkat Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 3, 49–54. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3ise.2914>
- Subagyono, K., Kariyasa, I. K., Saefudin, Sativa, M., Anggraini, T., Sitaresmi, R., Hidayat, M., Choer, A., Ermawati, Wiranata, H., Murtasih, Nurahmat, adi, & Fitriani, N. R. (2022). *KEMENTERIAN PERTANIAN REPUBLIK INDONESIA | LAPORAN TAHUNAN 2021*.
- Sudi Mardianto, Adi Setiyanto, & Sumedi. (2023). *Menelisik Penyebab Fluktuasi Harga Tandan Buah Segar Kelapa Sawit*. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Kementerian Pertanian.

Sudoni, H., & Suminartika, E. (2019). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI HARGA SAHAM PT LONDON SUMATRA INDONESIA TBK*. 4(2).
Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cetakan Ke-19). ALFABETA.

Suroso, A. I., Tandra, H., Najib, M., & Syaukat, Y. (2020). FIRM PERFORMANCE FACTORS AND EFFICIENCY OF INDONESIAN PALM OIL COMPANIES. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 17(3), 227–238. <https://doi.org/10.17358/jma.17.3.227>

Syahril, Masbar, R., Majid, M. S. Abd., & Syahnur, S. (2019). ONESIA AS THE WORLD LARGEST PALM OIL PRODUCING COUNTRY DETERMINE THE WORLD CRUDE PALM OIL PRICE VOLATILITY? *THE JOURNAL OF THE Hellenic Association of Regional Scientists*, XI(2), 93–104. <https://www.researchgate.net/publication/333648636>

Syaripuddin, M., Shintia, N., Mutammimah, H., Amelia, R., & Faradisa, N. A. (2025). Evaluation of Domestic Market Obligation (DMO) Implementation on Cooking Oil Export Performance. *International Journal of Economics and Management Studies*, 12(3), 1–8. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v12i3p101>

Tenri Buana Putri, E., & Handayani, W. (2023). *Analisis Peran Audit Internal Dalam Audit Kepatuhan Sertifikasi Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) di PT Perkebunan Nusantara VII*. <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Trombeta, G., & Cox, S. M. (2022). The Textual-Visual Thematic Analysis: A Framework to Analyze the Conjunction and Interaction of Visual and Textual Data. *Qualitative Report*, 27(6), 1557–1574. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5456>

Utomo, S. (2022). Implementasi Tax Planning Berpengaruh Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Sektor Industri Perkebunan Kelapa Sawit BEI Tahun. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(9), 14764–14773.

Vena Intanna, A., & Yusuf, H. (2019). FAKTOR PEMBENTUK HARGA JUAL PRODUK CPO ASAL INDONESIA. *JURNAL PERSPEKTIF BEA DAN CUKAI*, 3(2). www.cnbcindonesia.com

Waskito, H., & Arsyad, L. PH. D. (2021). *Insentif Fiskal Melalui Skema Kawasan Berikat: Apakah Berpengaruh Terhadap Kinerja Ekspor?*

Welo, U., Siagian, R., Wenten, G., & Khoiruddin, K. (2024). Circular Economy Approaches in the Palm Oil Industry: Enhancing Profitability through Waste Reduction and Product Diversification. *Journal of Engineering and Technological Sciences*, 56(1), 25–49. <https://doi.org/10.5614/j.eng.technol.sci.2023.56.1.3>

Wicaksono, T. Y., & Mangunsong, C. (2023). Export Promotion Policies and the Performance of Firms: Evidence from Bonded Zones In Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59(1), 61–89. <https://doi.org/10.1080/00074918.2020.1866745>

- Witjaksono, J., Djaenudin, D., Fery Purba, S., Yulianti, A., Fadwiwati, A. Y., Muslimin, Sitompul, R. F., Azahari, D. H., Imran, Purba, R., & Seerasarn, N. (2024). Corporate farming model for sustainable supply chain *Crude Palm Oil* of independent smallholder farmers. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1418732>
- World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1457-0>
- Xue, Q., Wang, Z., Liu, S., & Chang, P. (2022). Hedging, vertical integration and firm value: Evidence from the oil and gas industry. *Fuel*, 310, 122349. <https://doi.org/10.1016/J.FUEL.2021.122349>
- Yulianto, O. T., Hs Putri, R., & Khotimah, N. (2022). ANALISIS PENGARUH HARGA CPO (*CRUDE PALM OIL*) DUNIA DAN PRODUKSI CPO (*CRUDE PALM OIL*) INDONESIA TERHADAP FLUKTUASI HARGA MINYAK GORENG CURAH INDONESIA. In *JCI Jurnal Cakrawala Ilmiah* (Vol. 2, Issue 2). <http://bajangjournal.com/index.php/JCI>
- Yusuf, M., Firdaus, Y., Badri, M., & Husori, A. (2020). The Environmental Compliance Management of Palm Oil Plantation in Ogan Komering Ilir Regency, Sumatera Selatan, Indonesia. *Atlantis Press SARL, Advances in Social Science, Education and Humanities Researchm Volume 431*, 421(3), 164–170.
- 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>
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>
- Zulkefli, F., & Syahlan, S. (2017). An Overview of Acceptance and Adoption of Agricultural Innovation and Technology for Sustainable Palm Oil Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 355–360. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i11/3467>



Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



Indonesia
Jl. Soekarno Hatta KM 10 LK II
RT 023, Kota Way Luhik
Kota Bandar Lampung, Lampung
Indonesia
www.uisu.com

Lampung, 30 September 2025

Lamp :
Hal : Ijin Penelitian

SURAT IJIN PENELITIAN

Berdasarkan surat permohonan dari Universitas Islam Indonesia
Nomor : 845/DEK/10/Div.IRT/IV/2024

Perihal pada pokok surat dengan ini memberikan ijin untuk melakukan penelitian

Nama : Muhammad Meycel Darmawan
No. Mahasiswa : 20312340
Intitusi : Universitas Islam Indonesia
Program Studi : Akuntansi
Jenjang : Sarjana

Bermaksud mohon keterangan/data, untuk keperluan menurun skipisi delenggan judul:
**" ANALISIS STRATEGI PT. X DALAM MEMAKSIMALKAN PROFITABILITAS MENGHADAPI
PENETAPAN HARGA REFERENSI CPO"**

Dosen Pembimbing : Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For. Accy., Ph.D., CFA., CAMS.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar.

Hormat Kami,
Indonesia


Indonesia
Suhery
Asset Manager

Lampiran 2

Wawancara 1 Bapak AS

Narasumber : **Bapak AS**
Jabatan : ***Custom Compliance Manager***
Tanggal : **2 Mei 2025**

N: Saya, nama saya Agus. Saya dari perusahaan pengolah CPO, yang mengolah CPO menjadi berbagai komoditas seperti biodiesel, gliserin, dan lainnya.

P : Oke, kita langsung ke pertanyaan pertama, Pak. Bagaimana harga referensi CPO mempengaruhi industri secara umum?

N: Ketika berbicara tentang industri CPO, ada banyak pihak yang terlibat, mulai dari hulu hingga hilir. Dari perkebunan kelapa sawit, perusahaan pengolah kelapa sawit menjadi CPO, perusahaan yang mengolah komoditas berbasis CPO seperti perusahaan saya, hingga perusahaan distributor atau pengolah akhir. Sebagai contoh, glycerin, yang merupakan produk olahan CPO, bisa digunakan dalam berbagai industri, mulai dari sampo, kosmetik, hingga margarin. Untuk memahami pengaruh harga referensi CPO, kita harus membagi dua terminologi: 1 Harga referensi CPO, 2 Harga minyak mentah dunia

Keduanya saling terkait. Harga referensi CPO dipengaruhi oleh harga minyak mentah dunia. Jika harga minyak mentah dunia naik, maka bagi perusahaan perkebunan kelapa sawit (hulu), pendapatan mereka akan meningkat. Namun, bagi perusahaan di sektor hilir, kenaikan harga minyak mentah dunia justru akan meningkatkan biaya produksi mereka. Sedangkan harga referensi CPO sendiri mempengaruhi tarif bea keluar dan tarif badan layanan umum dari Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BPDPKS). Jadi, secara langsung, kenaikan harga referensi CPO akan mempengaruhi biaya ekspor perusahaan yang bergerak dalam industri ini.

P : Oke, berarti harga referensi CPO lebih berdampak langsung pada ekspor, ya?

N: Betul. Perusahaan yang melakukan ekspor akan mengalami peningkatan biaya karena tarif bea keluar dan biaya BPDPKS meningkat.

P : Sebelum lanjut, boleh tahu jabatan Bapak di perusahaan ini?

N: Saya menjabat sebagai *Custom Compliance Manager*.

P : Baik, terima kasih, Pak. Kita lanjut ke pertanyaan kedua. Apa faktor-faktor lain selain harga referensi CPO yang juga mempengaruhi kinerja perusahaan di industri ini?

N: Ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan di industri CPO:

Produktivitas dan kualitas bahan baku

Jika permintaan tinggi tetapi suplai tandan buah segar (TBS) atau CPO terbatas, maka perusahaan akan kesulitan memenuhi kebutuhan produksi.

Banyak perusahaan pengolah CPO, termasuk perusahaan kami, tidak memiliki kebun sendiri, sehingga sangat bergantung pada pemasok eksternal.

Kebijakan pemerintah

Pemerintah bisa menerapkan regulasi seperti moratorium atau penghentian sementara perluasan lahan sawit.

Jika lahan tidak bertambah, sementara permintaan meningkat, maka pasokan CPO tetap stagnan, sehingga dapat mengganggu produksi.

Kondisi pasar global

Perusahaan kami mengekspor ke berbagai negara seperti China, India, dan Afrika.

Jika kondisi ekonomi global melemah, maka permintaan produk turunan CPO dari luar negeri bisa menurun drastis, yang berdampak pada penjualan kami.

P : Oke, jadi selain harga referensi CPO, suplai bahan baku, kebijakan pemerintah, dan kondisi global juga berperan penting dalam industri ini?

N: Betul sekali. Semua faktor itu saling berkaitan dan dapat mempengaruhi operasional perusahaan.

P : Oke, kita lanjut ke pertanyaan pertama dalam konteks dampak spesifik. Bagaimana fluktuasi harga referensi CPO secara spesifik mempengaruhi pendapatan, biaya produksi, margin laba, dan efisiensi operasional di PT Anda?

N: Seperti yang saya jelaskan di awal, harga referensi CPO tidak bisa dipisahkan dari harga pasar globalnya. Harga pasar global merupakan salah satu variabel utama yang menentukan naik turunnya harga referensi CPO. Pemerintah, melalui Kementerian Perdagangan, menetapkan harga referensi ini agar perusahaan dapat menghitung bea keluar dan iuran dana sawit. Karena harga referensi CPO sangat terkait dengan harga minyak sawit global, dampaknya dapat dibagi menjadi dua: dampak tidak langsung dan dampak langsung.

Dampak tidak langsung:

Jika harga minyak mentah dunia naik, maka biaya produksi di perusahaan saya juga meningkat.

CPO adalah bahan baku utama produksi kami, sehingga kenaikan harga bahan baku ini otomatis meningkatkan biaya produksi.

Namun, harga jual produk akhir tidak selalu naik seiring kenaikan harga bahan baku, karena tergantung pada supply dan demand.

Jika harga jual tetap tetapi biaya produksi naik, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian.

Dampak langsung:

Harga referensi CPO mempengaruhi tarif bea keluar dan dana kelapa sawit.

Perusahaan yang melakukan ekspor harus membayar biaya tambahan ini, sehingga meningkatkan total biaya operasional.

Jika harga referensi CPO naik, maka tarif bea keluar dan dana sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor.

Kenaikan biaya ini tidak selalu diikuti dengan kenaikan harga jual produk, sehingga bisa mengurangi margin laba perusahaan.

P : Jadi, dampak terbesar dari kenaikan harga referensi CPO lebih terasa pada perusahaan yang berorientasi ekspor?

N: Ya, betul. Perusahaan yang mengekspor produk olahan CPO sangat terdampak, karena harus membayar bea keluar dan dana sawit yang lebih tinggi. Jika harga jual tetap, maka margin laba bisa tergerus.

P : Baik, kita lanjut ke pertanyaan berikutnya. Apakah ada periode tertentu di mana dampak harga referensi CPO sangat terasa?

N: Ya, ada periode-periode tertentu ketika lonjakan harga referensi CPO sangat terasa.

Ketika permintaan dari negara besar meningkat

Contohnya, setelah pandemi COVID-19, permintaan CPO dari India dan China meningkat tajam.

Saat pabrik-pabrik di sana mulai beroperasi normal, mereka membutuhkan lebih banyak CPO dan produk olahannya.

Namun, pada saat yang sama, beberapa negara penghasil CPO mengalami musim kemarau, sehingga supply terbatas.

Ketidakseimbangan antara permintaan yang tinggi dan pasokan yang rendah menyebabkan harga melonjak.

Ketika kebijakan pemerintah berubah

Misalnya, saat ini pemerintah sedang menggalakkan penggunaan CPO untuk produksi biodiesel.

Biodiesel merupakan bahan bakar terbarukan yang diproduksi dari CPO, dan program

ini mendorong permintaan domestik yang tinggi.

Dengan meningkatnya permintaan di dalam negeri, harga CPO ikut terdorong naik, yang berpengaruh pada harga referensi CPO.

P : Berarti kebijakan pemerintah juga berperan besar dalam menentukan harga referensi CPO, ya?

N: Ya, betul. Pemerintah menetapkan harga referensi berdasarkan harga global, dan juga mempertimbangkan kepentingan dalam negeri seperti program biodiesel. Dampak Harga Referensi CPO terhadap Pasar Lokal dan Global

N: Jadi, ketika harga referensi CPO naik, pemerintah harus memastikan bahwa kebutuhan CPO untuk biodiesel dalam negeri terpenuhi. Karena itu, pemerintah menerapkan tarif barrier melalui kenaikan harga referensi CPO agar perusahaan-perusahaan mengurangi ekspor CPO dan lebih fokus pada pasar domestik. Seperti yang saya bilang tadi, harga referensi ini berpengaruh pada biaya bea keluar dan dana sawit. Jika biaya tersebut terlalu besar, perusahaan akan berpikir dua kali untuk mengekspor produknya. Sebaliknya, lebih menguntungkan bagi perusahaan untuk menjual produk mereka di dalam negeri dan bekerja sama dengan pemerintah dalam produksi biodiesel.

P : Berarti lebih banyak perusahaan yang fokus ke penjualan dalam negeri, ya?

N: Betul. Jika menjual di dalam negeri, perusahaan tidak dikenakan biaya bea keluar dan iuran dana sawit.

P : Baik, bisa lanjut, Mas.

N: Selain itu, harga referensi CPO juga dipengaruhi oleh pergerakan harga minyak nabati lainnya, terutama minyak kedelai. Karena minyak kedelai dan CPO adalah substitusi yang bersaing di pasar global, pergerakan harga minyak kedelai cenderung berpengaruh pada harga CPO. Misalnya, jika harga minyak kedelai naik, maka harga CPO juga cenderung ikut naik. Sebaliknya, jika harga minyak kedelai turun, maka harga CPO juga bisa melemah.

P : Jadi harga CPO dan minyak kedelai saling berhubungan, ya?

N: Betul, pergerakannya hampir selalu searah.

Strategi Perusahaan dalam Mengelola Risiko Fluktuasi Harga CPO

P : Oke, sekarang kita masuk ke aspek strategi perusahaan. Ada tiga pertanyaan di sini. Pertama, strategi apa yang telah diterapkan di perusahaan Anda untuk mengelola risiko akibat fluktuasi harga referensi CPO?

N: Awalnya, perusahaan kami lebih fokus pada ekspor produk olahan CPO. Untuk itu,

kami memanfaatkan fasilitas kawasan berikat, yaitu fasilitas yang diberikan pemerintah untuk perusahaan berorientasi ekspor. Dengan fasilitas ini, pajak seperti PPN dan bea masuk bisa ditangguhkan atau tidak dibayarkan saat impor bahan baku. Jika produk akhirnya diekspor, maka pajak-pajak tersebut tidak perlu dibayarkan. Namun, ketika harga referensi CPO naik, biaya bea keluar dan dana kelapa sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor. Oleh karena itu, perusahaan mulai melakukan shifting strategi, yaitu: Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor. Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara. Dengan strategi ini, ketika harga referensi ekspor naik, perusahaan masih memiliki pilihan untuk menjual ke pasar domestik.

P : Oke, berarti cukup banyak strategi yang diterapkan untuk mengurangi risiko, ya?

N: Betul. Jika harga referensi ekspor terlalu tinggi dan tidak menguntungkan, kami bisa menjual produk di dalam negeri. Tapi tidak semua produk bisa dijual di pasar domestik karena ada yang memang hanya laku di ekspor. Untuk produk yang hanya bisa diekspor dan kenaikan harga referensinya terlalu tinggi, maka perusahaan mengurangi kapasitas produksinya sementara untuk menghindari kerugian. Misalnya, jika sebelumnya kapasitas produksi suatu produk mencapai 70%, maka bisa diturunkan ke 50% atau 30% sampai harga kembali stabil.

Efektivitas Strategi Perusahaan dalam Jangka Panjang dan Pendek

P : Bagaimana efektivitas strategi ini dalam jangka pendek maupun jangka panjang?

N: Dalam jangka pendek maupun jangka panjang, strategi ini cukup efektif. Kami tidak bisa hanya bergantung pada harga pasar global, sehingga menjajaki penjualan di pasar domestik menjadi solusi terbaik. Saat ini, penjualan biodiesel di dalam negeri menjadi penyumbang pendapatan terbesar bagi perusahaan, bahkan melebihi ekspor.

P : Berarti strategi ini sangat membantu, ya?

N: Ya, terutama untuk produk-produk tertentu yang bisa dijual di dalam negeri.

Namun, bagi produk yang hanya bisa dijual ke pasar ekspor, penurunan kapasitas produksi hanya bisa dilakukan dalam jangka pendek. Dalam jangka panjang, tentu kami ingin kapasitas produksi bisa kembali ke 100% agar operasional tetap optimal.

Tantangan dalam Implementasi Strategi Perusahaan

P : Oke, ini pertanyaan terakhir. Masih berkaitan dengan yang sebelumnya. Bagaimana

perusahaan mengimplementasikan strategi ini, dan apakah ada tantangan atau kendala dalam penerapannya?

N: Nah, seperti yang saya jelaskan sebelumnya, perusahaan kami menggunakan fasilitas Kawasan Berikat. Fasilitas ini diberikan dengan tujuan utama agar perusahaan dapat mengekspor hasil produksinya. Namun, tetap ada batasan atau kuota tertentu bagi perusahaan yang ingin menjual produknya di dalam negeri.

P : Berarti ada batasannya, ya, Mas?

N: Betul. Tujuannya agar semua hasil produksi dapat terserap dan terjual secara optimal. Masalahnya, untuk penjualan di dalam negeri, ada kuota yang telah ditentukan oleh pemerintah. Jika dalam dua tahun berturut-turut penjualan domestik melebihi kuota yang ditetapkan, maka perusahaan dapat kehilangan fasilitas Kawasan Berikat.

P : Oh, jadi kalau dalam dua tahun berturut-turut penjualan lokal lebih besar dari kuota yang ditetapkan, fasilitas itu bisa dicabut?

N: Ya, benar. Itulah tantangan terbesar bagi perusahaan kami saat ini. Kami mulai mengalami peningkatan penjualan lokal yang lebih tinggi dibandingkan ekspor. Jika hal ini terus terjadi, maka kami harus memilih salah satu dari dua opsi: Menggenjot kembali penjualan ekspor tetapi ini akan bergantung pada fluktuasi harga referensi CPO yang tidak selalu menguntungkan. Mencabut fasilitas Kawasan Berikat – tetapi konsekuensinya, kami akan kehilangan berbagai insentif fiskal yang saat ini sangat membantu cash flow perusahaan. Jadi, ini adalah dilema besar bagi perusahaan.

P : Wah, tantangannya cukup besar, ya.

N: Betul, Mas. Kami harus memikirkan strategi yang tepat agar tetap bisa mempertahankan keseimbangan antara ekspor dan penjualan domestik.

P : Baik, untuk sekarang itu dulu ya, Mas. Informasinya sangat membantu. Jika nanti ada tambahan atau hal yang perlu diklarifikasi, saya akan menghubungi kembali.

N: Oke, siap. Terima kasih, Mas.

P : Sama-sama. Selamat siang.

N: Selamat siang.

Lampiran 3 Wawancara 2 Bapak DA

arasumber : **Pak DA**
Jabatan : **staff divisi *Business Development***
Tanggal : **31 JANUARI 2025**

P : Halo, selamat sore, Pak.

N: Sore, Mas. Ada perlu apa, nih?

P : Sebelumnya saya sudah menyampaikan kepada pa AS , dan mungkin beliau juga sudah menyampaikan kepada Bapak. Saya Michael dari Universitas Islam Indonesia. Saya ingin melakukan wawancara, sebelumnya sudah diinfokan.

N: Oh iya, sebelumnya sudah ada yang menyampaikan ke saya, ada mahasiswa yang ingin wawancara.

P : Baik, sebelum mulai, bisa perkenalan dulu, Pak?

N: Ya, saya biasanya dipanggil Daddy di sini. Saya di bidang *business development*, atau mungkin bisa disebut sebagai business analyst.

P : Oke, berarti Bapak dari bidang business analyst, ya. Nah, untuk menghemat waktu, saya ada dua sub-bagian pertanyaan. Di sub pertama ada sekitar delapan sampai sembilan pertanyaan, dan di sub kedua ada tiga pertanyaan.

N: Oke, silakan langsung saja.

P : Baik, kita mulai dari sub pertama, yaitu divisi strategi atau pengembangan bisnis. Pertanyaan pertama, bagaimana perusahaan menilai dampak jangka panjang dari penetapan harga referensi CPO terhadap model bisnis perusahaan?

N: Menarik, ya. Saya jawab pelan-pelan saja, ya.

Biasanya, di PT. X sendiri, penetapan harga dipengaruhi oleh beberapa model bisnis perusahaan. Ada beberapa aspek yang umumnya juga digunakan oleh perusahaan lain, tetapi pada dasarnya di PT. X sendiri ada dua faktor utama yang menjadi pertimbangan. Yang pertama adalah volatilitas harga. Harga CPO ini cenderung fluktuatif, dan ini sangat berpengaruh terhadap strategi jangka panjang perusahaan. Yang kedua adalah keberlanjutan profitabilitas. Karena bagaimana pun juga, perusahaan selalu mengevaluasi margin keuntungan yang diperoleh.

P : Baik, berarti ada dua aspek utama, ya, yaitu volatilitas harga dan keberlanjutan profitabilitas.

N: Betul. Karena setiap perusahaan pasti punya strategi sendiri, saya berikan gambaran

umumnya saja.

P : Oke, lanjut ke pertanyaan kedua. Strategi diversifikasi apa yang sedang dipertimbangkan untuk mengurangi ketergantungan pada CPO?

N: Kalau untuk strategi ini, biasanya PT. X berusaha meminimalisir pembelian produk yang tidak menguntungkan atau tidak memberikan laba yang signifikan. Jika ada produk dengan kualitas yang kurang baik dan kurang diterima di pasar, maka pembeliannya akan dikurangi. Walaupun mungkin tidak signifikan, tetapi ini tetap dilakukan untuk meminimalisir potensi kerugian akibat rendahnya pendapatan dari produk tersebut.

P : Oke, lanjut ke pertanyaan ketiga. Bagaimana perusahaan mengukur kinerja strategi yang telah diterapkan dalam jangka panjang?

N: Strategi jangka panjang di PT. X diukur melalui dua indikator utama: indikator keuangan dan indikator non-keuangan. Indikator keuangan meliputi nilai laba bersih, margin keuntungan, pertumbuhan pendapatan, serta investasi yang masuk ke perusahaan. Biasanya, dalam istilah bisnis, kita menyebutnya ROI (Return on Investment). Indikator non-keuangan meliputi efisiensi proses produksi, kapasitas produksi, serta kepatuhan terhadap standar dan regulasi yang berlaku.

P : Jadi, perusahaan juga mengikuti regulasi yang ada, ya?

N: Betul. Karena bagaimanapun juga, regulasi merupakan aspek yang harus kita ikuti.

P : Oke, lanjut ke pertanyaan keempat. Apa saja kendala utama dalam implementasi strategi?

N: Kendala utama biasanya ada di aspek non-keuangan. Ada tiga aspek yang sering menjadi tantangan: 1 Ketidakpastian regulasi, karena regulasi bisa berubah-ubah seiring perkembangan industri dan kebijakan pemerintah. 2 Birokrasi, di mana perusahaan harus tetap mengikuti prosedur yang berlaku. 3 Kondisi global, yang dapat mempengaruhi dinamika pasar dan strategi perusahaan.

P : Bisa dijelaskan lebih lanjut mengenai kondisi global yang mempengaruhi perusahaan?

N: Contohnya, perubahan harga komoditas di pasar internasional, kebijakan perdagangan antarnegara, atau situasi geopolitik yang dapat berdampak pada ekspor dan impor bahan baku.

P : Bagaimana perusahaan mengantisipasi perubahan kebijakan pemerintah yang berpotensi mempengaruhi industri kelapa sawit?

N: Dari yang saya tahu, di PT. X sendiri, kami melakukan pemantauan serta analisis

kebijakan secara rutin. Kami harus selalu update terhadap regulasi dari pemerintah agar tidak terjadi kesalahpahaman. Kami memiliki tim khusus yang bertugas memantau dan menganalisis perkembangan kebijakan tersebut. Selain itu, kami juga aktif terlibat dalam dialog serta melakukan lobby dengan pemerintah agar tetap mendapatkan informasi terkini mengenai kebijakan yang berlaku. Terakhir, kami juga melakukan verifikasi pasar serta sumber pendapatan untuk mengurangi ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah di satu negara tertentu. Karena bagaimanapun juga, sebagai perusahaan, kami harus selalu mengikuti regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah.

P : Lanjut ke pertanyaan berikutnya. Strategi mana yang dianggap paling efektif dalam menghadapi fluktuasi harga?

N: Strategi yang paling efektif mungkin bisa disebut dengan hedging. Hedging melibatkan penggunaan instrumen keuangan, seperti kontrak berjangka atau swap, untuk melindungi perusahaan dari fluktuasi harga yang terkadang bisa merugikan. Strategi ini cukup efektif diterapkan di PT. X.

P : Oke, berarti lebih mengutamakan hedging, ya?

N: Ya, benar. Biasanya kami pakai strategi ini.

P : Apakah ada kendala dalam implementasi strategi tersebut?

N: Tentu saja ada. Namanya strategi, pasti ada risiko yang harus ditanggung. Walaupun kami memiliki tim ahli dalam bidang ini, tetap harus dilakukan pemantauan secara ketat. Biasanya kendala terjadi dalam meminimalisir biaya dan risiko terkait perubahan pasar yang tidak terduga. Jadi, strategi ini dilakukan untuk mengurangi potensi kerugian sebanyak mungkin. Namun, seperti halnya strategi lainnya, ada keuntungan dan ada risikonya.

P : Lanjut ke pertanyaan terakhir untuk sub-bidang pertama. Bagaimana perusahaan mengukur keberhasilan strategi diversifikasi produk?

N: Keberhasilan strategi diversifikasi biasanya diukur dengan menggunakan beberapa indikator keuangan. Beberapa indikator yang kami gunakan meliputi: Laba bersih, Margin keuntungan, Pertumbuhan pendapatan, ROI (Return on Investment)

P : Oke, berarti secara umum indikator keuangan masih menjadi ukuran utama, ya?

N: Ya, benar. Karena dalam dunia bisnis, indikator keuangan sangat penting untuk melihat naik turunnya pendapatan perusahaan.

P : Sekarang kita masuk ke sub-bidang terakhir, yaitu rencana masa depan. Ada tiga pertanyaan di sini. Pertanyaan pertama, bagaimana PT PT. X melihat peran energi

terbarukan dalam bisnis perusahaan?

N: Dengan berkembangnya industri 4.0 dan menuju ke era 5.0, PT. X mempertimbangkan peran energi terbarukan sebagai bagian dari strategi bisnis masa depan. Kami menyadari pentingnya merencanakan penggunaan energi terbarukan untuk mengurangi dampak buruk terhadap lingkungan. Seperti yang kita tahu, kelapa sawit adalah salah satu sektor agribisnis terbesar di Indonesia. Jadi, kami harus mempertimbangkan transisi ke sumber daya terbarukan agar bisnis ini tetap berkelanjutan.

P : Betul sekali, ya, mengingat Indonesia adalah salah satu produsen sawit terbesar.

N: Ya, benar. Banyak sekali penghasil sawit di Indonesia, jadi kita harus mempertimbangkan rencana penggunaan sumber daya terbarukan dalam bisnis ini.

P : Apakah perusahaan memiliki rencana untuk mengembangkan produk-produk yang lebih ramah lingkungan?

N: Ya, tentu. Saat ini, PT. X sedang mengembangkan produk olahan CPO yang lebih ramah lingkungan.

P : Oke, untuk pertanyaan terakhir. Bagaimana perusahaan mempersiapkan diri menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar global?

N: Tentu, kami semakin fokus untuk mengembangkan produk olahan CPO yang lebih berkualitas serta ramah lingkungan. Selain itu, kami juga memastikan produk kami mendapatkan sertifikasi halal, yang meskipun terlihat sederhana, tetapi sangat penting, terutama di Indonesia. Dengan sertifikasi ini, kami ingin membangun kepercayaan masyarakat Indonesia terhadap produk kami. Selanjutnya, kami selalu mengikuti demand dari pasar global, memastikan bahwa produk yang kami hasilkan diakui dan diverifikasi agar tetap kompetitif di pasar internasional. Yang terakhir, kami terus mengoptimalkan bahan baku dan produk agar lebih efisien dan sesuai dengan standar pasar global.

P : Baik, mungkin itu saja pertanyaan untuk interview kali ini. Terima kasih banyak atas waktunya, Pak.

N: Oke, sudah ya?

P : Iya, sudah selesai.

N: Oke, kalau ada yang perlu ditambahkan atau ditanyakan lagi, silakan hubungi saya.

P : Baik, terima kasih banyak. Selamat sore.

N: Selamat sore.

Lampiran 4 Wawancara 3 Bapak TB

Narasumber : Pak TB
Jabatan : staff divisi *Marketing*
Tanggal : 22 Januari 2025

P : Assalamualaikum, Bapak TB.

N: Waalaikumsalam.

P : Saya Michael, kemarin sudah menghubungi Bapak NS untuk meminta kesediaan Bapak untuk diwawancara, ya.

N: Iya, betul.

P : Boleh tahu jabatan Bapak saat ini?

N: Saya dari staff *marketing*, mungkin kalau bahasa umumnya staff *marketing*, lah.

P : Oke, Pak. Ini pertanyaannya tidak banyak, sekitar enam pertanyaan yang dibagi dalam dua sub-bidang. Saya langsung saja, ya, untuk menghemat waktu.

P : Pertanyaan pertama, bagaimana PTX melakukan analisis sensitivitas terhadap perubahan harga referensi CPO?

N: Oke, kalau harga referensi ini sendiri, sejauh yang saya pahami, dikeluarkan oleh pemerintah, yaitu dari Kementerian Perdagangan melalui Kementerian Keuangan. Jadi, selama ini tergantung pada kebutuhan, ya. Kebetulan untuk pasar di Eropa, kami menggunakan harga bursa dari Rotterdam. Selain itu, karena salah satu produsen besar yang harganya cukup menjadi patokan juga, kami menggunakan harga dari bursa Malaysia. Jadi, harga referensi CPO ini sebenarnya tidak berhubungan secara langsung dengan aktivitas yang kami lakukan. Tetapi, kurang lebih harga yang kami gunakan di bursa-bursa tersebut tidak jauh berbeda.

P : Oke, baik. Lanjut ke pertanyaan kedua. Apakah perusahaan memiliki sistem peringatan dini untuk rotasi harga yang sangat signifikan, baik saat turun maupun naik?

N: Kalau harga CPO ini, faktornya banyak sekali, ya. Bisa karena faktor alam, misalnya ketika ada kelangkaan CPO di pasar, otomatis harga akan naik. Dulu juga pernah terjadi ketidakstabilan di perdagangan internasional akibat perang Rusia, sehingga salah satu barang substitusi CPO, yaitu minyak bunga matahari, sulit didapatkan. Hal ini menyebabkan harga CPO naik. Jadi, sistem peringatan ini memang agak tricky. Jika kami tahu harga bulan depan akan seperti apa, mungkin strategi bisa lebih baik, seperti menahan atau menimbun stok terlebih dahulu. Namun, karena PT kami ini adalah

perusahaan multinasional, kami mengikuti kebijakan dari pusat. Jika sedang panen raya dan kapasitas kami bisa menampung, maka kami tampung. Tetapi jika barang sulit, maka kami mengikuti strategi dari induk perusahaan.

P : Oke, lanjut ke pertanyaan ketiga. Bagaimana fluktuasi harga referensi CPO mempengaruhi keputusan investasi perusahaan dalam jangka pendek atau panjang?

N: Seperti yang tadi saya sampaikan, harga referensi CPO sebenarnya tidak terlalu sensitif, terutama dalam investasi jangka panjang. Produk utama kami adalah crude glycerin, yaitu produk sampingan dari CPO yang diekspor. Jadi, ketika kami sudah mencanangkan produksi crude glycerin dengan kualitas lebih tinggi untuk jangka panjang, maka harga referensi tidak terlalu berpengaruh. Namun, untuk investasi jangka pendek, harga referensi masih memiliki sedikit pengaruh. Ketika harga CPO sedang tinggi, produsen bahan baku CPO membatasi pembelian kami dan kontrak jangka panjang sulit dilakukan. Misalnya, jika sebelumnya kami bisa membeli satu juta unit dalam satu kontrak, saat terjadi kelangkaan, jumlahnya bisa dibatasi menjadi 500-600 ribu unit. Jadi, investasi jangka pendek masih terpengaruh oleh harga referensi, tetapi untuk jangka panjang, saya rasa tidak berpengaruh signifikan.

P : Oke, jadi untuk investasi jangka panjang tidak terlalu berpengaruh, ya, Pak?

N: Iya, betul.

P : Itu tadi untuk sub-bidang pertama. Sekarang kita lanjut ke sub-bidang kedua, yaitu visi dan misi profitabilitas perusahaan. Pertanyaan pertama, apa visi jangka panjang perusahaan terkait profitabilitasnya?

N: Visi jangka panjang perusahaan terkait profitabilitas ini, sejauh yang saya tahu, adalah mencari dan mengembangkan produk unggulan. Produk utama kami saat ini adalah crude glycerin dengan kualitas rendah. Saat ini, kami sedang merencanakan investasi jangka panjang untuk membangun fasilitas pengolahan lebih lanjut agar bisa menghasilkan *refined crude glycerin*. Jadi, kami ingin menajamkan produk unggulan kami. Untuk produk sampingan, kami tetap menjalankan domestic market obligation sesuai dengan aturan yang berlaku. Tetapi, untuk produk utama yang memiliki nilai tambah tinggi, kami berfokus pada pengembangannya.

P : Oke, baik. Lanjut ke pertanyaan kedua, bagaimana perusahaan mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan profitabilitasnya?

N: Keberhasilan ini diukur melalui KPI kita, yaitu return on equity (ROE). Kita melihat berapa nilai tambah yang bisa dihasilkan. Sejauh ini, fokus utama memang pada ROE.

Namun, ada juga beberapa indikator keberhasilan lain yang terkait dengan produktivitas. Misalnya, jika rendemen meningkat sedikit, itu juga bisa menjadi indikator keberhasilan. Contohnya, jika sebelumnya tingkat penelitian yang bisa dihasilkan masih di 95 persen, kemudian dapat ditingkatkan menjadi 97 persen, maka itu juga menjadi ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan profitabilitas.

P : Oke, baik. Lanjut ke pertanyaan terakhir, Pak. Strategi apa yang dianggap paling krusial dalam mencapai visi tersebut?

N: Strategi yang paling berhubungan langsung dengan pencapaian visi terkait profitabilitas adalah memastikan produksi dibuat seefisien mungkin. Selain itu, meningkatkan kualitas produk jadi juga sangat penting. Dengan begitu, nilai utilitasnya lebih tinggi, value added-nya lebih besar. Meskipun secara kuantitas mungkin tidak meningkat banyak, namun secara mutu produk bisa lebih tinggi, sehingga harga jualnya pun lebih bagus.

P : Oke, baik. Mungkin itu saja, Pak, dari pertanyaan interview singkat ini. Terima kasih banyak atas bantuannya.

Lampiran 5
Wawancara 4 Bapak NS

Narasumber : Pak NS
Jabatan : staff divisi Produksi
Tanggal : 2 Februari 2025

P : Selamat malam,

N: Ya, selamat malam.

P : Sebelumnya, benar dengan NS, ya?

N: Ya, benar.

P : Mau tahu dulu, Pak, dari divisi apa sebelumnya?

N: Kebetulan saya di bagian produksi di PT.X , menangani ekspor dan impor, khususnya yang berkaitan dengan produksi serta transaksi yang terkait dengan produksi. Itu saya yang mengurus.

P : Oke, baik. Sebelumnya saya jelaskan dulu, Pak. Seperti yang tadi sore kita omongkan, kali ini saya akan melakukan wawancara di divisi bapa, yaitu di divisi produksi. Nah, untuk itu mungkin ada empat sub-divisi yang akan kita bahas. Yang pertama adalah efisiensi operasional. Mungkin bisa dibantu jawab, Pak. Pertanyaan pertama, bagaimana fluktuasi harga CPO mempengaruhi efisiensi penggunaan input produksi, misalnya tenaga kerja atau energi?

N: Fluktuasi harga CPO, maksudnya harga CPO mempengaruhi efisiensi penggunaan input produksi? Jadi, ketika harga turun, perusahaan cenderung menekan biaya, seperti mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dan energi untuk menjaga margin keuntungan perusahaan. Tapi kalau di sisi produksi, sebenarnya kami tidak terlalu memiliki kegiatan dalam rangka menekan atau melakukan efisiensi yang berkaitan dengan harga. Di produksi, yang penting adalah bagaimana perusahaan tetap secara konsisten melakukan produksi sesuai dengan target produksi atau order dari pembeli. Inventory menjadi sangat penting bagi kami, karena yang utama adalah memastikan stok tersedia ketika ada buyer yang melakukan pembelian terhadap produk kami. Jadi, kegiatan efisiensi tidak ada, dan itu mungkin lebih merupakan wewenang teman-teman di bagian analisis bisnis yang menganalisis divisi bisnis.

P : Oke baik, kita lanjut ke pertanyaan kedua. Apakah ada perubahan dalam proses produksi sebagai respons terhadap fluktuasi harga CPO?

N: Seperti yang saya sampaikan tadi, divisi produksi tidak terkait langsung dengan kebijakan mengenai efisiensi produksi akibat fluktuasi harga. Kami sama sekali tidak

bersinggungan dengan kebijakan tersebut. Yang penting bagi kami adalah produksi terus berjalan. Masalah harga itu urusan teman-teman di bagian penjualan. Di produksi, kami hanya fokus pada kontrak yang sudah ada dengan penyedia bahan baku, seperti tandan buah segar dari petani. Kami hanya menerima bahan baku yang siap diproduksi. Jadi, mengenai kebijakan efisiensi karena fluktuasi harga, itu tidak ada. Tetapi dalam produksi tentu ada standar tertentu agar hasilnya optimal.

P : Oke, berarti di divisi penjualan itu seperti divisi pemasaran ya, Pak?

N: Ya, kalau di kami, transaksi biasanya dilakukan langsung dari divisi pusat, bukan di produksi.

P : Baik, lanjut ke pertanyaan berikutnya. Bagaimana perusahaan mengukur dan mengelola biaya produksi yang terkait dengan fluktuasi harga CPO?

N: Pertanyaannya hampir sama ya, seperti yang tadi. Biaya produksi itu sudah ada SOP dan standar yang ditetapkan. Ada proses tertentu terkait berapa air yang digunakan, berapa listrik yang dipakai, dan sebagainya. Seperti yang saya sampaikan, kami di produksi memastikan selalu ada stok, sehingga saat ada order dari buyer, kami siap. Tidak ada kebijakan efisiensi secara spesifik akibat fluktuasi harga CPO.

P : Oke, itu dari bagian efisiensi operasional, Pak. Sekarang kita masuk ke bagian rantai pasok. Pertanyaan pertama, bagaimana fluktuasi harga CPO mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pemasok buah kelapa sawit?

N: Jadi kita itu sudah punya rekanan, sudah punya supplier kelapa sawit, khususnya supplier tandan buah segar. Kita bekerja sama dengan petani-petani di Bandar Lampung dalam rangka menyediakan bahan baku untuk produksi. Biasanya kita sudah memasang kontrak, bahkan untuk jangka waktu satu tahun. Jadi, dari pihak petani sudah siap menyediakan bahan baku tersebut. Dengan demikian, tidak ada komponen harga yang bisa mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan pemasok karena sifatnya sudah kontrak jangka panjang dengan harga yang telah disepakati.

P : Oke, berarti ketika harga naik atau turun, itu tidak begitu mempengaruhi kontrak ya, Pak?

N: Enggak, karena transaksi kita berbasis kontrak. Jadi, mau harga di pasar dunia naik atau turun, itu tidak terpengaruh.

P : Baik, lanjut ke pertanyaan kedua. Apakah perusahaan memiliki kontrak jangka panjang dengan pemasok untuk melindungi diri dari fluktuasi harga ke depannya?

N: Nah, tadi sudah saya jawab ya. Kita memang sudah memiliki supplier tetap di Bandar Lampung, yaitu petani-petani sawit yang menjadi rekanan kita sejak lama. Kita membeli hasil panen mereka dalam bentuk tandan buah segar untuk diolah lebih lanjut. Selain itu, kami juga bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di bidang pengolahan sawit di Bandar Lampung.

Jadi, ada transaksi antara perusahaan-perusahaan tersebut. Jika ada kebutuhan, misalnya kita butuh produk setengah jadi atau bahan olahan tertentu, maka kita bisa melakukan transaksi dengan mereka. Fokus PT.X sendiri lebih ke produksi biodiesel, yang agak berbeda dibandingkan kebanyakan perusahaan sawit di Lampung. Karena itu, selain kontrak jangka panjang dengan petani, kita juga melakukan transaksi untuk berbagai produk sawit lainnya.

P : Jadi dapat dipastikan bahwa pasokan tetap stabil dengan biaya yang dapat diprediksi?

Narasumber: Ya, betul.

P : Oke, lanjut ke pertanyaan ketiga. Bagaimana perusahaan mengelola risiko gangguan pasokan akibat fluktuasi harga?

N: Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, karena kita sudah memiliki supplier tetap dan juga bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan lain di industri ini, maka pasokan kita terjaga. Kami juga memastikan inventory atau stok selalu cukup. Sehingga ketika ada order masuk, kita bisa langsung supply ke buyer tanpa terganggu oleh fluktuasi harga. Jadi, tidak ada pertimbangan harga yang secara langsung mempengaruhi risiko pasokan. Yang terpenting adalah ketersediaan stok untuk memenuhi order yang masuk.

P : Oke, itu terkait rantai pasok. Sekarang kita masuk ke kapasitas produksi. Pertama, bagaimana fluktuasi harga CPO mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menyesuaikan kapasitas produksi?

N: Balik lagi ke poin sebelumnya, fluktuasi harga CPO tidak mempengaruhi kapasitas produksi. Kita memiliki target produksi yang sudah ditetapkan dan kontrak jangka panjang, baik dengan supplier maupun buyer. Termin pemenuhan kontrak ini biasanya dalam jangka panjang, sehingga kapasitas produksi tidak perlu disesuaikan dari waktu ke waktu. Kami tetap memproduksi sesuai kebutuhan dan kapasitas produksi penuh perusahaan. Yang lebih berpengaruh terhadap volume produksi adalah jumlah kontrak penjualan yang telah kita dapatkan, bukan harga CPO di pasar. Karena fokus kami

adalah biodiesel, yang lebih penting adalah seberapa banyak pesanan yang sudah kami amankan dari buyer.

P : Oke, berarti harga tidak berpengaruh ya?

N: Ya, betul.

P : Lanjut ke pertanyaan kedua di bidang kapasitas produksi. Apakah ada rencana untuk menambah atau mengurangi kapasitas produksi sebagai respons terhadap perubahan pasar CPO dalam jangka panjang?

N: Jadi, untuk produksi, seperti yang saya sampaikan tadi, kapasitas produksi itu kita sudah tetap di sini. Kapasitas produksinya tetap. Yang lebih mempengaruhi terhadap berapa banyak kita akan memproduksi adalah seberapa banyak order yang sudah kita miliki, seberapa banyak kontrak penjualan, berapa purchase order yang sudah masuk seperti itu. Jadi, minimal produksinya tentu saja berapa order atau kontrak yang sudah kita miliki. Namun, biasanya tahun berjalan tetap, tadi seperti yang saya sampaikan, kita selalu mengantisipasi dengan tetap menjaga stok kita. Stok kita karena ketersediaan stok tentu sangat penting jika sewaktu-waktu ada permintaan dari pembeli seperti itu.

Dan juga, kita sebenarnya PT.X di Lampung kan merupakan anak perusahaan ya, cabang dari PT.X. PT.X merupakan perusahaan global, di mana selain bertransaksi dengan pembeli dari luar, juga kita menerima... Kita ada supplier di sini. Kita juga bertransaksi dengan induk perusahaan kita. Induk perusahaan kita ada di berbagai negara, di Brazil, di Bulgaria, di mana kita juga bertransaksi dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan-perusahaan PT.X yang berada di luar Indonesia seperti itu.

P : Mungkin itu dari bagian kapasitas produksi. Lanjut ke anak sub-bidang yang terakhir, yaitu adalah efisiensi operasional, yang dimana yang pertama adalah teknologi apa yang telah diadopsi untuk meningkatkan efisiensi produksi.

N: Kalau di kita, sebenarnya untuk pengolahan sawit ini, teknologi yang tidak terlalu baru. Jadi, digunakan hampir di semua perusahaan sejenis. Hanya saja, mungkin ada dua besaran teknologi atau semacam pengelolaan yang kita lakukan dalam melakukan efisiensi. Yang pertama adalah bagaimana mengoptimalkan produksi sawit ini. Untuk Mas ketahui, CPO, tandan buah segar dari kelapa sawit itu, secara utuh itu bisa dimanfaatkan. Jadi, ada yang jadi minyak, ada yang jadi nanti untuk kebutuhan

kosmetik, ada yang jadi untuk kebutuhan makanan, ada yang di kita untuk kebutuhan campuran biodiesel. Jadi, bahkan sisa-sisa dari sawit ini bisa digunakan untuk pakan ternak. Jadi, untuk campuran pakan ternak bisa juga. Jadi, kita hasil produksinya itu hampir tidak bersisa. Itu untuk proses produksi sawit. Selain itu, kita juga melakukan yang namanya manajemen air atau water management. Karena untuk memproduksi atau mengekstraksi CPO dari tandan buah segar itu membutuhkan air yang sangat banyak. Jadi, jumlah air yang dibutuhkan untuk mengekstraksi hingga didapatkan produk-produk turunan dari CPO itu sangat banyak. Jadi, di sini kami menggunakan teknologi bagaimana untuk pengolahan air sehingga air yang sudah digunakan diolah kembali sehingga dapat digunakan lagi untuk produksi selanjutnya. Sehingga tidak terlalu banyak limbah dalam bentuk air yang menjadi limbah seperti itu.

P : Oke, berarti cukup ada dua komponen teknologi yang penting ya dalam perusahaan. Lanjut untuk yang kedua adalah bagaimana perusahaan mengukur tingkat efisiensi produksi.

N: Efisiensi produksi, tingkat efisiensi produksi. Seperti tadi Mas yang saya sampaikan di awal, bahwa produksi kita itu sangat tergantung dengan order ya. Seberapa banyak order yang masuk tentu itu akan menentukan seberapa banyak pula kita melakukan produksi. Itu yang pertama, order. Yang kedua, tentu yang mempengaruhi produksi adalah seberapa banyak suplai tandan buah segar yang kita miliki. Jadi, tadi saya sampaikan kan kita bekerja sama dengan petani, sudah kontrak. Kapasitas produksi kita tentu saja barang atau... Tandan buah segar yang sudah masuk ke pabrik dan harus diolah. Yang sudah masuk tentu saja harus diolah. Nah, dari situ kita punya tangki-tangki. Mas bisa lihat kan tangki-tangki di luar itu yang gede-gede. Itu adalah tempat penyimpanan kita. CPO yang sudah diolah Ditampung dalam tangki-tangki itu Yang dimana itu sudah siap Untuk didistribusikan dan dijual Nah jadi Ya menurut saya Dua faktor itu sih yang mempengaruhi Tingkat produksi Tingkat efisiensi produksi Sampai jumpa. Bagaimana seberapa banyak Dan tentu saja seberapa banyak kita bisa menyimpan hasil produksi itu Baik,

P : lanjut untuk yang pertanyaan terakhir adalah apakah ada rencana untuk melakukan rekskonstruksiasi organisasi untuk meningkatkan efisiensi?

N: Kalau masalah struktur Organisasi ya Masalah Organisasi ini mungkin Teman-teman di head office Karena terkait Tata kelola dan segala macamnya Jadi itu tidak terkait

dengan Tidak ada kegiatan di Kami di lini produksi Sehingga Kalau kebijakan disini lebih ke Kebijakan teknis Tentang bagaimana mesin-mesinnya Bagaimana Penggunaan air Tadi saya sampaikan Terus bagaimana Penggunaan listrik mungkin Lalu Tapi itu juga Sudah ada standar-standarnya Kalau untuk organisasi Itu mungkin Lebih tepatnya Itu bagian Kebijakan di Head office.

P : Mungkin itu saja dari pertanyaan saya Untuk divisi produksi Mungkin sekian Dari wawancara saya Terima kasih Bapak, Assalamualaikum Wr. Wb Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Lampiran 6

Wawancara 5 Ibu FW

Narasumber : Ibu FW
Jabatan : staff Senior DPC Keuangan
Tanggal : 15 Februari 2025

P : Hai, selamat siang, Bu.

J : Iya, siang. Mas Michael ya?

P : Ya, betul. Kali ini tadi saya sudah ngomong ke depan, tadi ada resepsi. Saya itu sudah ngomong mau interview lanjutan dari yang kemarin dulu.

J : Oh, tentang yang CPO ya?

P : Ya, kali ini saya mau berbicara dengan divisi keuangan.

J : Oke, oke, oke.

P : Berarti pertama-tama, Ibu benar dari divisi keuangan, ya?

J : Ya, benar. Saya dari DPC Keuangan di perusahaan CPO ini dan kebetulan saya staff senior di DPC Keuangan. Jadi, apa saja yang mau ditanya?

Dampak Fluktuasi Harga CPO Terhadap Keuangan

P : Oke, ini mungkin ada beberapa pertanyaan. Kurang lebih ada tiga sub-bidang dari keuangan. Yang pertama adalah dampak terhadap keuangan, yaitu bagaimana fluktuasi harga CPO di perusahaan ini dalam lima tahun terakhir mempengaruhi profitabilitas perusahaan? J : Oke, jadi dampak fluktuasi harga CPO sangat berpengaruh, ya. Secara signifikan, ini sangat mempengaruhi profitabilitas atau keuntungan di perusahaan kami sendiri. Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan, namun juga dapat meningkatkan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri. Sebaliknya, ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat menekan margin keuntungan atau profit di perusahaan kami.

P : Oke, kalau begitu, apakah ada metrik keuangan tertentu yang paling sensitif terhadap perubahan harga CPO, Bu? Misalnya margin laba kotor atau EBITDA?

J : Ya, margin laba kotor, EBITDA, dan arus kas operasi adalah metrik yang paling sering kami gunakan untuk mengukur dampak fluktuasi harga CPO terhadap kinerja keuangan perusahaan kami. Margin laba kotor menunjukkan seberapa besar presentasi dari setiap rupiah penjualan yang tersisa setelah dikurangi oleh biaya pokok produksi. Sedangkan EBITDA menunjukkan bagaimana kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan sebelum memperhitungkan bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi. Arus

kas operasi sendiri menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atau uang dari aktivitas operasional yang diperlukan.

P : Kalau begitu, bagaimana fluktuasi harga CPO ini mempengaruhi arus kas perusahaan?

J : Oke, dampaknya terhadap arus kas tentunya cukup signifikan. Kenaikan harga CPO meningkatkan arus kas masuk dari penjualan, namun juga dapat meningkatkan kebutuhan modal kerja untuk membiayai peningkatan persediaan tersebut.

Sebaliknya, ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat mengurangi arus kas masuk, tetapi juga mengurangi kebutuhan akan modal kerja.

P : Nah, itu dari sub-bidang pertama mengenai dampak terhadap keuangan. Sekarang lanjut ke sub-bidang kedua, yaitu strategi pengelolaan risiko dalam keuangan. Yang pertama, bagaimana strategi yang diterapkan perusahaan untuk melindungi diri dari risiko penurunan harga CPO?

J : Oke, jadi dengan fluktuatifnya harga CPO ini, di perusahaan kami ada beberapa strategi yang digunakan. Ini juga merupakan strategi umum yang biasa diterapkan di perusahaan-perusahaan CPO lainnya. Perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi untuk menghadapi risiko penurunan harga CPO. Misalnya:

Hedging: Menggunakan instrumen derivatif seperti futures atau options untuk mengunci harga jual CPO di masa depan.

Kontrak jangka panjang: Membuat perjanjian pembelian bahan baku dengan harga yang sudah ditetapkan untuk jangka waktu tertentu.

Diversifikasi: Memproduksi produk lain selain produk berbasis CPO untuk mengurangi ketergantungan pada satu komoditas.

Selain itu, efektivitas strategi hedging tergantung pada beberapa faktor seperti volatilitas harga CPO, biaya hedging, dan kemampuan perusahaan dalam memprediksi pergerakan harga di masa depan.

P : Oke, itu strategi yang pertama. Nah, untuk yang kedua, apakah perusahaan menggunakan instrumen derivatif, misalnya futures atau options, untuk mengelola risiko harga?

J : Oke, sebentar... bagaimana tadi, Mas?

P : Apakah perusahaan menggunakan instrumen derivatif, misalnya futures atau options, untuk mengelola risiko harga? Tadi sebelumnya Ibu sudah sempat menyebutkan tentang hal itu.

J : Ya, benar. Kami memang menggunakan instrumen derivatif seperti futures dan options untuk mengurangi risiko harga.

P : Oke, masuk ke sub-bidang yang terakhir ya, Bu, yaitu pengambilan keputusan investasi. Nah, yang pertama, bagaimana fluktuasi harga CPO mempengaruhi keputusan investasi perusahaan? Misalnya dalam hal ekspansi pabrik, pengembangan produk baru, dan sebagainya.

J : Oke, jadi dampak terhadap keputusan investasi sendiri tentunya fluktuasi harga CPO sangat mempengaruhi keputusan investasi di perusahaan kami. Misalnya, ketika harga CPO tinggi, perusahaan mungkin mempertimbangkan ekspansi pabrik, pengembangan produk baru, atau bahkan akuisisi terhadap perusahaan lain. Sebaliknya, jika harga CPO berfluktuasi atau mengalami penurunan, perusahaan perlu lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan investasi. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan dampak potensial dari fluktuasi harga CPO terhadap proyeksi arus kas dan profitabilitas proyek investasi sebelum mengambil keputusan yang ada.

ewawancara: Lanjut, untuk model keuangan, apakah perusahaan memiliki model keuangan untuk memproyeksi dampak perubahan harga CPO terhadap investasi?

J : Oke, jadi sebenarnya di perusahaan kami tidak ada metode keuangan yang khusus atau jenis model keuangan tertentu yang kami terapkan untuk memaksimalkan profit keuangan. Jadi, perusahaan kami lebih fokus pada efisiensi riil yang dilakukan terhadap biaya-biaya yang timbul akibat fluktuasi harga CPO ini.

P : Berarti itu saja dari divisi keuangan yang ingin saya wawancarai, Bu. Terima kasih atas kerja samanya Ibu

J : Iya Mungkin itu saja. Iya Makasih, sama-sama Mas.

Lampiran 7

Wawancara 6 Bapak GH

Narasumber : Pak GH
Jabatan : staff Ekspor-Import Divisi Pemasaran
Tanggal : 30 Januari 2025

P : Assalamualaikum Wr. Wb.

N: Waalaikumsalam.

P : Sebelumnya saya sudah konfirmasi sebelumnya mengenai wawancara ini. Boleh perkenalan dulu, Mas? Nama dan jabatan di perusahaan?

N: Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Perkenalkan, nama saya GH. Saya berada di bagian ekspor-import untuk divisi pemasaran.

P : Oke, kali ini saya akan melakukan sedikit wawancara. Ada empat sub-bidang dari divisi pemasaran yang akan kita bahas. Saya langsung mulai, ya?

N: Ya, silakan Mas, saya coba jawab.

P : Bagaimana perusahaan merespons perubahan harga jual produk akibat fluktuasi harga CPO?

N: Perusahaan merespons fluktuasi harga CPO dengan beberapa strategi untuk melindungi profitabilitas dan stabilitas operasional. Ada tiga strategi utama: 1 Hedging – Perusahaan menggunakan instrumen keuangan seperti kontrak berjangka untuk mengurangi risiko akibat perubahan harga CPO. 2 Efisiensi Operasional – Perusahaan mengoptimalkan penggunaan bahan baku dan dalam beberapa kasus mengurangi tenaga kerja, meskipun jarang terjadi. 3 Diversifikasi Produk – Perusahaan mulai menghasilkan dan menjual produk yang sebelumnya tidak diproduksi, tetapi memiliki nilai jual lebih tinggi. Contohnya, jika sebelumnya perusahaan hanya memproduksi dan menjual produk hilir, kini mulai memproduksi dan menjual produk intermediate yang harganya lebih tinggi.

P : Apakah perusahaan menggunakan strategi penetapan harga yang fleksibel atau menyesuaikan dengan perubahan pasar?

N: Ya, kami menerapkan strategi fleksibel dengan tiga pendekatan utama: 1 Penetapan Harga Fleksibel di Pasar Internasional – Harga produk disesuaikan dengan kondisi pasar global, seperti permintaan global dan harga CPO di negara produsen. 2 Penetapan Harga Berdasarkan Biaya Produksi – Harga produk ditentukan dengan menambahkan margin keuntungan tertentu ke biaya produksi. Ketika harga CPO naik, biaya produksi

meningkat dan harga jual bisa dinaikkan untuk menjaga margin keuntungan. 3

Penetapan Harga Berdasarkan Kontrak – Perusahaan menawarkan harga tetap dalam kontrak jangka panjang dengan mitra, sehingga harga lebih stabil dan dapat mengurangi dampak fluktuasi CPO yang tidak terduga.

P : Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan perubahan harga kepada pelanggan?

N: Ada dua metode utama yang digunakan: 1 Surat Pemberitahuan Resmi – Perusahaan mengirimkan surat atau email kepada pelanggan untuk memberitahukan adanya perubahan harga. 2 Diskusi Langsung atau Negosiasi – Perusahaan berkomunikasi dengan mitra melalui pertemuan tatap muka, telepon, atau email untuk menjelaskan penyebab perubahan harga yang signifikan.

P : Apakah ada segmen pasar tertentu yang lebih sensitif terhadap perubahan harga produk?

N: Ya, ada beberapa segmen pasar yang sangat terpengaruh oleh perubahan harga produk, terutama: 1 Industri Minyak Goreng – Salah satu produk utama perusahaan adalah Olein, yang digunakan dalam pembuatan minyak goreng. Olein merupakan bahan pokok di Asia Tenggara, sehingga perubahan harga olein akan langsung mempengaruhi harga minyak goreng di pasaran. 2 Industri Kosmetik dan Perawatan Pribadi – Olein juga digunakan dalam produksi kosmetik. Jika harga olein naik, biaya produksi kosmetik juga meningkat, terutama jika kenaikan harga berlangsung dalam jangka panjang. 3 Industri Biodiesel – Olein digunakan sebagai bahan baku biodiesel. Jika harga olein naik, maka harga biodiesel juga ikut meningkat, yang dapat mempengaruhi daya saingnya di pasar energi terbarukan.

P : Oke, baik. Lanjut ke pertanyaan berikutnya, Bagaimana perusahaan membedakan produk untuk segmen pasar yang berbeda?

N: Kami sebagai perusahaan pengolahan CPO membedakan produk untuk segmen pasar dengan pendekatan strategis, baik dari segi kualitas produk, pengemasan, harga, maupun inovasi produk. Sebagai contoh, untuk segmen pasar yang lebih sensitif terhadap harga, perusahaan dapat menawarkan produk pengolahan CPO dengan kualitas standar. Selain itu, perusahaan juga bisa menarik mitra melalui sertifikasi tertentu, seperti sertifikasi halal dan produk ramah lingkungan.

P : Oh begitu. Itu dari divisi segmentasi pasar. Selanjutnya, kita masuk ke divisi promosi dan penjualan. Kali ini ada dua pertanyaan lagi, jadi bisa langsung kita lanjutkan ya, Mas.

N: Oke, silakan.

P : Pertanyaan pertama, strategi promosi dan penjualan apa yang diterapkan perusahaan untuk menghadapi fluktuasi harga CPO?

N: Strategi ini berkaitan dengan segmentasi pasar tadi. Dalam jangka panjang, perusahaan menetapkan kontrak jangka panjang dengan harga yang lebih stabil bagi pelanggan besar, seperti industri makanan dan kosmetik. Strategi ini dapat mengurangi dampak fluktuasi harga CPO. Selain itu, perusahaan juga menawarkan insentif kepada pelanggan yang melakukan pembelian berulang, seperti diskon bagi pelanggan yang membeli secara teratur. Dengan cara ini, meskipun harga bahan baku fluktuatif, hubungan dengan pelanggan tetap terjaga.

P : Lanjut ke pertanyaan kedua. Apakah perusahaan menggunakan program loyalitas pelanggan atau diskon untuk mempertahankan pelanggan?

N: Ya, bagi pelanggan yang melakukan pembelian secara teratur dan dalam jumlah besar, perusahaan memberikan potongan harga atau diskon. Ini bertujuan untuk menjaga hubungan kemitraan dengan mereka.

P : Oke, berarti itu saja untuk divisi promosi dan penjualan. Kita lanjut ke divisi terakhir, yaitu diversifikasi produk dan pasar. Ada tiga pertanyaan terakhir di sini. Pertanyaan pertama, produk atau pasar baru apa yang memiliki potensi pertumbuhan terbesar?

N: Menurut saya, dengan adanya program mandatori biodiesel, biodiesel menjadi produk dengan potensi pertumbuhan terbesar bagi perusahaan. Saat ini, biodiesel menyumbang lebih dari 50% dari total penjualan perusahaan kami.

P : Oke, lalu bagaimana perusahaan membandingkan profitabilitas produk baru dengan produk CPO?

N: Kami membandingkan profitabilitasnya berdasarkan omset dan biaya produksi yang dikeluarkan untuk memproduksi produk baru tersebut. Selain itu, kami juga melihat apakah ada peningkatan permintaan dari pelanggan terhadap produk baru ini. Dari situ, kami bisa memastikan apakah akan terus melanjutkan produksi atau tidak.

P : Nah, ini pertanyaan terakhir. Apakah ada rencana untuk melakukan akuisisi atau kerja sama dengan perusahaan lain untuk mempercepat diversifikasi?

N: Beberapa tahun yang lalu, kami melakukan akuisisi perusahaan logistik. Akuisisi ini mempermudah akses kami terhadap logistik dan distribusi produk. Namun, untuk saat ini, perusahaan belum memiliki rencana untuk mengakuisisi perusahaan lain. Saat ini,

kami lebih fokus mengembangkan produk baru.

P : Baik, itu saja pertanyaan dalam wawancara ini. Terima kasih banyak atas kesediaannya untuk diwawancarai.

N: Sama-sama, Mas. Terima kasih juga.

P : Oke, wawancara saya akhiri ya. Selamat malam.

N: Selamat malam.

Lampiran 8

Wawancara 7 Bapak DA

Narasumber : Pak DA
Jabatan : staff divisi *Business Development*
Tanggal : 30 April 2025

P : Selamat siang, Bapak daddy. Terima kasih telah meluangkan waktu kembali untuk wawancara lanjutan ini.

N :iya siang, ya sama-sama , jadi ada mau membahas seperti apa ni mas

P : jadi Kali ini saya ingin membahas mengenai margin laba, khususnya terkait dengan fluktuasi harga referensi. Pertanyaan pertama, apakah kenaikan harga referensi mempengaruhi margin laba yang diperoleh perusahaan?

N :Tentu, kenaikan harga referensi sangat mempengaruhi margin laba. Bila harga referensi naik dan kami bisa menyesuaikan harga jual ke konsumen dengan cepat, margin laba bisa meningkat. Namun, jika penyesuaian harga tidak bisa langsung dilakukan karena kontrak jangka panjang atau persaingan pasar, justru bisa menekan margin kami.

P : Lalu, bagaimana strategi perusahaan untuk mempertahankan margin laba di tengah fluktuasi harga seperti ini?

N :Strategi kami ada beberapa. Pertama, kami melakukan pemantauan harga pasar secara real-time agar bisa merespons dengan cepat. Kedua, kami menjaga efisiensi biaya produksi dan distribusi agar beban biaya tetap stabil. Ketiga, kami mengupayakan diversifikasi produk agar tidak tergantung pada satu jenis komoditas yang harganya volatil.

P : Apakah menurut Bapak, kenaikan harga referensi bisa berkorelasi positif terhadap margin laba?

N :Ya, bisa. Jika kenaikan harga referensi diikuti oleh kenaikan harga jual dan tidak terlalu menekan daya beli konsumen, maka margin bisa bertambah. Itu terjadi jika kita punya kendali harga atau pasar masih bisa menerima harga yang lebih tinggi.

P : Apakah ada kemungkinan juga kenaikan harga referensi justru berkorelasi negatif terhadap margin laba?

N :Sangat mungkin. Jika harga referensi naik terlalu tinggi tapi kami tidak bisa menaikkan harga jual karena tekanan kompetitor atau regulasi, maka margin kami akan turun. Ini sering terjadi di pasar yang sangat sensitif terhadap harga.

P : Sekarang bagaimana dengan penurunan harga referensi? Apakah itu bisa berkorelasi positif terhadap margin laba?

N :Bisa juga. Jika biaya bahan baku turun karena harga referensi turun, dan kami tetap bisa menjual dengan harga yang sama, maka margin akan membaik. Tapi tentu tergantung situasi pasar.

P : Dan sebaliknya, apakah penurunan harga referensi bisa berdampak negatif pada margin laba?

N :Iya. Kalau harga referensi turun drastis dan pasar menuntut harga jual ikut turun, maka margin bisa tergerus. Apalagi kalau penurunan harga juga menyebabkan tekanan dari pelanggan untuk diskon tambahan atau renegosiasi kontrak.

P : Terima kasih banyak atas penjelasannya, Bapak daddy. Sangat membantu untuk memahami dinamika margin laba dalam bisnis ini.

N :Sama-sama. Semoga bermanfaat untuk analisis yang sedang Anda lakukan.

Lampiran 9
Wawancara 8 Bapak NS

Narasumber : Pak NS
Jabatan : staff divisi Produksi
Tanggal : 2 Mei 2025

P : Selamat siang, Bapak Niger. Terima kasih telah meluangkan waktu kembali untuk wawancara lanjutan ini. Kali ini kami ingin menggali lebih dalam mengenai penerapan strategi terhadap perusahaan ini pak

N : Selamat siang juga, ya sama-sama dik michel, boleh-boleh banget mungkin dari dek maikel bisa jelasin aja di mana kekurangannya mungkin bisa saya bantu jawab.

P : baik pak, mungkin sebelumnya seperti yang suda saya tampilkan Bapak pada penelitian saya terdapat pembahasan tentang strategi perusahaan nah dari apa yang sudah saya tampilkan ini apakah masi ada strategi lagi yang di pakai perusahaan ini untuk melakukan perdagangan/pemasran pak?

N : mungkin bisa di tambahkan praktik transfer pricing mas meycel atau biasa di sebut afiliasi

P : ok baik Bapak , mungkin dari bapa bisa jelaskan lebih jauh tentang bagaimana praktik transfer pricing /afiliasi ini dilakukan. Bisa Bapak jelaskan, bagaimana praktik seperti ini diterapkan di divisi Bapak?

N : Di divisi produksi, kami memang cukup sering berhubungan dengan perusahaan-perusahaan lain yang masih satu grup dengan kami. Perdagangan ini biasanya melibatkan penjualan bahan baku atau bahan setengah jadi yang memang khusus digunakan oleh perusahaan afiliasi tersebut, baik yang ada di Indonesia maupun yang di luar negeri.

P : Kalau dalam transaksi seperti itu, apakah harga yang digunakan sama seperti harga pasar pada umumnya?

N : Tidak selalu begitu. Kami biasanya menggunakan pengaturan harga yang disepakati bersama oleh seluruh perusahaan yang berada dalam satu grup. Metode yang digunakan bisa berbeda-beda, tergantung dari jenis produk yang diperdagangkan. Kadang kami membandingkan harga dengan transaksi serupa yang terjadi di luar grup, atau kami hitung dulu biaya produksinya lalu ditambahkan keuntungan tertentu.

P : Bisa dijelaskan lebih lanjut soal cara menghitung harga berdasarkan biaya produksi tadi?

N : Tentu. Kami mulai dari menghitung semua biaya yang langsung berhubungan

dengan proses produksi, seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja yang terlibat langsung, dan biaya operasional pabrik. Setelah itu, kami tambahkan persentase keuntungan yang sudah ditentukan oleh manajemen pusat. Persentase ini biasanya mengacu pada perbandingan dari perusahaan sejenis di industri yang sama.

P : Apa tantangan utama dalam menjalankan strategi pengaturan harga seperti ini?

N : Salah satu tantangan terbesarnya adalah memastikan bahwa keuntungan yang kami tambahkan masih masuk akal dan bisa dijelaskan dengan baik kepada pihak berwenang, terutama otoritas pajak. Selain itu, koordinasi antar bagian dalam perusahaan juga sangat penting, karena kadang masing-masing bagian punya cara pandang yang berbeda dalam menghitung biaya atau menentukan target keuntungan.

P : Menurut Bapak, apakah strategi ini justru membawa keuntungan lebih besar bagi perusahaan secara keseluruhan?

N : Ya, selama semuanya dilakukan dengan terbuka dan sesuai dengan aturan yang berlaku, strategi ini bisa memberikan keuntungan dalam jangka panjang. Ini membantu perusahaan dalam satu grup untuk mengelola beban pajak secara lebih efisien dan juga membuat proses operasional lebih terstruktur. Tapi tentu saja, kami tetap harus berhati-hati agar tidak melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

P : baik lanjut pak, Apakah perusahaan juga membuat dokumentasi khusus untuk mendukung transaksi seperti ini?

N : Iya, sudah pasti. Setiap transaksi kami catat dengan sangat rapi, termasuk data dan alasan mengapa harga tertentu digunakan. Kami juga melakukan analisis atas peran dan fungsi masing-masing perusahaan yang terlibat, serta membandingkannya dengan standar di pasar luar. Selain itu, kami juga rutin melakukan pemeriksaan internal untuk memastikan semua data tetap akurat dan siap diperiksa kapan saja.

P : yang Terakhir pak, bagaimana menurut Bapak pentingnya kepatuhan terhadap prinsip transfer pricing?

N : Sangat penting. Selain untuk menghindari sanksi pajak, juga untuk menjaga transparansi dan integritas laporan keuangan perusahaan. Ini juga penting untuk pengambilan keputusan manajerial yang objektif.

P : baik, mungkin itu saja ya Bapak sekali lagi Terima kasih banyak ya, Pak, atas penjelasannya yang sangat jelas dan mudah dipahami.

N : Sama-sama, saya senang bisa membantu. Semoga informasi ini bermanfaat.

Lampiran 10

Framework Matrices

Framework Matrices 1. 1 RM 1, 1, Dampak fluktuasi harga referensi pada pendapatan

Narasumber	1. Dampak fluktuasi harga referensi pada pendapatan	a. kenaikan harga referensi	penurunan pendapatan	penurunan produksi	b. penurunan harga referensi	F : kenaikan pendapatan	kenaikan produksi
Ibu FW DIVISI KEUANGAN 15 Feb 2025	kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan ,yang berujung pada perbaikan margin laba., namun juga dapat meningkatkan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri. Sebaliknya, ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat menekan penurunan margin dan menaikan keuntungan atau profit di perusahaan kami. margin laba kotor, EBITDA, dan arus kas operasi adalah metrik yang paling sering kami gunakan untuk mengukur dampak fluktuasi harga CPO terhadap kinerja keuangan perusahaan kami.	jadi dampak fluktuasi harga CPO sangat berpengaruh, ya. Secara signifikan, ini sangat mempengaruhi profitabilitas atau keuntungan di perusahaan kami sendiri. Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan ,yang berujung pada perbaikan margin laba., namun juga dapat meningkatkan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri.			Sebaliknya, ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat menekan penurunan margin dan menaikan keuntungan atau profit di perusahaan kami. jika harga CPO berfluktuasi atau mengalami penurunan, perusahaan perlu lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan investasi	Sebaliknya, ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat menekan penurunan margin dan menaikan keuntungan atau profit di perusahaan kami	ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat mempengaruhi arus kas masuk, tetapi juga mengurangi kebutuhan akan modal kerja serta meningkatkan produksi.
Bapak AH DIVISI CUSTOM COMPLIANCE 10 Jan 2025	Perusahaan yang melakukan ekspor akan mengalami peningkatan biaya karena tarif bea keluar dan biaya BPDPKS meningkat. Jika harga jual tetap tetapi biaya produksi naik, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian. Jika harga referensi CPO naik, maka tarif bea keluar dan dana sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor.	bagi perusahaan di sektor hilir, kenaikan harga minyak mentah dunia justru akan meningkatkan biaya produksi mereka Sedangkan harga referensi CPO sendiri mempengaruhi tarif bea keluar dan tarif badan layanan umum dari Badan Pengelola Dana Perkebunan Kelapa Sawit (BPDPKS). kenaikan harga referensi CPO akan mempengaruhi biaya ekspor perusahaan yang bergerak dalam industri ini. Perusahaan yang melakukan ekspor akan mengalami peningkatan biaya karena tarif bea keluar dan biaya BPDPKS meningkat.	Namun, harga jual produk akhir tidak selalu naik seiring kenaikan harga bahan baku, karena tergantung pada supply dan demand Jika harga jual tetap tetapi biaya produksi naik, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian. Perusahaan yang melakukan ekspor harus membayar biaya tambahan ini, sehingga meningkatkan total biaya operasional. Jika harga referensi CPO naik, maka tarif bea keluar dan dana sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor Kenaikan biaya ini tidak selalu diikuti dengan kenaikan harga jual produk, sehingga bisa mengurangi margin laba perusahaan	Jika harga minyak mentah dunia naik, maka biaya produksi di perusahaan saya juga meningkat. CPO adalah bahan baku utama produksi kami, sehingga kenaikan harga bahan baku ini otomatis meningkatkan biaya produksi. Untuk produk yang hanya bisa diekspor dan kenaikan harga referensinya terlalu tinggi, maka perusahaan mengurangi kapasitas produksinya sementara untuk menghindari kerugian jika sebelumnya kapasitas produksi suatu produk mencapai 70%, maka bisa diturunkan ke 50% atau 30% sampai harga kembali stabil	Jika harga jual tetap tetapi biaya produksi naik, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian		

Framework Matrices 1. 2 RM 1, 2,Dampak fluktuasi Harga Referensi terhadap Biaya Produksi

Narasumber	A : 2.Dampak fluktuasi Harga Referensi terhadap Biaya Produksi	B : a.kenaikan harga refrensi	C : kenaikan biaya	D : penurunan produksi	E : b.penurunan harga refrensi	F : kenaikan produksi	G : penurunan biaya
Ibu FW DIVISI KEUANGAN 15 Feb 2025		Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan ,yang berujung pada perbaikan margin laba., namun juga dapat meningkatkan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri	Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan ,yang berujung pada perbaikan margin laba., namun juga dapat meningkatkan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri.				
Bapak AH DIVISI CUSTOM COMPLIANCE 10 Jan 2025	Jika harga minyak mentah dunia naik, maka biaya produksi di perusahaan saya juga meningkat. CPO adalah bahan baku utama produksi kami, sehingga kenaikan harga bahan baku ini otomatis meningkatkan biaya produksi. Namun, harga jual produk akhir tidak selalu naik seiring kenaikan harga bahan baku, karena tergantung pada supply dan demand. Jika harga jual tetap tetapi biaya produksi naik, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian. Namun, ketika harga referensi CPO naik, biaya bea keluar dan dana kelapa sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor. Oleh karena itu, perusahaan mulai melakukan shifting strategi, yaitu: Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor. Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara.		Jika harga minyak mentah dunia naik, maka biaya produksi di perusahaan saya juga meningkat.	Jika harga minyak mentah dunia naik, maka biaya produksi di perusahaan saya juga meningkat.			
Bapak NS DIVISI PRODUKSI 2 feb 2025	kalau di sisi produksi, sebenarnya kami tidak terlalu memiliki kegiatan dalam rangka menekan atau melakukan efisiensi yang berkaitan dengan harga. Di produksi, yang penting adalah bagaimana perusahaan tetap secara konsisten melakukan produksi sesuai dengan target produksi atau order dari pembeli.Inventory menjadi sangat penting bagi kami, karena yang utama adalah memastikan stok tersedia ketika ada buyer yang melakukan pembelian terhadap produk kami. Jadi kita itu sudah punya rekanan, sudah punya supplier kelapa sawit, khususnya supplier tandan buah segar. Kita bekerja sama dengan petani-petani di Bandar Lampung dalam rangka menyediakan bahan baku untuk produksi. Biasanya kita sudah memasang kontrak, bahkan untuk jangka waktu satu tahun. Jadi, dari pihak petani sudah siap menyediakan bahan baku tersebut. Dengan demikian, tidak ada komponen harga yang bisa mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan pemasok karena sifatnya sudah kontrak jangka panjang dengan harga yang telah disepakati.				Fluktuasi harga CPO, maksudnya harga CPO mempengaruhi efisiensi penggunaan input produksi? Jadi, ketika harga turun, perusahaan cenderung menekan biaya, seperti mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dan energi untuk menjaga margin keuntungan	ketika harga turun, perusahaan cenderung menekan biaya, seperti mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dan energi untuk menjaga margin keuntungan	ketika harga turun, perusahaan cenderung menekan biaya

Framework Matrices 1. 3 RM 1, 3, Pengaruh fluktuasi Harga Referensi terhadap Margin Laba

Narasumber	3. Pengaruh fluktuasi Harga Referensi terhadap Margin Laba	a. Kenaikan harga referensi	kenaikan margin laba	penurunan margin laba	b. Penurunan harga referensi	kenaikan margin laba	penurunan margin laba
Ibu FW DIVISI KEUANGAN 15 Feb 2025	jadi dampak fluktuasi harga CPO sangat berpengaruh, ya. Secara signifikan, ini sangat mempengaruhi profitabilitas atau keuntungan di perusahaan kami sendiri. Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan, yang berujung pada perbaikan margin laba., namun juga dapat meningkatkan biaya produksi jika perusahaan tidak memiliki kontrak jangka panjang untuk bahan bakunya sendiri. Sebaliknya, ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat menekan penurunan margin dan menaikkan keuntungan atau profit di perusahaan kami.	Kenaikan harga CPO meningkatkan arus kas masuk dari penjualan, namun juga dapat meningkatkan kebutuhan modal kerja untuk membiayai peningkatan persediaan tersebut	Kenaikan harga CPO umumnya meningkatkan pendapatan perusahaan, yang berujung pada perbaikan margin laba.		ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat mempengaruhi arus kas masuk, tetapi juga mengurangi kebutuhan akan modal kerja serta meningkatkan produksi.		ketika terjadi penurunan harga CPO, itu dapat menekan penurunan margin dan menaikkan keuntungan atau profit di perusahaan kami.
Bapak AH DIVISI CUSTOM COMPLIANCE 10 Jan 2025				Jika harga referensi CPO naik, maka tarif bea keluar dan dana sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor.	Jika harga jual tetap tetapi biaya produksi naik, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian		
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENTS 30 apr 2025			Bila harga referensi naik dan kami bisa menyesuaikan harga jual ke konsumen dengan cepat, margin laba bisa meningkat	Jika harga referensi naik terlalu tinggi tapi kami tidak bisa menaikkan harga jual karena tekanan kompetitor atau regulasi, maka margin kami akan turun. Ini sering terjadi di pasar yang sangat sensitif terhadap harga.		Jika biaya bahan baku turun karena harga referensi turun, dan kami tetap bisa menjual dengan harga yang sama, maka margin akan membaik. Tapi tentu tergantung situasi pasar	Kalau harga referensi turun drastis dan pasar menuntut harga jual ikut turun, maka margin bisa tergerus. Apalagi kalau penurunan harga juga menyebabkan tekanan dari pelanggan untuk diskon tambahan atau renegotiasi kontrak.
Bapak GH DIVISI PEMASARAN 30 jan 2025	Harga produk ditentukan dengan menambahkan margin keuntungan tertentu ke biaya produksi. Ketika harga CPO naik, biaya produksi meningkat dan harga jual bisa dinaikkan untuk menjaga margin keuntungan.						
Bapak TB DIVISI MARKETING 23 jan 2025	jika sebelumnya kami bisa membeli satu juta unit dalam satu kontrak, saat terjadi kelangkaan, jumlahnya bisa dibatasi menjadi 500-600 ribu unit. Jadi, investasi jangka pendek masih terpengaruh oleh harga referensi, tetapi untuk jangka panjang, saya rasa tidak berpengaruh signifikan.						

Framework Matrices 1. 4 RM 2, 1, terdaftar sebagai perusahaan penerima penimbunan brikat

Narasumber	1. terdaftar sebagai perusahaan penerima penimbunan brikat	a. strategi Penggunaan fasilitas fiskal	fasilitas kawasan brikat guna mengurangi biaya ekspor	b. Strategi Stabilitas Bahan Baku di bawah Kawasan Brikat	mengurangi ketergantungan pada komoditas
Ibu FW DIVISI KEUANGAN 15 Feb 2025				Kontrak jangka panjang: Membuat perjanjian pembelian bahan baku dengan harga yang sudah ditetapkan untuk jangka waktu tertentu	
Bapak AH DIVISI CUSTOM COMPLIANCE 10 Jan 2025	Awalnya, perusahaan kami lebih fokus pada ekspor produk olahan CPO. Untuk itu, kami memanfaatkan fasilitas kawasan brikat, yaitu fasilitas yang diberikan pemerintah untuk perusahaan berorientasi ekspor.	Awalnya, perusahaan kami lebih fokus pada ekspor produk olahan CPO. Untuk itu, kami memanfaatkan fasilitas kawasan brikat, yaitu fasilitas yang diberikan pemerintah untuk perusahaan berorientasi ekspor.	Dengan fasilitas ini, pajak seperti PPN dan bea masuk bisa ditangguhkan atau tidak dibayarkan saat impor bahan baku. Jika produk akhirnya diekspor, maka pajak-pajak tersebut tidak perlu dibayarkan.		
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENTS 30 apr 2025					untuk strategi ini, biasanya LDC berusaha meminimalisir pembelian produk yang tidak menguntungkan atau tidak memberikan laba yang signifikan. Jika ada produk dengan kualitas yang kurang baik dan kurang diterima di pasar, maka pembelannya akan dikurangi melakukan verifikasi pasar serta sumber pendapatan untuk mengurangi ketergantungan
Bapak GH DIVISI PEMASARAN 30 jan 2025					Dalam jangka panjang, perusahaan menetapkan kontrak jangka panjang dengan harga yang lebih stabil bagi pelanggan besar
Bapak NS DIVISI PRODUKSI 2 feb 2025			karena transaksi kita berbasis kontrak. Jadi, mau harga di pasar dunia naik atau turun, itu tidak terpengaruh.	kita sudah memasang kontrak, bahkan untuk jangka waktu satu tahun. Jadi, dari pihak petani sudah siap menyediakan bahan baku tersebut. Dengan demikian, tidak ada komponen harga yang bisa mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan pemasok karena sifatnya sudah kontrak jangka panjang dengan harga yang telah disepakati. transaksi kita berbasis kontrak. Jadi, mau harga di pasar dunia naik atau turun, itu tidak terpengaruh.	

Framework Matrices 1. 5 RM 2, 2 strategi meminimalisir kegiatan ekspor

Narasumber	2 strategi meminimalisir kegiatan ekspor	a.Strategi Fokus Pasar Domestik	Meningkatkan volume penjualan produk dalam negeri	memprioritaskan kebutuhan pasar lokal	b.Strategi pengembangan Produk	Mengembangkan produk turunan dari CPO	memperkuat pasar domestik mengurangi ketergantungan ekspor.	c.Strategi Pengurangan Ekspor Saat Bea T tinggi	Mengurangi volume ekspor
Ibu FW DIVISI KEUANGAN 15 Feb 2025						Memproduksi produk lain selain produk berbasis CPO untuk mengurangi ketergantungan pada satu komoditas.			
Bapak AH DIVISI CUSTOM COMPLIANCE 10 Jan 2025	ketika harga referensi CPO naik, biaya bea keluar dan dana kelapa sawit juga naik, yang menyebabkan kenaikan biaya ekspor. Oleh karena itu, perusahaan mulai melakukan shifting strategi Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor. Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara. Dengan strategi ini, ketika harga referensi ekspor naik, perusahaan masih memiliki pilihan untuk menjual ke pasar domestik.	Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel	Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor. Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara.	Jika harga referensi ekspor terlalu tinggi dan tidak menguntungkan, kami bisa menjual produk di dalam negeri			berdasarkan harga global, dan juga mempertimbangkan kepentingan dalam negeri seperti program biodiesel. Jadi, ketika harga referensi CPO naik, pemerintah harus memastikan bahwa kebutuhan CPO untuk biodiesel dalam negeri terpenuhi perusahaan mulai melakukan shifting strategi, yaitu: Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor. Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara. Dengan strategi ini, ketika harga referensi ekspor naik, perusahaan masih memiliki pilihan untuk menjual ke pasar domestik.	Jika harga referensi terlalu tinggi dan menekan margin keuntungan, maka kapasitas produksi dikurangi sementara. Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor	harga referensi ini berpengaruh pada biaya bea keluar dan dana sawit. Jika biaya tersebut terlalu besar, perusahaan akan berpikir dua kali untuk mengekspor produknya. Mengurangi ketergantungan pada ekspor dan mulai menjual produk ke pasar domestik, terutama biodiesel. Menyesuaikan kapasitas produksi untuk produk yang target pasarnya ekspor
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENTS 31 Jan 2025					kami mengupayakan diversifikasi produk agar tidak tergantung pada satu jenis komoditas yang harganya volatil.				

Framework Matrices 1. 6 RM 2, 2 strategi meminimalisir kegiatan ekspor

Narasumber	2 strategi meminimalisir kegiatan ekspor	a.Strategi Fokus Pasar Domestik	Meningkatkan volume penjualan produk dalam negeri	memprioritaskan kebutuhan pasar lokal	b.Strategi pengembangan Produk	Mengembangkan produk turunan dari CPO	memperkuat pasar domestik mengurangi ketergantungan ekspor.	c.Strategi Pengurangan Ekspor Saat Beas Tingga	Mengurangi volume ekspor
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENTS 31 jan 2025					Keberhasilan strategi diversifikasi biasanya diukur dengan menggunakan beberapa indikator keuangan. Beberapa indikator yang kami gunakan meliputi: Laba bersih Margin keuntungan Pertumbuhan pendapatan ROI (Return on Investment) kami semakin fokus untuk mengembangkan produk olahan CPO yang lebih berkualitas serta ramah lingkungan dan bernilai tambah, agar tidak bergantung hanya pada ekspor komoditas mentah.	Keberhasilan strategi diversifikasi biasanya diukur dengan menggunakan beberapa indikator keuangan. Beberapa indikator yang kami gunakan meliputi: Laba bersih Margin keuntungan Pertumbuhan pendapatan ROI (Return on Investment) tentu. Saat ini, LDC sedang mengembangkan produk olahan CPO yang lebih ramah lingkungan	juga memastikan produk kami mendapatkan sertifikasi halal, yang meskipun terlihat sederhana, tetapi sangat penting, terutama di Indonesia. Dengan sertifikasi ini, kami ingin membangun kepercayaan masyarakat Indonesia terhadap produk kami.		kami juga melakukan verifikasi pasar serta sumber pendapatan untuk mengurangi ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah di satu negara tertentu
Bapak GH DIVISI PEMASARAN 30 jan 2025	Strategi ini berkaitan dengan segmentasi pasar tadi. Dalam jangka panjang, perusahaan menetapkan kontrak jangka panjang dengan harga yang lebih stabil bagi pelanggan besar, seperti industri makanan dan kosmetik. Strategi ini dapat mengurangi dampak fluktuasi harga CPO								
Bapak TB DIVISI MARKETING 23 jan 2025					kami ingin menajamkan produk unggulan kami. Untuk produk sampingan, kami tetap menjalankan domestic market obligation sesuai dengan aturan yang berlaku. Tetapi, untuk produk utama yang memiliki nilai tambah tinggi, kami berfokus pada pengembangannya. meningkatkan kualitas produk jadi juga sangat penting. Dengan begitu, nilai utilitasnya lebih tinggi, value added-nya lebih besar.	Produk utama kami adalah crude glycerin, yaitu produk sampingan dari CPO yang diekspor. Jadi, ketika kami sudah menaikan produksi crude glycerin dengan kualitas lebih tinggi untuk jangka panjang kami ingin menajamkan produk unggulan kami. Untuk produk sampingan, kami tetap menjalankan domestic market obligation sesuai dengan aturan yang berlaku. Tetapi, untuk produk utama yang memiliki nilai tambah tinggi, kami berfokus pada pengembangannya.			

Framework Matrices 1. 7 RM 2, 3, strategi produksi dengan tarif pungutan biaya ekspor minimum

Narasumber	3, strategi produksi dengan tarif pungutan biaya ekspor minimum	a. Strategi Efisiensi Biaya Produksi	Menekan Biaya Produksi	Pengolahan Bahan Baku Sendiri
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENT 31 jan 2025			kami menjaga efisiensi biaya produksi dan distribusi agar beban biaya tetap stabil.	
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENT 31 jan 2025				
Bapak GH DIVISI PEMASARAN 30 jan 2025				
Bapak NS DIVISI PRODUKSI 2 mei 2025	Kita membeli hasil panen mereka dalam bentuk tandan buah segar untuk diolah lebih lanjut. Selain itu, kami juga bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di bidang pengolahan sawit di Bandar Lampung.		Biaya produksi itu sudah ada SOP dan standar yang ditetapkan. Ada proses tertentu terkait berapa air yang digunakan, berapa listrik yang dipakai, dan sebagainya	kami hanya fokus pada kontrak yang sudah ada dengan penyedia bahan baku, seperti tandan buah segar dari petani. Kami hanya menerima bahan baku yang siap diproduksi.
Bapak TB DIVISI MARKETING 23 jan 2025	Produk utama kami adalah crude glycerin, yaitu produk sampingan dari CPO yang diekspor. Jadi, ketika kami sudah mencanangkan produksi crude glycerin dengan kualitas lebih tinggi untuk jangka panjang, maka harga referensi tidak terlalu berpengaruh.	untuk investasi jangka pendek, harga referensi masih memiliki sedikit pengaruh. Ketika harga CPO sedang tinggi, investasi jangka panjang untuk membangun fasilitas pengolahan lebih lanjut agar bisa menghasilkan refined crude glycerin.		

Framework Matrices 1. 8 RM 2, 3, strategi produksi dengan tarif pungutan biaya ekspor minimum

Narasumber	b.Strategi Investasi Fasilitas Pengolahan Baru	investasi dalam fasilitas olahan biodiesel dan crude glycerin	Menghasilkan Produk Bernilai Lebih Tinggi	Mengurangi Ketergantungan pada Ekspor CPO Mentah
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENT 31 jan 2025				
Bapak DA DIVISI BUSSINESS DEVELOPMENT 31 jan 2025	lingkungan Banyak sekali penghasil sawit di Indonesia, jadi kita harus mempertimbangkan rencana penggunaan sumber daya terbarukan dalam bisnis ini? Narasumber: Ya, tentu. Saat ini, LDC sedang mengembangkan produk olahan CPO yang lebih ramah lingkungan.		kami semakin fokus untuk mengembangkan produk olahan CPO yang lebih berkualitas serta ramah lingkungan dan bernilai tambah, agar tidak bergantung hanya pada ekspor komoditas mentah.	kami semakin fokus untuk mengembangkan produk olahan CPO yang lebih berkualitas serta ramah lingkungan dan bernilai tambah, agar tidak bergantung hanya pada ekspor komoditas mentah.
Bapak GH DIVISI PEMASARAN 30 jan 2025			dengan adanya program mandatori biodiesel, biodiesel menjadi produk dengan potensi pertumbuhan terbesar bagi perusahaan. Saat ini, biodiesel menyumbang lebih dari 50% dari total penjualan perusahaan kami.	
Bapak NS DIVISI PRODUKSI 2 mei 2025		Karena fokus kami adalah biodiesel, yang lebih penting adalah seberapa banyak pesanan yang sudah kami amankan dari buyer.	Kami juga memastikan inventory atau stok selalu cukup. Sehingga ketika ada order masuk, kita bisa langsung supply ke buyer tanpa terganggu oleh fluktuasi harga.	Fokus LDC sendiri lebih ke produksi biodiesel, yang agak berbeda dibandingkan kebanyakan perusahaan sawit di Lampung. Karena itu, selain kontrak jangka panjang dengan petani, kita juga melakukan transaksi untuk berbagai produk sawit lainnya.
Bapak TB DIVISI MARKETING 23 jan 2025	kami sedang merencanakan investasi jangka panjang untuk membangun fasilitas pengolahan lebih lanjut agar bisa menghasilkan refined crude glycerin.	Produk utama kami saat ini adalah crude glycerin dengan kualitas rendah. Saat ini, kami sedang merencanakan investasi jangka panjang untuk membangun fasilitas pengolahan lebih lanjut agar bisa menghasilkan refined crude glycerin.		

Framework Matrices 1.9 RM 2, 4, Strategi Perdagangan Afiliasi (Transfer Pricing)

Narasumber	Strategi Perdagangan Afiliasi (Transfer Pricing)	a. Bentuk dan Pola Perdagangan Afiliasi	Antar perusahaan dalam grup	Domestik & lintas negara	b. Kepatuhan, Dokumentasi & Tujuan Strategi
Ibu FW					
Pak AH					
Pak DA					
Pak DA					
Pak GH					
Pak NS					
Bapak NS DIVISI PRODUKSI 2 Mei 2025	Di divisi produksi, kami memang cukup sering berhubungan dengan perusahaan-perusahaan lain yang masih satu grup dengan kami. Perdagangan ini biasanya melibatkan penjualan bahan baku atau bahan setengah jadi yang memang khusus digunakan oleh perusahaan afiliasi bagaimana menurut Bapak pentingnya kepatuhan terhadap prinsip transfer pricing? Pak Niger: Sangat penting. Selain untuk menghindari sanksi pajak, juga untuk menjaga transparansi dan integritas laporan keuangan perusahaan. Ini juga penting untuk pengambilan keputusan manajerial yang objektif	penjualan bahan baku atau bahan setengah jadi yang memang khusus digunakan oleh perusahaan afiliasi tersebut, baik yang ada di Indonesia maupun yang di luar negeri.	kami memang cukup sering berhubungan dengan perusahaan-perusahaan lain yang masih satu grup dengan kami. Perdagangan ini biasanya melibatkan penjualan bahan baku atau bahan setengah jadi	perusahaan afiliasi tersebut, baik yang ada di Indonesia maupun yang di luar negeri.	strategi ini bisa memberikan keuntungan dalam jangka panjang Setiap transaksi kami catat dengan sangat rapi, kami juga rutin melakukan pemeriksaan internal Sangat penting. Selain untuk menghindari sanksi pajak, juga untuk menjaga transparansi

Framework Matrices 1.10 RM 2, 4, Strategi Perdagangan Afiliasi (Transfer Pricing)

Narasumber	justifikasi ke otoritas pajak	Kesepakatan internal antar perusahaan grup	Perbandingan harga pasar	c. Penentuan Harga dalam Transaksi Afiliasi	Dokumentasi dan pencatatan transaksi	ensi pajak, konsolidasi operasi grup, akuntabi
Ibu FW						
Pak AH						
Pak DA						
Pak DA						
Pak GH						
Pak NS						
Bapak NS DIVISI PRODUKSI 2 Mei 2025	Salah satu tantangan terbesarnya adalah memastikan bahwa keuntungan yang kami tambahkan masih masuk akal dan bisa dijelaskan dengan baik kepada pihak berwenang, terutama otoritas pajak	Kami biasanya menggunakan pengaturan harga yang disepakati bersama oleh seluruh perusahaan yang berada dalam satu grup.	Kadang kami membandingkan harga dengan transaksi serupa yang terjadi di luar grup, atau kami hitung dulu biaya produksinya lalu ditambahkan keuntungan tertentu.	Kami biasanya menggunakan pengaturan harga yang disepakati bersama oleh seluruh perusahaan Kadang kami membandingkan harga dengan transaksi serupa yang terjadi di luar grup kami hitung dulu biaya produksinya lalu ditambahkan keuntungan tertentu.	Setiap transaksi kami catat dengan sangat rapi, termasuk data dan alasan mengapa harga tertentu digunakan. Kami juga melakukan analisis atas peran dan fungsi masing-masing perusahaan yang terlibat	strategi ini bisa memberikan keuntungan dalam jangka panjang. Ini membantu perusahaan dalam satu grup untuk mengelola beban pajak secara lebih efisien dan juga membuat proses operasional lebih terstruktur