

*BUSINESS PLAN*  
PEMASARAN *CRUDE PALM OIL* DAN *PALM KERNEL* OLEH  
PT. ISG

TESIS

VICTOR WILLIAM RUMANTIR  
0606160915

T  
25588



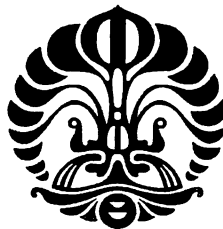
UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
SEPTEMBER 2008



***BUSINESS PLAN***  
**PEMASARAN *CRUDE PALM OIL* DAN *PALM KERNEL* OLEH**  
**PT. ISG**

**TESIS**  
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar**  
**Magister Manajemen**

**VICTOR WILLIAM RUMANTIR**  
**0606160915**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**JAKARTA**  
**SEPTEMBER 2008**

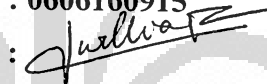
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Victor William Rumantir**

**NPM : 0606160915**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 26 September 2008**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : VICTOR WILLIAM RUMANTIR  
NPM : 0606160915  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : BUSINESS PLAN PEMASARAN CRUDE  
PALM OIL DAN PALM KERNEL OLEH  
PT. ISG

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Sofjan Assauri, MBA



Penguji : John Daniel Rembeth, MBA



Penguji : Dr. Albert Widjaja



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 September 2008

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur pada Bapa di Surga, karena hanya atas kasih dan anugerahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir dengan judul “*Business Plan Pemasaran Crude Palm Oil dan Palm Kernel Oleh PT. ISG*”. Penulisan karya akhir ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar magister di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Banyak tantangan yang dihadapi selama penulisan karya akhir ini, namun karena kasih Nya melalui bantuan dari berbagai pihak, akhirnya tulisan ini dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada :

- Bapak **Prof. Dr. Sofjan Assauri, MBA** selaku Dosen Pembimbing Karya Akhir, yang telah meluangkan waktunya untuk membantu penulisan karya akhir ini, dan senantiasa memberikan motivasi, semangat dan dukungan baik selama masa studi maupun penyusunan karya akhir ini.
- Bapak **Alberto Daniel Hanani, MBA** yang telah memberikan saran dalam pengolahan data dan penulisan karya akhir ini.
- Bapak **Dr. Albert Widjaja** selaku Ketua Tim Penguji dan Bapak **John Daniel Rembeth, MBA** selaku Anggota Tim Penguji, atas segala masukannya sehingga memperkaya isi karya akhir ini.
- Papa, Mama, Mbak Lia, Mbak Uwe, Mas Mide dan Ko Yuvy yang tercinta atas segala yang telah diberikan kasih sayang, doa, dukungan doa moril dan materiil.
- Dedeku terkasih, Ketline Theresia, atas doa, pengertian, dukungan dan kasih sayang yang diberikan ^.^.
- Romy dan Bang Russel, sebagai Tim Sukses karya akhir ini, ”Akhirnya selesai juga yah....”
- Natasha, Kania, Yanti, Lia dan Popo atas pinjaman laptopnya :D
- Emmanuel, Bang Super, Mas Mifta (Danish), Stevan dan Bang Jusep untuk saran, kritik dan data-datanya.
- Ronald (Adeknnya Romy) buat ngaterin ke perpustakaan.

- Bogi, Tinur, Eko, Begin, Hadean, Yuniar, Adisty, Bang Sian, Bang Ucok, Richi, Alfian, Mbak Lina, Dani, Andri R., Rizal, Nadine, Mbak Erny, Mbak Wiwiek, Mbak Sukma (Mbak Dia dan Syafa), Mbak Maureen (Natanael), Erasmus, Ferry, Fajar H, Fajar A, Riri, Mbak Ita, Mas Hasis, Mas Harris, Siska, Ayu, Dian, Pak Andi, Pak Fikra, Irwan, Andri Y., Fanny, Yona, Iin, Reyzano dan teman-teman di MMUI lainnya, untuk dukungan selama penulisan.
- Seluruh staf pengajar MMUI., administrasi pendidikan MMUI. (Mbak Mini, Pak Budi dan rekan-rekan), staf perpustakaan MMUI. (Pak Didin dan rekan-rekan), Laboratorium komputer MMUI. (Mas Ari dan rekan-rekan), Staf rumah tangga MMUI dan sekuriti (khususnya yang di parkir)
- Semua pihak yang membantu penulisan karya akhir ini, yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 26 September 2008

Penulis

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Victor William Rumantir**  
NPM : **0606160915**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
Fakultas : **Ekonomi**  
Jenis Karya : **Tesis**

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

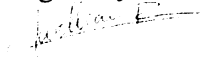
***Business Plan Pemasaran Crude Palm Oil dan Palm Kernel Oleh PT. ISG*** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : **Jakarta**

Pada tanggal : **26 September 2008**

Yang menyatakan



( **Victor William Rumantir** )

## ABSTRAK

Nama : **Victor William Rumantir**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Judul : ***Business Plan Pemasaran Crude Palm Oil dan Palm Kernel***  
Oleh **PT. ISG**

Thesis ini secara khusus difokuskan untuk merencanakan pemasaran hasil pabrik pengolahan kelapa sawit 30 Ton/Jam Oleh PT. ISG. Tesis ini menggunakan analisis lingkungan usaha dan aspek pemasaran.

Dari analisis lingkungan usaha menunjukkan bahwa industri kelapa sawit mempunyai peluang yang sangat besar. Hal ini terkait dengan permintaan akan hasil pengolahan kelapa sawit yang terus meningkat baik di dalam dan luar negeri. Selain itu hal ini didukung dengan adanya ketersediaan bahan baku yang berasal dari kebun sendiri menyebabkan proses produksi dapat berjalan efektif dan efisien..

Dari aspek pemasaran menunjukkan bahwa pemasaran hasil pabrik pengolahan kelapa sawit dipengaruhi oleh pajak ekspor.

Dari kedua aspek tersebut dapat dikatakan bahwa rencana pemasaran pabrik pengolahan kelapa sawit mendukung kelayakan pendirian pabrik pengolahan kelapa sawit PT. ISG

Key words:

Rencana Pemasaran, Pajak Ekspor, Analisis Lingkungan Usaha



## ABSTRACT

Nama : **Victor William Rumantir**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Judul : **Business Plan Marketing of Crude Palm Oil and Palm Kernel  
by PT. ISG**

This Thesis specifically focused on marketing plan product of palm manufacturing with 30 Ton TBS/Hours capacity owned by PT. ISG. This thesis use environment analysis and marketing analysis.

From environment analysis aspect can be said that the palm oil industry have a big opportunity. This is because consumption of palm oil is increasing in Indonesia and other country. The supply of raw material from plantation make the production process more efectife and efisien

From marketing aspect can be said that marketing plan of palm manufacturing result processing have to pay attention to export tax.

From both aspect can be said that marketing plan product of palm manufacturing product support feasibility of founding palm manufacturing with 30 Ton/Hours capacity owned by PT. ISG

Key words:

Marketing plan, Export Tax, Environment analysis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL DALAM .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xii</b>
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Tujuan Penulisan.....	5
1.2.1. Tujuan Umum .....	5
1.2.2. Tujuan Khusus .....	5
1.3. Manfaat Penulisan.....	5
1.4. Metodologi Penulisan .....	5
1.5. Ruang Lingkup Bahasan .....	6
1.6. Sistematika Penulisan .....	6
<b>2. RENCANA PERUSAHAAN .....</b>	<b>7</b>
2.1. Profil Singkat Perusahaan .....	7
2.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	7
2.3. Struktur Organisasi Perusahaan.....	8
2.4. Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ).....	9
2.5. Rancangan Organisasi.....	10
2.6. Tugas dan Wewenang Karyawan .....	10
2.7. Rencana Kebutuhan Karayawan Dan Spesifikasi Pekerja .....	11

<b>3. ANALISIS LINGKUNGAN USAHA.....</b>	<b>13</b>
3.1. Analisis Lingkungan Eksternal.....	13
3.1.1. Analisis Lingkungan Umum .....	13
3.1.2. Analisis Lingkungan Industri.....	15
3.1.2.1. Macrosegmen .....	15
3.1.2.2. Microsegmen .....	16
3.2. Analisis Lingkungan Internal .....	17
3.3. Analisis SWOT.....	17
3.4. Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) .....	19
3.4.1. AMDAL di era otonomi daerah .....	23
3.4.2. Pemanfaatan Limbah Industri Kelapa Sawit.....	27
<b>4. ANALISA ASPEK PEMASARAN.....</b>	<b>29</b>
4.1. Permintaan.....	29
4.2. Pemasaran.....	33
4.3. Marketing Plan .....	35
4.3.1. Pilihan target paroduk atau target pasar.....	37
4.3.2. <i>Objective</i> dan <i>goal</i> pada target pasar.....	37
4.3.3. Memilih <i>entry mode</i> untuk penetrasi pasar.....	40
4.3.4. Rencana pemasran untuk penetrasi pasar.....	44
4.4. Struktur Harga .....	46
4.5. Estimasi Penjualan.....	47
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>52</b>
5.1. Kesimpulan.....	52
5.2. Saran.....	52
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>53</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Konsumsi CPO Dunia .....	2
Tabel 1.2. Ketersediaan Lahan Komoditi Kelapa Sawit.....	2
Tabel 1.3. Perkembangan Luas Lahan Perkebunan Kelapa Sawit (Ha) .....	4
Tabel 1.3. Konsumsi CPO Indonesia.....	4
Tabel 2.1. Jabatan, Jumlah dan Spesifikasi kebutuhan.....	11
Tabel 3.1. PE untuk PK dan CPO .....	15
Tabel 3.2. Aturan Lingkungan dalam Industri Kelapa Sawit di Indonesia.....	25
Tabel 3.3. Komposisi Kimiawi TKKS .....	27
Tabel 3.4. Komposisi Kimiawi TKKS 2.....	28
Tabel 4.1. Produksi Ekspor dan <i>Supply</i> CPO di Indonesia.....	29
Tabel 4.2. <i>Supply</i> , Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Indonesia .....	30
Tabel 4.3. Proyeksi <i>Supply</i> , Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Indonesia .....	31
Tabel 4.4. <i>Supply</i> , Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Dunia .....	32
Tabel 4.5. Proyeksi <i>Supply</i> , Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Dunia .....	33
Tabel 4.6. Sepuluh Besar Negara Tujuan Ekspor CPO Indonesia, 2006 .....	37
Tabel 4.7. Market Share CPO .....	38
Tabel 4.8. Proyeksi Market Share CPO .....	39
Tabel 4.9. Karakteristik <i>Entry Mode</i> .....	40
Tabel 4.10. Harga CPO, PK dan TBS 2006-2008.....	46
Tabel 4.11. Proporsi Penjualan CPO dan PK 2006-2008 .....	47
Tabel 4.12. Tarif PE untuk PK dan CPO .....	48
Tabel 4.13. Proyeksi Harga CPO, PK dan TBS Pesimis 2008-2036 .....	49
Tabel 4.14. Proyeksi Harga CPO, PK dan TBS Most Likely 2008-2036 .....	50
Tabel 4.15. Proyeksi Harga CPO, PK dan TBS Optimis 2008-2036 .....	51

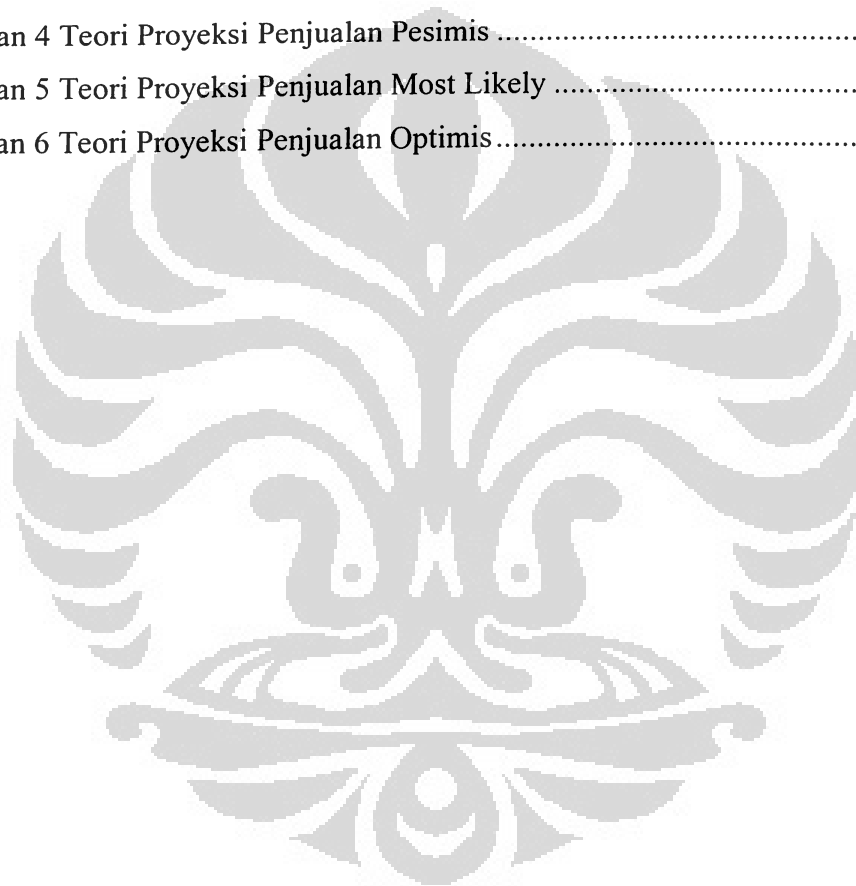
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Struktur Organisasi Induk Perusahaan.....	8
Gambar 2.2 Bagan Struktur Organisasi Inti Perusahaan .....	8
Gambar 2.3 Rantai Nilai Perusahaan.....	9
Gambar 2.4 Struktur Organisasi Pemasaran Perusahaan.....	10
Gambar 4.1. Elemen-elemen Strategi <i>Market Entry</i> Internasional .....	36
Gambar 4.2. <i>Supply Chain Stages</i> .....	45



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Teori Organisasi .....	L1
Lampiran 2 Teori Analisis Lingkungan Usaha .....	L2
Lampiran 3 Teori Analisis Aspek Pemasaran .....	L7
Lampiran 4 Teori Proyeksi Penjualan Pesimis .....	L20
Lampiran 5 Teori Proyeksi Penjualan Most Likely .....	L22
Lampiran 6 Teori Proyeksi Penjualan Optimis .....	L24



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kelapa sawit adalah salah satu tanaman penghasil minyak nabati. Tandan buah segar (TBS) kelapa sawit menghasilkan dua jenis minyak yaitu *crude palm oil* (CPO) yang berasal dari daging buah (mesokarp) dan *kernel palm oil* (KPO) yang berasal dari inti kelapa sawit/ *palm kernel* (PK). Minyak kelapa sawit memiliki keunggulan dibanding minyak nabati lainnya, antara lain:

- Relatif lebih tahan lama disimpan
- Tahan terhadap tekanan dan suhu tinggi
- Tidak cepat bau
- Memiliki kandungan gizi yang relatif tinggi, serta bermanfaat sebagai bahan baku berbagai jenis industri khususnya industri makanan.
- Minyak sawit memiliki produktivitas relatif lebih tinggi. Produksi minyak sawit bisa mencapai lebih dari 3.5 ton per hektar, biji kedelai hanya mencapai 0.4 ton per hektar dan biji matahari mencapai 0.5 ton per hektar.
- Biaya produksi yang relatif lebih rendah. Menurut *Oil World*, biaya produksi rata-rata minyak kedelai mencapai US\$ 300 per ton, sedangkan minyak sawit hanya mencapai US\$ 160 per ton. Biaya produksi tersebut menyebabkan harga minyak sawit cenderung lebih murah daripada minyak kedelai.

Peningkatan konsumsi minyak sawit dunia pada beberapa tahun terakhir menimbulkan adanya peluang bisnis pada industri minyak kelapa sawit. Menurut *Oil World* antara tahun 2003 sampai tahun 2007 telah terjadi peningkatan konsumsi CPO dunia dengan laju sekitar 8,1% per tahun. Adanya peluang bisnis tersebut menarik perhatian investor baik dalam dan luar negeri melakukan investasi di industri minyak kelapa sawit khususnya di Indonesia.

Tabel 1.1. Konsumsi CPO Dunia

Tahun	Konsumsi CPO dunia (ribu ton)	
	1997	17,829
1998	17,725	
1999	19,821	
2000	21,845	
2001	23,859	
2002	25,250	
2003	26,891	
2004	28,934	
2005	33,452	
2006	34,806	
2007	37,667	

Sumber : Oil World

Perkebunan kelapa sawit di Indonesia memiliki keunggulan dibanding negara lainnya, yaitu iklim usaha yang mendukung perkembangan industri kelapa sawit dengan tenaga kerja dalam jumlah besar dan tingkat upah yang relatif rendah. Sebagian besar areal perkebunan kelapa sawit berada di wilayah Sumatera sehingga sebagian besar pabrik pengolahan kelapa sawit (PKS) di Indonesia terpusat di Sumatera.

Tabel 1.2. Ketersediaan Lahan Komoditi Kelapa Sawit

Nama Daerah	Luas Lahan
Bangka-Belitung	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 107,070.00
Bengkulu	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 180,693.00
Irianjaya Barat	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 30,171.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 150,000.00 Status Lahan: Tanah Negara & Ulayat
Jambi	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 274,265.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 114,000.00 Status Lahan: Tanah Masyarakat dan Tanah Negara Yang Sudah Digarap Masyarakat
Jawa Barat	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 7,115.00
Kalimantan Barat	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 194,343.00
Kalimantan Selatan	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 160,753.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 216,474.00 Status Lahan: Tanah Negara
Kalimantan Tengah	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 343,303.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 497,427.00 Status Lahan: Tanah Negara dalam ajuan permohonan hak
Kalimantan Timur	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 171,581.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 652,135.00 Status Lahan: Tanah Negara & Tanah Masyarakat
Kepulauan Riau	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 5,590.00
Maluku Utara	Lahan yang Tersedia (Ha): 100,000.00 Status Lahan: Tanah Negara

Universitas Indonesia



Nanggroe Aceh Darussalam	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 227,590.00
Papua	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 89,827.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 1,935,000.00 Status Lahan: Tanah Negara & Ulayat
Riau	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 1,307,880.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 30,000.00 Status Lahan: Tanah Masyarakat
Sulawesi Barat	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 9,568.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 45,000.00 Status Lahan: Tanah Negara dan Tanah Masyarakat
Sulawesi Selatan	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 11,894.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 120,298.00 Status Lahan: Tanah Negara dan Tanah Masyarakat
Sulawesi Tenggara	Lahan yang Tersedia (Ha): 74,000.00 Status Lahan: Tanah Negara
Sumatera Barat	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 280,099.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 14,500.00 Status Lahan: Tanah Ulayat
Sumatera Selatan	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 386,403.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 144,500.00 Status Lahan: Tanah Masyarakat
Sumatera Utara	Lahan yang sudah Digunakan (Ha): 229,512.00 Sisa Lahan Tersedia (Ha): 40,000.00 Status Lahan: Tanah Negara dan Tanah Masyarakat

Sumber: <http://www.regionalinvestment.com>

Menurut Indocommercial 2008 Penentuan lokasi di Propinsi Jambi ini didasarkan pada beberapa kriteria yaitu:

1. Memiliki produktivitas yang tinggi dengan rata-rata sekitar 16 sampai 22 ton per hektar/tahun .
2. Harga tanah per hektar masih relatif murah dibandingkan dengan harga tanah di Sumatera Utara dan Riau.
3. Kondisi sosial tergolong kondusif jika dibandingkan wilayah Sumatera Selatan atau Sumatera Utara dimana pencurian TBS masih sering terjadi..
4. Ketersediaan fasilitas pendukung seperti akses jalan raya, pelabuhan laut yang dekat (Pelabuhan Kerinci), dan akses ke dunia internasional seperti Malaysia, Singapura dan negara tujuan ekspor lainnya seperti China dan India.

Pajak ekspor hasil pengolahan kelapa sawit (CPO dan PK) merupakan sumber devisa non-migas bagi Indonesia. Prospek minyak kelapa sawit dalam perdagangan minyak nabati dunia sangat cerah sehingga

mendorong pemerintah Indonesia untuk mendukung perkembangan luas areal perkebunan kelapa sawit. Dukungan pemerintah diwujudkan dengan memberikan bantuan subsidi investasi untuk pembangunan perkebunan rakyat (PR) dan kemudahan dalam hal perijinan pembukaan wilayah baru untuk areal perkebunan baik perkebunan rakyat (PR) maupun perkebunan besar swasta (PBS).

Tabel 1.3. Perkembangan Luas Lahan Perkebunan Kelapa Sawit (Ha)

Pulau	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sumatera	2,743,779	2,810,207	2,864,504	3,547,322	4,115,945	4,101,243	4,813,293
Jawa	18,093	21,122	21,422	23,168	21,230	22,820	23,908
Kalimantar	847,418	972,349	1,057,361	1,076,031	1,354,093	1,152,129	1,545,202
Sulawesi	107,927	114,267	116,267	117,987	124,712	121,995	151,041
Papua	52,392	56,392	57,392	57,392	59,450	55,630	61,470
Indonesia	(3,769,609)	(3,974,337)	(4,116,946)	(4,821,900)	(5,675,430)	(5,453,817)	(6,594,914)

Sumber: GAPKI, Ditjen Perkebunan diolah CIC

Sekitar 70% konsumsi CPO Indonesia diserap oleh industri minyak goreng sehingga lonjakan ekspor CPO Indonesia dapat mengganggu industri minyak goreng Indonesia. Minyak goreng merupakan salah satu bahan pangan pokok di Indonesia, untuk menjaga harga minyak goreng untuk tetap stabil maka pemerintah menggunakan pajak ekspor dalam mengontrol jumlah ekspor minyak sawit. Peran pemasaran pada perusahaan yang bergerak dalam industri kelapa sawit tidak hanya memasarkan hasil perkebunan dan pengolahan kelapa sawit tetapi juga mengatur proporsi antara pasar nasional dan global sehingga mendapatkan pendapatan yang maksimal.

Tabel 1.4 Konsumsi CPO Indonesia

Tahun	Minyak Goreng	Margarine	Sabun	Olechem	Total
2002	3,730,786	333,868	545,367	452,585	5,062,606
2003	3,703,935	344,595	519,645	489,919	5,058,094
2004	3,962,303	231,982	367,958	350,401	4,912,644
2005	4,173,980	231,957	388,743	365,425	5,160,105
2006	4,505,513	329,281	403,201	383,201	5,621,196
2007	4,525,146	348,571	458,256	390,258	5,722,231

Sumber: Indocommercial 16 Februari 2008

## **1.2. Tujuan Penulisan**

### **1.2.1. Tujuan Umum**

Tujuan *business plan* ini secara umum adalah merencanakan pembangunan sebuah perkebunan kelapa sawit yang terintegrasi mulai dari perkebunan, pabrik pengolahan tandan buah segar menjadi produk (CPO dan PK) dan pemasarannya.

### **1.2.2. Tujuan Khusus**

Tujuan *business plan* pemasaran hasil perkebunan dan PKS ini secara khusus adalah membuat perencanaan CPO dan PK dari PKS PT. ISG baik ke dalam maupun luar negeri sehingga memberikan pengetahuan kepada masyarakat secara umum maupun investor.

## **1.3. Manfaat Penulisan**

Manfaat yang ingin disampaikan melalui karya akhir ini adalah membuat perencanaan pemasaran yang efektif sehingga meningkatkan daya saing perusahaan terhadap kompetitor, bahkan meningkatkan daya saing kelapa sawit Indonesia terhadap dunia. Selain itu diharapkan karya akhir ini dapat memberikan pengetahuan dalam pemasaran kelapa sawit Indonesia, khususnya dari Propinsi Jambi.

## **1.4. Metodologi Penulisan**

Metodologi penulisan yang digunakan untuk mendapatkan data dan informasi dalam penyusunan karya akhir ini adalah melalui:

1. Melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang berhubungan dan mengetahui benar tentang seluk beluk industri kelapa sawit. Data yang diperoleh ini dapat digolongkan sebagai data primer.
2. Studi literatur meliputi artikel, buletin, analisis pemasaran dan hasil penelitian tentang perkebunan, pabrik pengolahan dan pemasaran kelapa sawit serta buku-buku yang berkaitan dengan analisis pemasaran. Data-data yang diperoleh ini kemudian digolongkan sebagai data sekunder.

### 1.5. Ruang Lingkup Bahasan

Ruang lingkup *business plan* yang dibahas dalam karya akhir ini adalah pemasaran CPO dan PK dari pabrik PT. ISG ke dalam dan luar negeri. Dengan cakupan tersebut diolah dengan analisis lingkungan usaha dan analisis aspek pemasaran.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Berikut disajikan sistematika penulisan *Business Plan* dengan rincian sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, tujuan penulisan, manfaat penulisan, metodologi penelitian, ruang lingkup, dan sistematika penulisan *business plan*.

#### **BAB II RENCANA ORGANISASI PERUSAHAAN**

Bab ini menjelaskan tentang profil singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi khususnya bagian pemasaran, rantai nilai (*value chain*), karyawan pemasaran, uraian *job description* dan *job requirement*.

#### **BAB III ANALISIS LINGKUNGAN USAHA**

Bab ini menjelaskan tentang analisis lingkungan usaha yang meliputi analisis aspek eksternal, analisis internal, analisis SWOT dan analisis AMDAL.

#### **BAB IV ANALISIS ASPEK PEMASARAN**

Bab ini menjelaskan uraian tentang pasar CPO dan PK, permintaan dalam dan luar negeri strategi pemasaran di dalam maupun luar negeri dan proyeksi penjualan CPO dan PK.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan kesimpulan dan saran yang diambil dari skenario pemasaran CPO dan PK hasil pabrik pengolahan kelapa sawit PT. ISG.

## **BAB II**

### **RENCANA ORGANISASI PERUSAHAAN**

#### **2.1. Profil Singkat Perusahaan**

Nama : PT. ISG  
Status : Persero  
Bidang Usaha : Pengolahan Kelapa Sawit  
Kapasitas : CPO – 52.164 ton per tahun  
PK – 11.340 ton per tahun

Keterangan:

PT. ISG akan didirikan di daerah Jambi. PT. ISG adalah anak perusahaan dari PT. Indo Sawita Group. PT. Indo Sawita Group memasok bahan baku berupa TBS ke PT. ISG. PT. ISG akan mengolah TBS menjadi CPO dan PK. Kapasitas olah TBS PKS PT. ISG adalah 30 ton /jam.

#### **2.2. Visi dan Misi Perusahaan**

Sukses suatu perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal dan internal tidak terlepas dari visi dan misi yang kuat yang mencerminkan obsesi dan cita-cita yang dimiliki perusahaan guna memenangkan kompetisi yang ketat di masa yang akan datang.

##### **Visi**

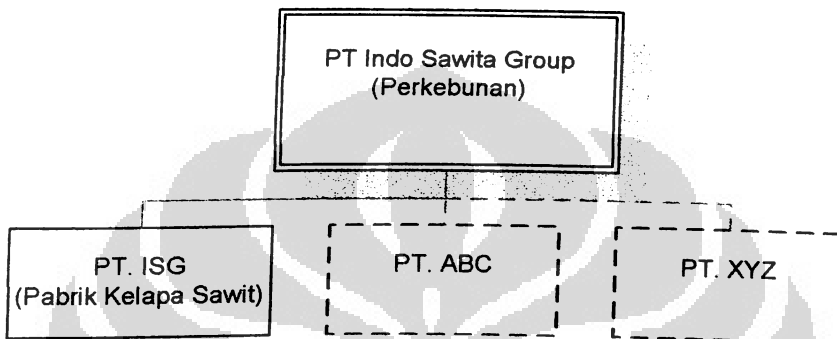
Menjadi salah satu perusahaan yang diperhitungkan keberadaannya dalam industri kelapa sawit baik di dalam negeri maupun luar negeri.

##### **Misi**

1. Menjadi pelaksana para pemegang saham dalam menjaga setiap kepentingan mereka dalam bisnis perkebunan kelapa sawit ini.
2. Mencapai target produksi perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya dengan tetap memelihara profesionalisme yang dikembangkan secara berkelanjutan.
3. Mencapai *economies of scale* dalam setiap produksi perusahaan.

### 2.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Manajemen PT. ISG yang terpisah dengan PT. Indo Sawita Group. PT. ISG menggunakan struktur organisasi fungsional dengan melakukan pengelompokan aktivitas bersama berdasarkan kesamaan fungsi dari bawah sampai ke atas dari organisasi diantaranya fungsi administrasi, teknik, pemasaran, pengolahan, dan SDM. Dasar pemilihan struktur organisasi fungsional adalah struktur fungsional diperuntukkan untuk perusahaan yang memproduksi sedikit jenis produk (PT. ISG hanya memproduksi CPO dan PK).

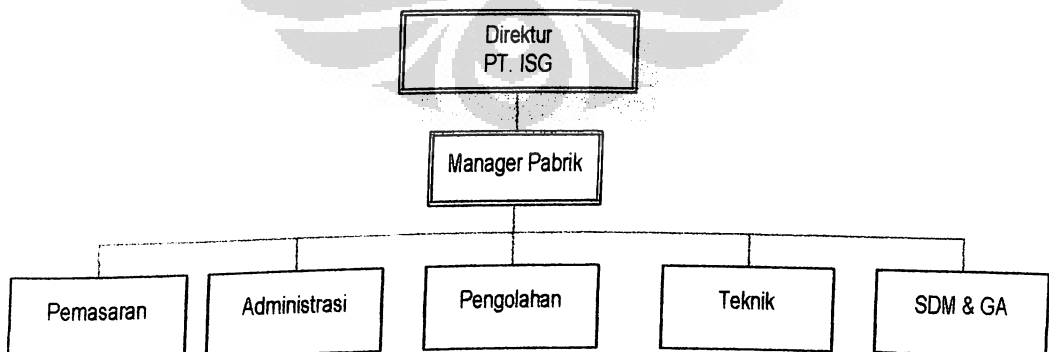


*Ket: PT. ABC dan PT. XYZ hanya merupakan contoh PKS lain yang juga berada di bawah PT. Indo Sawita Group*

**Gambar 2.1** Bagan Struktur Organisasi Induk Perusahaan

Sumber: diolah penulis

Pemisahan manajemen dilakukan untuk menjaga mutu CPO dan PK karena dengan pemisahan manajemen, PT ISG dapat menetapkan standar penerimaan TBS sehingga tidak harus menerima TBS dari PT. Indo Sawita Group.



**Gambar 2.2** Bagan Struktur Organisasi Inti PT. ISG

Sumber: diolah penulis

Pemasaran merupakan salah satu bagian dari PT ISG. Fungsi pemasaran pada PT. ISG adalah memasarkan CPO dan PK hasil pengolahan PT ISG ke pabrik pengolahan produk turunan berikutnya baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

#### 2.4. Rantai Nilai (*Value Chain*)



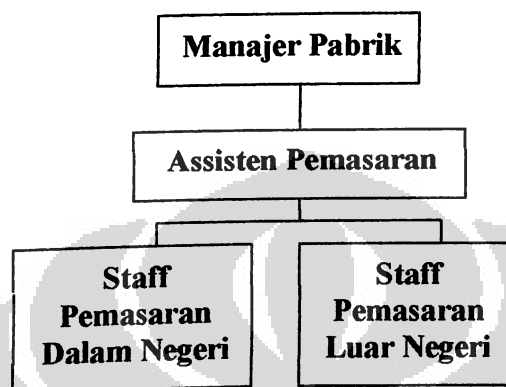
Gambar 2.3. Rantai Nilai Perusahaan  
Sumber: diolah penulis

Perkebunan PT. Indo Sawita Group menghasilkan TBS dan dipasarkan ke PKS yang terdapat di propinsi Jambi khususnya PKS PT. ISG. Setelah adanya pengolahan lebih lanjut di PKS, hasil pengolahan berupa CPO dan PK akan dipasarkan ke pabrik pengolahan produk turunan berikutnya yang membutuhkan bahan baku berupa CPO dan PK baik yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri.

## 2.5. Rancangan Organisasi

Divisi pemasaran yang direncanakan disusun berorientasi pada pasar, didasarkan pada lokasi konsumen. Ruang lingkup pekerjaan divisi pemasaran terdiri dari pemasaran dalam negeri dan pemasaran luar negeri

Gambar 2.4 Struktur Organisasi Pemasaran Perusahaan



Sumber: Diolah penulis

## 2.6. Tugas Dan Wewenang Karyawan

Alasan penyusunan organisasi adalah untuk membedakan satu tugas dengan tugas lainnya sehingga diperoleh efisiensi yang lebih besar terutamanya karena dimungkinkannya setiap individu menspesialisaikan dirinya. Berikut disajikan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab karyawan divisi pemasaran PT. ISG:

1. Asisten pemasaran
  - Tugas  
Mengatur proporsi alokasi pemasaran hasil pabrik pengolahan kelapa sawit (PKS) PT. ISG ke dalam dan luar negeri.
  - Tanggung jawab  
Hasil produksi pabrik pengolahan dapat distribusikan tepat waktu.
2. Staff pemasaran dalam negeri
  - Tugas  
Mengatur pemasaran hasil pabrik pengolahan ke dalam negeri.



- Tanggung jawab  
Memberikan laporan berkala tentang regulasi kelapa sawit dalam negeri dan perkembangan industri kelapa sawit dalam negeri.
3. Staff pemasaran luar negeri
- Tugas  
Mengatur pemasaran hasil pabrik pengolahan ke negara tujuan ekspor.
  - Tanggung jawab  
Memberikan laporan berkala tentang regulasi ekspor kelapa sawit dan perkembangan permintaan dunia.

## 2.7. Rencana Kebutuhan Karyawan Dan Spesifikasi Pekerja

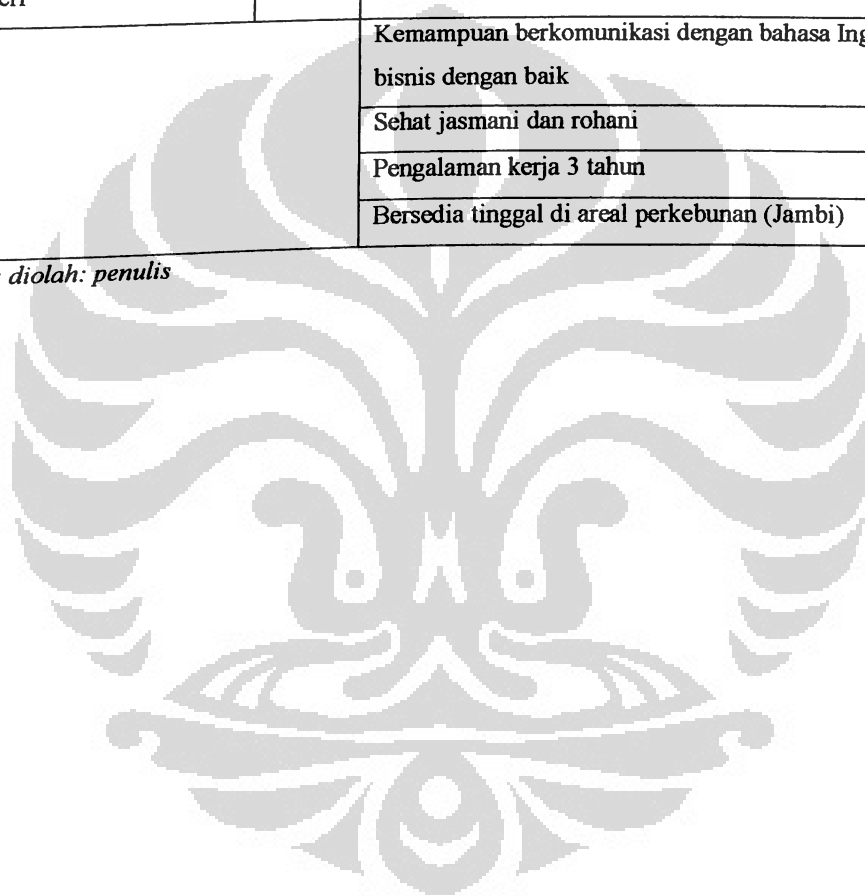
Proses perencanaan merupakan kegiatan yang akan menentukan berapa banyak jumlah karyawan yang akan diperlukan untuk setiap spesifikasi pekerjaan. Adapun rencana kebutuhan jumlah karyawan dan spesifikasi pekerja dalam mengisi posisi di pabrik pengolahan kelapa sawit dapat dilihat pada tabel 2.1. Pendekatan yang dilakukan adalah waktu pengerjaan dan jenis kerja yang ada di perkebunan. Disini organisasi dalam menyusun kebutuhan stafnya didasarkan kepada analisis pekerjaan yang membahas tanggung jawab posisi tersebut, karakteristik orang yang bekerja pada posisi tersebut sehingga spesifikasi pekerjaan yang menyangkut jenis orang yang akan dipekerjakan dapat di simpulkan.

**Tabel 2.1. Jabatan, jumlah dan spesifikasi kebutuhan**

Jabatan	Jumlah	Spesifikasi Kebutuhan
Asisten Pemasaran	1	Kemampuan analisis produksi CPO, PK dan cangkang sawit
		Kemampuan membuat perencanaan pemasaran CPO, KP dan cangkang sawit
		Dapat berkomunikasi dengan bahasa Inggris bisnis dengan baik
		Sehat jasmani dan rohani

		Pengalaman kerja 5 tahun
		Bersedia tinggal di areal perkebunan (Jambi)
Staf Pemasaran Dalam Negeri	1	Mengatur distribusi CPO, KP dan cangkang sawit ke dalam negeri
		Sehat jasmani dan rohani
		Pengalaman kerja 3 tahun
		Bersedia tinggal di areal perkebunan (Jambi)
Staf Pemasaran Luar Negeri	1	Mengatur distribusi CPO dan KP ke luar negeri
		Kemampuan berkomunikasi dengan bahasa Inggris bisnis dengan baik
		Sehat jasmani dan rohani
		Pengalaman kerja 3 tahun
		Bersedia tinggal di areal perkebunan (Jambi)

*Sumber: diolah: penulis*



## **BAB III**

### **ANALISIS LINGKUNGAN USAHA**

#### **3.1. Analisis Lingkungan Eksternal**

##### **3.1.1. Analisis Lingkungan Umum**

Analisis lingkungan umum dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan makro yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Lingkungan makro akan mempengaruhi kebijakan yang diambil perusahaan dalam menentukan arah dan tujuan perusahaan. Dengan memahami lingkungan makro, perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang muncul dan mengambil tindakan-tindakan untuk mengantisipasi ancaman. Faktor-faktor lingkungan umum yang termasuk lingkungan makro adalah:

##### **a. Ekonomi**

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada kuartal pertama tahun 2008 adalah sebesar 6.2% (Bank Indonesia, 2008), dengan penurunan BI rate pada awal Mei 2008 menjadi sebesar 8% diperkirakan akan meningkatkan konsumsi masyarakat, terutama atas perumahan dan kendaraan. Peningkatan jumlah kendaraan mempengaruhi peningkatan permintaan bahan bakar minyak (BBM). Harga BBM mempengaruhi harga komoditas lainnya seperti kelapa sawit, gula dan jagung karena dapat diolah menjadi ethanol dan biodiesel sehingga ini dapat berperan sebagai produk substitusi bagi minyak bumi. Pertumbuhan ekonomi akan menyebabkan peningkatan permintaan kelapa sawit.

##### **b. Sosial budaya**

Mata pencaharian penduduk Indonesia sebagian besar adalah bercocok tanam. Hal tersebut dipengaruhi oleh keadaan alam Indonesia yang mempunyai iklim yang sangat mendukung perkembangan pertanian/perkebunan. Sebagian besar penduduk Jambi adalah petani dan produktivitas perkebunan kelapa sawit yang tinggi dengan rata-rata sekitar 16 sampai 22 ton per

hektar/tahun, kedua hal tersebut menunjukkan bahwa Jambi mempunyai potensi yang besar dalam perkembangan industri kelapa sawit.

**c. Teknologi**

Perkembangan teknologi telah terjadi di semua bidang termasuk bidang pertanian-perkebunan. Perkembangan teknologi di bidang perkebunan kelapa sawit ditunjukkan dengan pengembangan varietas bibit unggul tanaman, pada PKS terdapat teknologi PLC pada mesin (seperti *boiler*) untuk meningkatkan efisiensi pengolahan TBS dan *crusher* untuk mengolah tandan buah kosong kelapa sawit.

**d. Demografi**

Pada tahun 2006 persentase angka kemiskinan masih berkisar antara 17 persen – 18.5 persen. Permasalahan sosial menyangkut ketenagakerjaan dan kemiskinan diperkirakan akan meningkat di tahun 2007 dan 2008. Peningkatan tersebut disebabkan oleh kesempatan kerja yang kurang, monopoli sektor strategis terutama masalah pangan. Penduduk di propinsi Jambi sekitar 2,66 juta jiwa dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 1,45% ([www.bkpm.go.id](http://www.bkpm.go.id)). Gambaran diatas memperlihatkan banyaknya tenaga kerja yang tersedia. Pembukaan perusahaan dibutuhkan untuk mengurangi tingkat pengangguran dan kemiskinan di Indonesia.

**e. Regulasi**

Minyak kelapa sawit merupakan produk unggulan untuk ekspor sekaligus merupakan kebutuhan pokok dari masyarakat, maka pemerintah mengatur kebijakan untuk menjaga kondisi pasar minyak sawit. Kebijakan *progressive tax system* digunakan Pemerintah Indonesia sejak tahun 2007 untuk mendorong naiknya pasok CPO di pasar domestik untuk menstabilkan harga minyak goreng.

Tabel 3.1. PE untuk PK dan CPO

Jenis Produk	Harga Referensi CPO (US\$/ton)							
	< 550	550 - 650	650 - 750	750 - 850	850-1100	1100-1200	1200-1300	> 1300
Palm Kernel	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
CPO	0%	3%	5%	8%	10%	15%	20%	25%

sumber: Peraturan Menteri Keuangan No. 09/PMK.011/2008

#### f. Global

Sebagai salah satu produsen utama minyak sawit dunia, Indonesia memiliki potensi yang cukup besar untuk terus berperan dalam pasar dunia. Pesaing Indonesia sebagai negara pengekspor minyak kelapa sawit khususnya CPO adalah Malaysia. Walaupun setiap tahunnya produksi CPO dunia terus meningkat namun kontribusi Malaysia mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan produksi Indonesia, sedangkan Malaysia mempunyai keterbatasan untuk menambah luas lahan perkebunannya dan perkebunan kelapa sawit di Malaysia saat ini sudah mengalami penurunan produksi karena sebagian besar perkebunan tersebut telah melewati tahap umur produksi maksimalnya. Untuk mengganti perkebunan tersebut dibutuhkan dana yang sangat besar.

#### 3.1.2. Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri dilakukan dengan menggunakan pendekatan segmentasi bisnis market dengan mengidentifikasi karakteristik *buying organization* menjadi macrosegment lalu membagi macrosegment tersebut ke dalam microsegment.

##### 3.1.2.1 Macrosegment

1. Size (the scale of operations of the organization)= large

Adanya pengembangan proyek biodiesel mengakibatkan peningkatan permintaan akan minyak kelapa sawit di berbagai negara di dunia. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki peranan sangat penting dalam perdagangan minyak sawit dunia karena Indonesia merupakan salah satu produsen minyak sawit besar dunia

2. Geographical location= India dan China

India merupakan negara tujuan ekspor CPO terbesar dengan volume 2,761,566,751 kg diikuti China dengan volume 1,083,751,320 kg dan Belanda dengan volume 799,571,775 kg. Selain itu terdapat Malaysia, Yordania, Pakistan, Singapura, Bangladesh, Jerman dan Tanzania yang merupakan negara tujuan ekspor CPO Indonesia. Negara-negara tersebut merupakan *target market* bagi PKS PT ISG.

3. Usage rate= heavy user

India dan China mengalami peningkatan yang signifikan beberapa tahun belakangan ini, sehingga permintaan akan CPO sangat tinggi.

### 3.1.2.2 Microsegment

1. Key criteria

Kualitas, karena PT. ISG menggunakan teknologi terbaru pada perkebunan berupa bibit varietas terbaik dan PKS dengan mesin teknologi terbaru sehingga produksi TBS, CPO dan PK dapat optimal. PT. ISG melakukan pemasaran secara langsung sehingga adanya hubungan yang erat dengan konsumen dalam hal ini pabrik pengolah CPO dan PK di dalam dan luar negeri

2. Purchasing strategies

Strategi pembelian yang dilakukan konsumen dengan tender, yang mengutamakan kualitas dan waktu penyampaian. Harga yang digunakan adalah harga pasar.

3. Importance of purchase

Pembelian sangat penting bagi konsumen karena merupakan bahan mentah untuk diolah menjadi barang jadi, yang merupakan core perusahaan konsumen

### 3.2. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam organisasi dan memberi pengaruh langsung pada perusahaan. Perusahaan terdiri dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang digunakan untuk membuat posisi suatu perusahaan di pasar. Analisis lingkungan internal mencakup analisis sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.

Sumber daya yang dimiliki oleh perkebunan PT Indo Sawita Group dan PKS PT. ISG berupa *intangible asset* yaitu *knowledge* (pengetahuan) dan *experience* (pengalaman). Kapabilitas PT Indo Sawita Group adalah mengintegrasikan perkebunan, PKS dan pemasaran.

### 3.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT perusahaan pada garis besarnya dilakukan dengan cara mengetahui kondisi internal perusahaan pada kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan serta kondisi eksternal berupa tantangan (*threats*) dan peluang (*opportunities*) yang dimiliki perusahaan untuk dapat bersaing di suatu industri.

#### 1. Kekuatan

Kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam melakukan persaingan bisnis antara lain :

- a. Mengoptimalkan fungsi perusahaan perkebunan PT Indo Sawita Group, PKS PT. ISG dan pemasaran hasil perkebunan dan PKS sehingga hubungan antara ketiga secara efektif dan efisien.
- b. Penggunaan teknologi terbaru pada perkebunan berupa bibit varietas terbaik dan PKS dengan mesin teknologi terbaru sehingga produksi TBS, CPO dan PK dapat optimal.

#### 2. Kelemahan

Kelemahan yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar yang bergerak di bidang kelapa sawit adalah dalam diferensiasi produk minyak kelapa sawit. Produk TBS, CPO, PK kurang mendapatkan nilai tambah dibanding jika minyak

kelapa sawit diolah lebih dahulu menjadi produk turunan untuk diekspor. produk minyak kelapa sawit yang telah diolah dahulu sebelum dipasarkan akan menciptakan segmen pasar tersendiri dari para pesaingnya dan akan memperoleh nilai tambah bagi pendapatan perusahaan. Namun kemampuan dan fasilitas pengolahan yang dimiliki oleh perusahaan belum memadai untuk mengolah lebih lanjut minyak mentah yang dihasilkan.

### 3. Peluang

Peluang dan prospek PT. Indo Sawita Group dalam bisnis industri minyak kelapa sawit sebagai produk utamanya diperkirakan cukup cerah. Hal ini didasarkan pada permintaan CPO dalam negeri dan di pasar komoditi dunia seperti Cina, India dan Pakistan yang konsumsi per kapitanya terus meningkat.

### 4. Tantangan

Dalam menghadapi persaingan di pasar global PT. Indo Sawita Group memiliki banyak tantangan yang dapat diidentifikasi seperti:

- a. Adanya peraturan pajak ekspor (PE) yang kurang menguntungkan bagi perusahaan untuk bersaing di pasar dunia dalam ekspor minyak kelapa sawit. Pengenaan pajak ekspor dengan tujuan untuk mengamankan penyediaan bahan baku industri minyak nabati dalam negeri akan memberatkan perusahaan bersaing di pasaran internasional.
- b. Adanya isu kandungan lemak jenuh dan kolesterol dari minyak kelapa sawit untuk konsumsi manusia terutama negara penghasil produk substitusi seperti Amerika dengan produk minyak kedelai dan negara-negara Eropa dengan produk minyak bunga matahari akan menjadikan tantangan dalam menghadapi persaingan bisnis minyak nabati di pasar dunia.



### 3.4. Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL)

Pemanfaatan sumber daya alam sebagai salah satu faktor produksi pertanian merupakan suatu keharusan untuk mewujudkan skala ekonomi. Sebagai unit usaha yang bersifat komersil, perusahaan akan selalu mencari kombinasi penggunaan faktor produksi yang bersifat “paling murah” dan berusaha menghindari pengeluaran biaya yang tidak berpengaruh langsung terhadap proses produksinya.

Biaya pengelolaan limbah sebagai usaha pengelolaan lingkungan “tidak boleh dikorbankan karena jika situasi ini dibiarkan berlangsung secara terus-menerus akan menyebabkan degradasi sumber daya alam yang merupakan tulang punggung usaha pertanian itu sendiri. Pada akhirnya, hal ini akan menyebabkan industri tersebut menjadi tidak produktif.

PP 27 Tahun 1999 Pasal 3 tentang Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) menyebutkan bahwa usaha dan/atau kegiatan yang kemungkinan dapat menimbulkan dampak besar terhadap lingkungan hidup adalah sebagai berikut:

- Perubahan bentuk lahan dan bentang alam.
- Eksploitasi sumber daya alam, baik yang diperbaharui maupun yang tidak diperbaharui.
- Proses dan kajian yang secara potensial dapat menimbulkan pemborosan, pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup serta kemerosotan sumber daya alam dalam pemanfaatannya.
- Proses dan kegiatan yang hasilnya dapat mempengaruhi lingkungan alam, lingkungan buatan serta lingkungan sumber daya.
- Proses dan kegiatan yang hasilnya akan mempengaruhi pelestarian kawasan konservasi sumber daya alam dan/ perlindungan cagar budaya.
- Introduksi jenis tumbuh-tumbuhan, jenis hewan dan jasad renik.
- Pemuatan dan penggunaan bahan hayati dan non hayati.
- Penerapan teknologi dan perkiraan mempunyai potensi besar untuk mempengaruhi lingkungan hidup.

- Kegiatan yang mempunyai resiko tinggi dan dapat mempengaruhi pertahanan negara.

Dengan memperhatikan prinsip di atas, kegiatan pengelolaan lingkungan hidup pertanian diterapkan mulai dari pembinaan dan pengendalian investasi suatu rencana usaha melalui keterlibatan pemerintah dalam bentuk sebagai berikut.

- Penilaian dan penyempurnaan dokumen pengelolaan lingkungan hidup, sebagai berikut.
  - Penilaian dokumen analisis dampak lingkungan (AMDAL) yang dibuat pemrakarsa untuk rencana usaha atau kegiatan yang berdampak penting terhadap lingkungan.
  - Pemberian saran penyempurnaan atas dokumen upaya pengelolaan lingkungan dan upaya pemantauan lingkungan (UKL/UPL) bagi rencana usaha atau kegiatan yang tidak berdampak penting terhadap lingkungan atau teknologi penanganannya yang sudah dikuasai.
- Pembinaan dan pengendalian aspek lingkungan atas usaha atau kegiatan yang telah berjalan, sebagai berikut.
  - Bagi kegiatan perkebunan atau usaha agribisnis yang telah membuat AMDAL atau UKL/UPL sebelum mulai operasi, pembinaan dan pengendalian dilakukan melalui pengecekan penerapan RKL/RPL (rencana kerja lingkungan dan rencana pemantauan lingkungan) dan penerapan UKL/UPL di lapangan.
  - Bagi kegiatan atau usaha yang telah berjalan, tetapi belum dilengkapi dengan RKL/RPL atau UKL/UPL, pengecekan dilaksanakan melalui audit lingkungan.
- Perakitan teknologi yang akrab lingkungan, sebagai berikut.
  - Bagi usaha skala besar dan menengah melalui perakitan petunjuk teknis penanganan (pengelolaan dan pemantauan) dampak lingkungan.
  - Bagi usaha skala kecil/rumah tangga dalam bentuk perakitan AMDAL, UKL/UPL, atau audit lingkungan kawasan termasuk

rancangan pelaksanaan kerja sama kemitraan dan pengelolaannya.

AMDAL merupakan sebuah proses perencanaan yang digunakan untuk memprediksi menganalisis, dan mengartikan dampak nyata dari sebuah proposal atau rencana pembangunan terhadap lingkungan. Di samping itu AMDAL juga berfungsi sebagai penyedia informasi yang bisa digunakan dalam proses pengambilan keputusan apakah proposal tersebut akan disetujui atau tidak. Tujuan dari AMDAL adalah untuk menjamin proposal, kegiatan, serta program pembangunan mendukung lingkungan dan pembangunan yang berkelanjutan.

AMDAL yang baik terus memiliki peran selama implementasi. Ketika proyek diimplementasikan, konsekuensi pada lingkungan bisa diminimalkan dengan ukuran mitigasi dan pengawasan yang tepat. Adapun kegunaan AMDAL sebagai berikut.

- a. Memodifikasi dan memperbaiki desain
- b. Menjamin penggunaan sumber daya yang efisien
- c. Meningkatkan manfaat sosial
- d. Mengidentifikasi ukuran dari pengawasan dan pengaturan dampak
- e. Memberikan informasi kepada pengambil keputusan
- f. Memberikan penilaian terhadap proposal.

Proses AMDAL juga melakukan perhitungan terhadap semua efek yang mungkin timbul dari sebuah proposal. Menurut keputusan Kepala Badan Pengendalian Dampak Lingkungan No. 19 Tahun 2000 tentang pedoman penyusunan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan Hidup dikemukakan bahwa studi AMDAL memiliki 4 kelompok parlementer komponen lingkungan hidup, sebagai berikut.

- Fisik-kimia (iklim, kualitas udara, dan kebisingan; demografi; fisiografi; hidro-oceanografi; ruang; lahan dan tanah; serta hidrologi)
- Biologi (flora dan fauna)
- Sosial (budaya ekonomi dan pertahanan/keamanan)
- Kesehatan masyarakat

Dengan evaluasi parlementer komponen lingkungan pada setiap kegiatan prakonstruksi, konstruksi, pascakonstruksi-terhadap baku mutu lingkungan hidup dan kriteria baku kerusakan lingkungan hidup akan dapat ditentukan dampak penting – positif dan negatif dari parlementer lingkungan hidup.

Hasil kajian dampak penting parameter lingkungan hidup dari setiap kegiatan selanjutnya diorganisasikan kedalam tiga buku laporan yang terpisah, yaitu (1) analisis dampak lingkungan/ANDAL, (2) rencana pengelolaan lingkungan hidup/RKL, (3) rencana pemantauan lingkungan hidup/RPL. Ketiga dokumen ANDAL merupakan hasil kajian kelayakan lingkungan hidup dan merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari hasil kajian kelayakan teknis dan finansial ekonomi. Selama ini, kedua dokumen kelayakan ini yaitu kelayakan teknis dan kelayakan lingkungan hidup yang merupakan bagian dari kelayakan teknis finansial-ekonomi (Pasal 2 PP 27/99) selanjutnya merupakan syarat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan izin melakukan usaha dan/atau kegiatan yang diterbitkan oleh pejabat yang berwenang (Pasal 7 PP 27/99). Dokumen AMDAL merupakan dokumen publik yang menjadi acuan dalam pelaksanaan pengelolaan lingkungan hidup yang bersifat lintas sektoral, lintas disiplin, dan dimungkinkan lintas territorial administratif.

Proses AMDAL meliputi penyaringan *scoping*, pengkajian, mitigasi, pelaporan, peninjauan, pengambilan keputusan, pengawasan dan manajemen, serta partisipasi publik. Dengan demikian, AMDAL harus menghasilkan informasi yang tepat dan akurat, persiapan pernyataan dampak atau laporan yang mewakili dalam bentuk yang jelas, mudah dimengerti, serta penyelesaian masalah dan resolusi konflik yang bisa diperluas hingga proses.

Perkebunan kelapa sawit yang harus dilengkapi dengan AMDAL merupakan kriteria rencana usaha atau kegiatan perkebunan kelapa sawit dengan luas kebun > 10.000 ha baik yang terdiri dari kebun saja atau kebun dengan unit PKS. Upaya penanggulangan dampak limbah akibat aktivitas PKS. dapat dilakukan dengan cara minimisasi limbah. Cara minimisasi

limbah seperti *inhouse keeping*, *clean technology*, dll ternyata hanya bersifat “mengurangi volume atau konsentrasi unsur pencemar” sehingga peranannya dalam rangka pencapaian kualitas yang diinginkan relatif kecil. Berdasarkan kondisi ini, biasanya perusahaan akan cenderung memilih cara pengelolaan limbah melalui unit instansi pengolahan limbah.

### 3.4.1. AMDAL di era otonomi daerah

Otonomi daerah dibangun atas dasar pelimpahan wewenang Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. Dalam Pasal 4 ayat 1 UU No 22 Tahun 1999 disebutkan bahwa dalam rangka pelaksanaan azas desentralisasi dibentuk dan disusun daerah provinsi, daerah kabupaten, dan daerah kota yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Menurut pasal 4 ayat 2 UU Nomor 22 Tahun 1999, hubungan daerah-daerah sebagaimana disebut dalam ayat 1 masing-masing berdiri sendiri-sendiri dan tidak mempunyai hubungan hirarki satu sama lain. Kewenangan daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pemerintahan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan dalam bidang lain (Pasal 7 Ayat 1)

Dalam bidang pengelolaan lingkungan hidup, PP Nomor 25 Tahun 2000 telah secara tegas memisahkan kewenangan-kewenangan yang menjadi milik pemerintah pusat dan kewenangan-kewenangan yang menjadi milik pemerintah daerah. Sesuai dengan Pasal 2 PP Nomor 25 Tahun 2000, Pemerintah Pusat memiliki kewenangan, sebagai berikut.

- Penetapan pedoman pengendalian sumber daya alam dan kelestarian fungsi lingkungan.
- Pengaturan pengelolaan lingkungan dan pemanfaatan sumber daya laut diluar 12 mil.
- Penilaian AMDAL bagi kegiatan yang potensial berdampak negatif pada masyarakat dan atau menyangkut pertahanan dan keamanan yang lokasinya meliputi lebih dari 1 wilayah Provinsi, kegiatan yang

berlokasi di wilayah sengketa dengan negara lain, kegiatan yang dilakukan di wilayah laut bawah 12 mil, dan kegiatan yang berlokasi dilintas batas negara.

- Penetapan baku mutu lingkungan hidup dan penetapan pedoman tentang pencemaran lingkungan hidup.
- Penetapan pedoman tentang pencemaran lingkungan hidup.

Sementara menurut Pasal 3 PP Nomor 25 Tahun 2000, kewenangan daerah Provinsi mencakup hal-hal berikut ini.

- Pengendalian lintas hidup lintas Kabupaten/Kota.
- Pengaturan pengelolaan lingkungan dalam pemanfaatan sumber daya laut 4-12 mil.
- Pengaturan tentang pengamanan dan pelestarian sumber daya air lintas Kabupaten/Kota.
- Penilaian AMDAL bagi kegiatan-kegiatan yang potensial berdampak negatif pada masyarakat luas yang lokasinya meliputi lebih dari satu kabupaten/kota.
- Pengawasan pelaksanaan konservasi lintas kabupaten/kota.
- Penetapan baku mutu lingkungan hidup berdasarkan baku mutu lingkungan hidup nasional.

Dengan berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 dan PP Nomor 27 Tahun 1999 maka SK Menhutbun Nomor 602/Kpts-II/1998 jo. Nomor 622/Kpts-II/ 1999 tentang AMDAL, UKL, dan UPL Pembangunan Kehutanan dan Perkebunan tidak relevan lagi. Sesuai ketentuan tersebut di atas, AMDAL, UKL dan UPL saat ini dilaksanakan oleh pemerintah daerah (kabupaten). Namun demikian, ada bagian-bagian lain dan ketentuan-ketentuan yang ada yang menjelaskan tentang kewenangan Pemerintah Pusat, yaitu sebagai berikut.

- Pasal 7 ayat (2) UU Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan daerah menyebutkan bahwa bidang konservasi merupakan kewenangan Pemerintah Pusat.
- Pasal 2 ayat (3) Butir 4 (j) PP Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai daerah

otonom menyebutkan bahwa penyelenggaraan izin usaha pengusahaan taman baru, usaha perburuan, penangkaran flora dan fauna yang dilindungi, lembaga konservasi, serta penyelenggaraan pengelolaan kawasan suaka alam dan kawasan pelestarian alam taman buru, termasuk daerah aliran sungai didalamnya merupakan kewenangan Pemerintah Pusat.

Terhadap pencermatan ketentuan tersebut, saat ini sedang “digodok” konsep ketentuan yang mengatur tentang Upaya Pengelolaan lingkungan (UKL) dan Upaya Pemantauan Lingkungan (UPL) bidang konservasi dan pengawasan pelaksanaan pengelolaan lingkungan secara umum.

Terlepas dari AMDAL ini siapa yang punya hal terpenting untuk dipahami dalam pembangunan berkelanjutan yaitu bahwa kelayakan lingkungan hidup dan kelayakan teknis finansial secara normatif harus merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu, didalam kelayakan teknis finansial ekonomi telah mengakomodir dan mengintegrasikan norma-norma dan kaidah-kaidah lingkungan hidup. Aspek finansial-ekonomi telah memasukkan biaya-biaya yang timbul akibat saran yang dituangkan dalam laporan ANDAL, RKL, dan RPL. Oleh karenanya, setiap kelayakan usaha dan/atau kegiatan dalam proses perizinan harus melakukan studi kelayakan yang mencakup kelayakan teknis, finansial-ekonomi, dan lingkungan hidup yang dibahas dan dinilai oleh tim terpadu.

Tabel 3.2. Aturan Lingkungan dalam Industri Kelapa Sawit di Indonesia

No	Aturan	Aspek	Contoh kegiatan terkait
1	Undang-undang lingkungan hidup No.23 Tahun 1997	Aturan umum lingkungan hidup	Penyusunan dokumen AMDAL
2	Undang undang lingkungan hidup No.18 Tahun 1999 tentang jasa konstruksi	Aturan umum jasa konstruksi	Penilaian <i>engineer</i> , konsultan dan kontraktor di bidang penyehatan lingkungan (desain kolam limbah, irigasi, limbah cair, <i>drainase</i> jalan, sanitasi pemukiman, instalai pengomposan, <i>insenerator</i> )
3	UU No. 24 Tahun 1992 Tentang Penataan Ruang	Aturan umum tata ruang	Survey pemilihan lahan, penetapan kawasan konservasi dan survei kesesuaian lahan.

4	Aturan UU No.7 tahun 2004 tentang Sumber Daya Air	Aturan umum sumber daya air	Pemamfaatan air baku
5	UU No. 16 tahun 2004	Aturan umum penatagunaan tanah	Tata guna tanah
<b>B Peraturan Pemerintah</b>			
1	PP No. 82 Tahun 2001 tentang Pengelolaan Kualitas Air dan Pengendalian Pencemaran Air	Air baku dan pencemaran air	Irigasi lahan dengan limbah cair
2	PP No. 27 Tahun 1999 tentang Analisis Mengenai Dampak Lingkungan	AMDAL, UPK, UPL	Penyusunan dokumen AMDAL
3	PP No. 18 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun	Limbah B3	Penyimpanan oli bekas dan kaleng pestisida bekas
4	PP No. 74 tahun 2001 tentang Pengelolaan Bahan Berbahaya dan Beracun	Bahan B3	Penyimpanan pestisida dan herbisida
5	PP No.41 tahun 1999 tentang Pengendalian Pencemaran Udara	Pencemaran udara	Pengukuran emisi cerobong boiler
6	PP No. 4 Tahun 2001 Tentang Pengendalian Kerusakan Dan Atau Pencemaran Lingkungan Hidup yang Berkaitan dengan Kebakaran Hutan dan atau Lahan	Pencemaran udara	<i>Land preparation and clearing</i>
7	PP No.47 tahun 1997 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional	Tata ruang	Pemilihan lahan dan kesesuaian lahan
<b>C Keppres/Kepmen/Keputusan Kepala Bapedal/Surat Edaran</b>			
1	Keppres No. 32 Tahun 1990 tentang Pengelolaan Kawasan Lindung	Kawasan lindung	Pemilihan lahan dan kesesuaian lahan
2	Keputusan Menteri Lingkungan Hidup No.51/MENLH/10/1995 tentang Baku Mutu Limbah Cair Bagi Kegiatan Industri	Baku mutu limbah cair	Baku mutu efluen kolam stabilisasi
3	Keputusan Kepala Bapedal Nomor 09 Tahun 2000 tentang Pedoman Penyusunan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan Hidup	Dokumen AMDAL	Penyusunan Dokumen AMDAL
4	Keputusan Menteri Lingkungan Hidup No.17 Tahun 2001 Tentang Rencana Usaha dan atau Kegiatan yang Wajib Dilengkapi dengan Analisis Dampak Lingkungan Hidup	Dokumen AMDAL	Penyusunan Dokumen AMDAL
5	Keputusan Menteri Lingkungan Hidup No. 86 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Upaya Pengelolaan Lingkungan Hidup dan Upaya Pemantauan Lingkungan Hidup	UKL/UPL	Penyusunan dokumen UKL/UPL
6	Keputusan Menteri Lingkungan Hidup No. 13 Tahun 1995 tentang Baku Mutu Emisi Sumber Tidak Bergerak	Pencemaran Udara	Pengendalian Pencemaran Udara
7	Keputusan Menteri Lingkungan Hidup No. 205 Tahun 1996 tentang Pedoman Teknis Pengendalian Pencemaran Udara Sumber Tidak Bergerak	Pencemaran Udara	Pengendalian pencemaran udara

Sumber : Pusat Penelitian Kelapa Sawit. (2006)



### 3.4.2. PEMANFAATAN LIMBAH INDUSTRI KELAPA SAWIT

Limbah industri kelapa sawit yang dihasilkan pada saat proses pengolahan kelapa sawit dibedakan menjadi 3 jenis yaitu limbah padat, limbah cair, dan limbah gas.

#### a. Limbah padat

Yang termasuk dalam jenis limbah padat dalam industri kelapa sawit adalah TKKS (Tandan Kosong Kelapa Sawit). Tempurung kelapa sawit juga termasuk sebagai limbah padat hasil pengolahan kelapa sawit. Berikut komposisi kimiawi TKKS

Tabel 3.3. Komposisi Kimiawi TKKS

Komposisi	Kadar (%)
Abu	15
Selulosa	40
Lignin	21
Hemiselulosa	24

*Sumber: Fauzi, 2007*

#### b. Limbah cair

Limbah cair juga dihasilkan pada proses pengolahan kelapa sawit. Limbah ini berasal dari kondensat, stasiun klarifikasi, dan dari hidrosiklon. Limbah kelapa sawit memiliki kadar bahan organik yang tinggi. Tingginya kadar tersebut menimbulkan beban pencemaran yang besar, karena diperlukan degradasi bahan organik yang lebih besar pula.

Lumpur (sludge) disebut juga lumpur primer yang berasal dari proses klarifikasi merupakan salah satu limbah cair yang dihasilkan dalam proses pengolahan kelapa sawit, sedangkan lumpur yang telah mengalami proses sedimentasi disebut lumpur sekunder. Kandungan bahan organik lumpur juga tinggi yaitu pH berkisar 3-5.

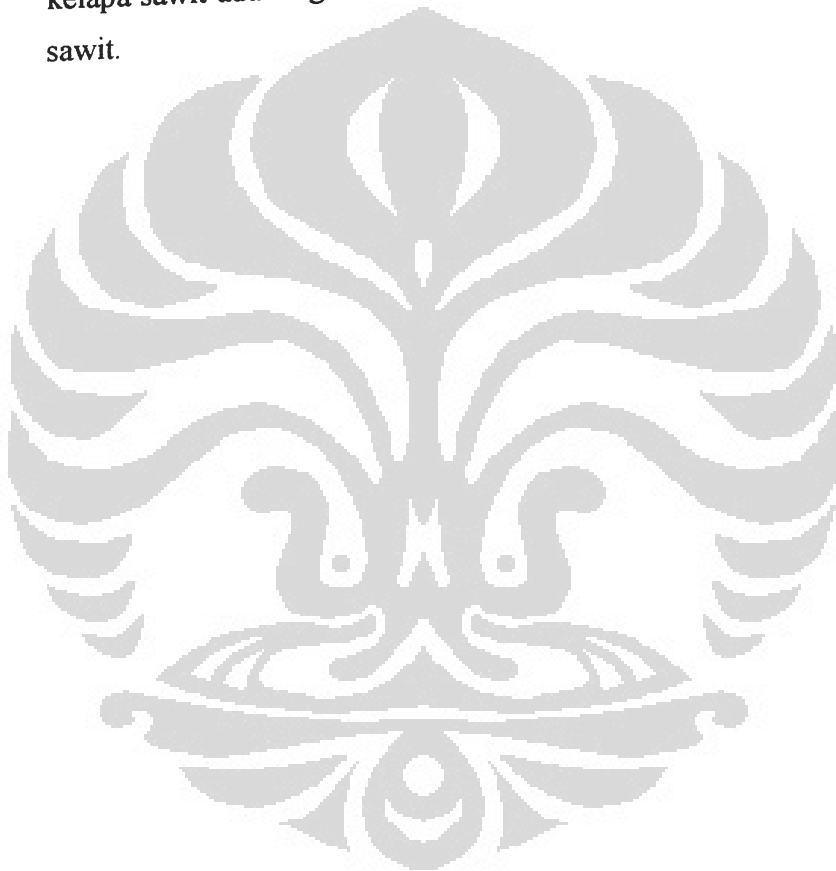
Tabel 3.4. Komposisi Kimiawi TKKS 2

Parameter	Lumpur Primer	Lumpur Sekunder
pH	3,75	4,54
Padatan tersuspensi (ppm)	80720	243670
Padatan volatil (ppm)	64760	233730
COD (ppm)	28220	16320
Nitrat (ppm)	31	3
Fosfat (ppm)	106	3

*Sumber: Fauzi, 2007*

c. Limbah gas

Adapun yang termasuk dalam limbah gas dalam industri pengolahan kelapa sawit adalah gas cerobong dan uap air buangan pabrik kelapa sawit.



## BAB IV

### ANALISIS ASPEK PEMASARAN

#### 4.1. Permintaan

Permintaan kelapa sawit adalah *derived demand*, karena dihasilkan dari permintaan *consumer goods* yaitu minyak goreng. Kelapa sawit memiliki *inelastic demand*, sehingga total permintaan dari banyak produk tidak mempengaruhi perubahan harga secara signifikan, khususnya dalam jangka pendek.

Tabel 4.1 menunjukkan perhitungan *supply* CPO dalam negeri dengan menggunakan metode rasio rantai. Perhitungan jumlah perubahan cadangan produk diasumsikan tidak ada. Metode rasio rantai ini menggunakan data impor, ekspor dan produksi CPO dalam negeri.

Rumus yang digunakan pada metode rasio rantai (Siswanto, Sutojo; Studi Kelayakan proyek : seri manajemen No. 66 PPM Jakarta) :

$$S = P + (I - E) + \Delta C$$

Keterangan:

S = *Supply*

P = Produksi Dalam Negeri

I = Impor

E = Ekspor

$\Delta C$  = Jumlah perubahan cadangan produk

Tabel 4.1. Produksi, Ekspor, Impor dan *Supply* CPO di Indonesia

Tahun	Produksi (Ton)	Ekspor (Ton)	Impor (Ton)	Supply (Ton)
2001	7,968,891	4,903,218	141	3,065,814
2002	9,024,000	6,333,708	9,499	2,699,791
2003	10,958,450	6,386,409	4,014	4,576,055
2004	10,830,389	8,661,647	4,320	2,173,062
2005	14,071,615	10,375,792	10,810	3,706,633
2006	17,350,848	10,471,915	1,645	6,880,578
2007	17,373,202	12,000,000	1,700	5,374,902

Sumber: Departemen Pertanian. GAPKI diolah CIC

Berdasarkan data dari Departemen Pertanian, GAPKI diolah CIC *supply* CPO Indonesia (tabel 4.1) hampir selalu mencukupi konsumsi didalam negeri hanya pada tahun 2006 terjadi defisit. Walaupun dari perhitungan menunjukkan adanya surplus akibat lebih tingginya *supply* dibanding konsumsi CPO di Indonesia, namun pada kenyataannya sering terjadi kekurangan *supply* CPO dalam negeri, hal ini terjadi diduga karena adanya penyelundupan CPO ke luar Indonesia (DannyDarussalam.com, 2008)

Tabel 4.2. *Supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Indonesia

Tahun	Supply CPO	Konsumsi CPO	Kebutuhan CPO
	(Ton)	(Ton)	(Ton)
2002	2,699,791	5,062,606	2,362,815
2003	4,576,055	5,058,094	482,039
2004	2,173,062	4,912,644	2,739,582
2005	3,706,633	5,160,105	1,453,472
2006	6,880,578	5,621,196	-1,259,382
2007	5,374,902	5,722,231	347,329

Sumber: Departemen Pertanian, GAPKI, CIC diolah penulis

Proyeksi *Supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Indonesia tahun 2008-2033 (tabel 4.3) dibuat berdasarkan data *supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Indonesia tahun 2002-2007 (tabel 4.2). Proyeksi yang dilakukan menggunakan salah satu metode kuantitatif yaitu metode *time series*. Proyeksi *supply* menggunakan metode *trend linear* dengan persamaan ( $y=514979x+3000000$ ) karena pertambahan *supply* dipengaruhi pertambahan produksi yang bersifat linear, sedangkan proyeksi konsumsi menggunakan metode *trend simple exponential* dengan persamaan ( $y=5000000*2.71828^{0.0279x}$ ) karena pertambahan konsumsi CPO dipengaruhi pertambahan penduduk Indonesia yang bersifat eksponensial. Tabel 4.3 menunjukkan antara tahun 2008-2033 akan terjadi peningkatan surplus CPO di Indonesia.

Tabel 4.3. Proyeksi *Supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO di Indonesia

Tahun	Supply CPO	Konsumsi CPO	Kebutuhan CPO
	(Ton)	(Ton)	(Ton)
2008	6,604,853	6,078,377	-526,476
2009	7,119,832	6,250,352	-869,480
2010	7,634,811	6,427,192	-1,207,619
2011	8,149,790	6,609,035	-1,540,755
2012	8,664,769	6,796,024	-1,868,745
2013	9,179,748	6,988,303	-2,191,445
2014	9,694,727	7,186,021	-2,508,706
2015	10,209,706	7,389,334	-2,820,372
2016	10,724,685	7,598,399	-3,126,286
2017	11,239,664	7,813,380	-3,426,284
2018	11,754,643	8,034,442	-3,720,201
2019	12,269,622	8,261,759	-4,007,863
2020	12,784,601	8,495,508	-4,289,093
2021	13,299,580	8,735,870	-4,563,710
2022	13,814,559	8,983,032	-4,831,527
2023	14,329,538	9,237,188	-5,092,350
2024	14,844,517	9,498,534	-5,345,983
2025	15,359,496	9,767,275	-5,592,221
2026	15,874,475	10,043,618	-5,830,857
2027	16,389,454	10,327,781	-6,061,673
2028	16,904,433	10,619,983	-6,284,450
2029	17,419,412	10,920,452	-6,498,960
2030	17,934,391	11,229,423	-6,704,968
2031	18,449,370	11,547,135	-6,902,235
2032	18,964,349	11,873,836	-7,090,513
2033	19,479,328	12,209,781	-7,269,547

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan data dari Oil World *supply* CPO Dunia 2002-2007 (tabel 4.4) terjadi fluktuasi surplus dan defisit, namun pada 2 tahun terakhir (2006-2007) terjadi peningkatan defisit kebutuhan CPO dunia. Hal tersebut terjadi karena jumlah produksi tidak mencukupi jumlah konsumsi CPO dunia

Tabel 4.4. *Supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO Dunia

Tahun	Produksi CPO dunia	Konsumsi CPO dunia	Kebutuhan CPO Dunia
	(ribu ton)	(ribu ton)	(ribu ton)
2002	24,967	25,250	283
2003	28,414	26,891	(1,523)
2004	30,729	28,934	(1,795)
2005	33,590	33,452	(138)
2006	34,137	34,806	669
2007	36,063	37,667	1,604

sumber Oil World diolah penulis

Proyeksi *Supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO Dunia tahun 2008-2033 (tabel 4.5) dibuat berdasarkan data *Supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO Dunia tahun 2002-2007 (tabel 4.4). Proyeksi yang dilakukan menggunakan salah satu metode kuantitatif yaitu metode *time series*. Proyeksi *supply* menggunakan metode *trend linear* dengan persamaan ( $y=1926.3x+14874$ ) karena pertambahan *supply* dipengaruhi pertambahan produksi yang bersifat linear, sedangkan pertambahan konsumsi menggunakan metode *trend simple exponential* dengan persamaan ( $y=17095*2.71828^{0.079x}$ ) karena pertambahan konsumsi CPO dipengaruhi pertambahan penduduk dunia yang bersifat eksponensial. Tabel 4.5 menunjukkan antara tahun 2008-2033 akan terjadi peningkatan defisit CPO di dunia. Peningkatan permintaan pasar yang belum dapat terpenuhi tersebut merupakan peluang bagi PT. Indo Sawita Group.

Adanya pengembangan proyek biodiesel mengakibatkan peningkatan permintaan akan minyak kelapa sawit di berbagai negara di dunia. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki peranan sangat penting dalam perdagangan minyak sawit dunia karena Indonesia merupakan salah satu produsen minyak sawit besar dunia

Tabel 4.5. Proyeksi *Supply*, Konsumsi dan Kebutuhan CPO Dunia

Tahun	Produksi CPO dunia	Konsumsi CPO dunia	Kebutuhan CPO Dunia
	(ribu ton)	(ribu ton)	(ribu ton)
2008	37,990	40,763	2,774
2009	39,916	44,114	4,198
2010	41,842	47,741	5,899
2011	43,769	51,665	7,897
2012	45,695	55,912	10,218
2013	47,621	60,509	12,887
2014	49,547	65,483	15,935
2015	51,474	70,866	19,392
2016	53,400	76,691	23,291
2017	55,326	82,995	27,669
2018	57,253	89,818	32,565
2019	59,179	97,201	38,022
2020	61,105	105,192	44,087
2021	63,032	113,839	50,807
2022	64,958	123,197	58,239
2023	66,884	133,324	66,440
2024	68,810	144,284	75,474
2025	70,737	156,145	85,408
2026	72,663	168,981	96,318
2027	74,589	182,872	108,282
2028	76,516	197,904	121,389
2029	78,442	214,173	135,731
2030	80,368	231,779	151,411
2031	82,295	250,832	168,538
2032	84,221	271,452	187,231
2033	86,147	293,766	207,619

sumber Oil World diolah penulis

#### 4.2. Jalur Distribusi Pemasaran CPO dan PK

Pemasaran CPO hasil perkebunan besar swasta di dalam negeri dibagi menjadi dua yaitu melalui:

- a. Langsung. yang dimaksud pemasaran CPO secara langsung adalah pemasaran produksi CPO dari PKS swasta kepada pabrik pengolah minyak sawit. Perkebunan swasta dapat langsung berhubungan dengan

konsumen setelah melengkapi syarat administrasi yang diketahui oleh Kantor Pemasaran Bersama, yaitu:

- 1) Company Profile
  - 2) Akte Pendirian Perusahaan
  - 3) Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)
  - 4) Surat Ijin Tempat Usaha (SITU)
  - 5) Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
  - 6) Perusahaan Kena Pajak (PKP)
  - 7) Izin Industri dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan sebagai Proessor
  - 8) Referensi Bank
- b. Tidak langsung, yang dimaksud pemasaran CPO secara tidak langsung adalah pemasaran produksi minyak sawit melalui Kantor Pemasaran Bersama.

Pemasaran CPO dan Inti Sawit hasil perkebunan besar swasta ke luar negeri dibagi menjadi dua yaitu melalui:

- a. Langsung, yang dimaksud pemasaran CPO dan Inti Sawit secara langsung adalah pemasaran produksi minyak sawit dari PKS swasta kepada pabrik pengolah minyak sawit perkebunan swasta dapat langsung berhubungan dengan konsumen setelah melengkapi syarat administrasi yang diketahui oleh Kantor Pemasaran Bersama, yaitu:
1. Company Profile
  2. Akte Pendirian Perusahaan
  3. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)
  4. Surat Ijin Tempat Usaha (SITU)
  5. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
  6. Perusahaan Kena Pajak (PKP)
  7. Izin Industri dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan sebagai Proessor
  8. Referensi Bank



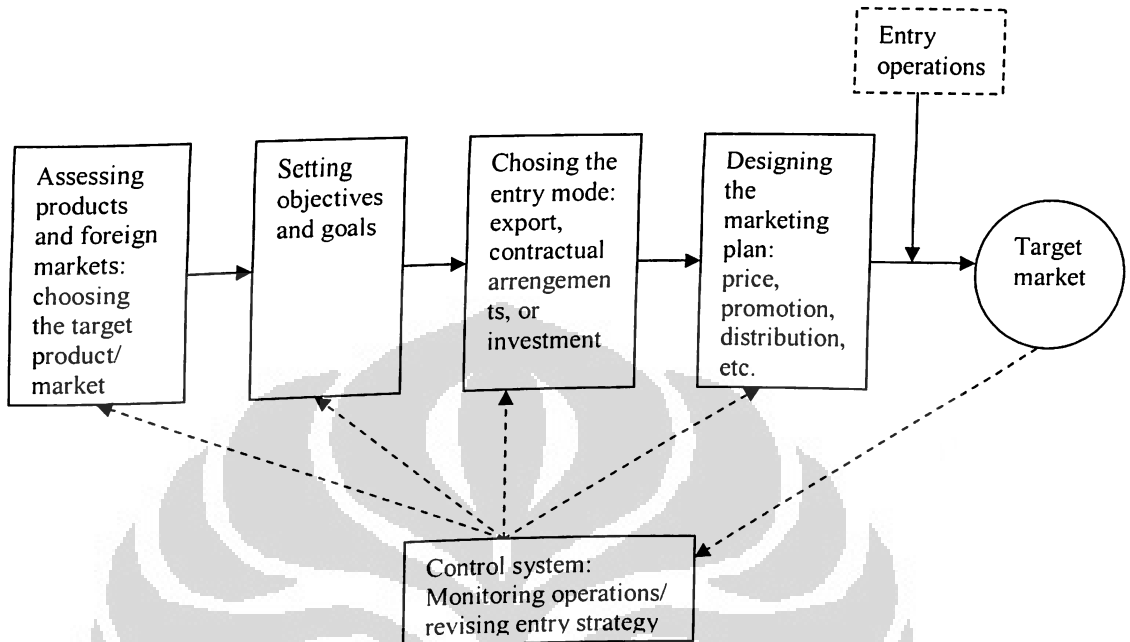
b. Tidak langsung, yang dimaksud pemasaran minyak sawit secara tidak langsung adalah pemasaran produksi minyak sawit melalui kantor pemasaran bersama. PKS swasta dapat langsung memasarkan minyak sawit kepada Processor di luar negeri setelah melengkapi syarat-syarat administrasi yang diketahui Kantor Pemasaran Bersama. Yaitu:

1. Company Profile
2. Akte Pendirian Perusahaan
3. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)
4. Surat Ijin Tempat Usaha (SITU)
5. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
6. Perusahaan Kena Pajak (PKP)
7. Referensi Bank
8. Surat dari Principal di luar negeri yang menyatakan bahwa Perusahaan Principal di Luar Negeri telah menunjuk perwakilan di Indonesia dan menjamin semua kegiatan transaksi perdagangan sesuai Tata Cara dan Peraturan yang berlaku.
9. Rekomendasi dari Kedutaan Besar di luar negeri yang menyatakan bahwa Perusahaan Principal Luar Negeri adalah benar-benar Perusahaan yang bonafide dan melaksanakan perdagangan CPO di Pasar Internasional.

#### 4.3 Marketing Plan

Konsep pemasaran kelapa sawit merupakan B2B marketing karena target pasar CPO dan PK adalah *business market*. Untuk membuat strategi *market entry* untuk suatu produk atau suatu negara tujuan membutuhkan formulasi *marketing plan* sama seperti memilih *entry mode*. *Entry mode* dibuat untuk memasuki target negara lain, *marketing plan* dibuat untuk memasuki target pasar lain. Tahapan *market entry* yaitu :

- a Pilihan target produk atau target pasar
- b *Objective* dan *goal* pada target pasar
- c Memilih *entry mode* untuk penetrasi target pasar
- d Rencana pemasaran untuk penetrasi target pasar

Gambar 4.1 Elemen-elemen Strategi *Market Entry* Internasional

Sumber: Root, 1994

Walaupun elemen-elemen tersebut digambarkan sebagai tahapan aktivitas dan keputusan yang sekuensial, Design Strategi *Market Entry* yang sebenarnya adalah iterative (pengulangan). Evaluasi alternatif *entry mode* dapat menyebabkan perusahaan merevisi Objective atau goal target pasar ataupun pencarian target pasar yang baru.

Sistem kontrol untuk memonitor performance pada target pasar *marketing plan* ke negara lain adalah sebuah kegiatan yang mempunyai *marketing objectives* dan *goal* yang spesifik; alokasi *policies* dan *resource* untuk mencapai *objectives* dan *goal*; dan *time schedule*. Rencana juga termasuk analisis target market, deskripsi lingkungan pasar, competitive audit, analisis finansial dan sistem kontrol. *Objectives* dari rencana dapat termasuk objectives volume penjualan, market share profits, dan return on investment, untuk marketing effort seperti (setting up jalur distribusi, mencapai advertising goal, positioning product dan lainnya).

#### 4.3.1. Pilihan target produk atau target pasar

India merupakan negara tujuan ekspor CPO terbesar dengan volume 2,761,566,751 kg diikuti China dengan volume 1,083,751,320 kg dan Belanda dengan volume 799,571,775 kg. Selain itu terdapat Malaysia, Yordania, Pakistan, Singapura, Bangladesh, Jerman dan Tanzania yang merupakan negara tujuan ekspor CPO Indonesia. Negara-negara tersebut merupakan *target market* bagi PKS PT ISG.

Tabel 4.6. Sepuluh Besar Negara Tujuan Ekspor CPO Indonesia, 2006

Negara Tujuan	Volume		Nilai	
	(kg)	%	US\$	%
India	2,761,566,751	32%	1,093,515,452	32%
China	1,083,751,320	13%	463,310,826	14%
Netherlands	799,571,775	9%	307,688,500	9%
Malaysia	572,764,735	7%	225,885,654	7%
Jordan	537,934,441	6%	210,760,722	6%
Pakistan	537,301,365	6%	208,064,397	6%
Singapura	396,555,876	5%	152,337,593	4%
Bangladesh	260,929,686	3%	102,156,914	3%
Jerman	247,172,492	3%	97,585,521	3%
Tanzania	207,725,205	2%	61,840,792	2%

Sumber : BPS

#### 4.3.2. Objective dan goal pada target pasar

Kelapa sawit merupakan barang komoditi, sehingga objective PT. ISG adalah Indonesia menjadi negara pengekspor kelapa sawit terbesar ke India dan China. Indonesia dan Malaysia adalah dua negara di kawasan Asia Tenggara yang merupakan produsen utama kelapa sawit. Produksi CPO dari kedua negara tersebut terus meningkat, namun kontribusi CPO Indonesia terhadap CPO dunia semakin meningkat, sebaliknya terjadi penurunan kontribusi CPO Malaysia. Nigera juga termasuk dalam 3 negara penghasil kelapa sawit terbesar namun jumlahnya jauh lebih kecil jika dibandingkan Indonesia dan Malaysia.

Tabel 4.7. Market Share CPO

Tahun	Dunia	Indonesia		Malaysia		Nigeria		Negara Lainnya	
	(ribuan Ton)	(ribuan Ton)	%	(ribuan Ton)	%	(ribuan Ton)	%	(ribuan Ton)	%
1996	16,282	4540	28%	8386	52%	670	4%	2,686	16%
1997	17,946	5380	30%	9069	51%	680	4%	2,817	16%
1998	16,919	5100	30%	8319	49%	690	4%	2,810	17%
1999	20,630	6250	30%	10554	51%	720	3%	3,106	15%
2000	21,920	7050	32%	10842	49%	740	3%	3,288	15%
2001	24,024	8080	34%	11804	49%	770	3%	3,370	14%
2002	24,967	9370	38%	11909	48%	775	3%	2,913	12%
2003	28,414	10958	39%	13180	46%	780	3%	3,496	12%
2004	30,729	12080	39%	13974	45%	786	3%	3,889	13%
2005	33,590	13920	41%	14960	45%	800	2%	3,910	12%
2006	34137	13973.2	41%	15394.1	45%	826.33	2%	3,943	12%
2007	36063.3	15009.6	42%	16138.54	45%	841.827	2%	4,073	11%

sumber Oil World diolah penulis

Proyeksi Market Share CPO tahun 2008-2033 (tabel 4.8) dibuat berdasarkan data Market Share CPO tahun 2002-2007 (tabel 4.7). Proyeksi yang dilakukan menggunakan salah satu metode kuantitatif yaitu metode *time series*. Proyeksi Produksi Dunia menggunakan metode *trend linear* dengan persamaan ( $y=1926.3x+14874$ ). Proyeksi Produksi Indonesia menggunakan metode *trend linear* dengan persamaan ( $y=1036.4x+3609.2$ ). Proyeksi Produksi Malaysia menggunakan metode *trend linear* dengan persamaan ( $y=744.44x+7949.7$ ). Proyeksi Produksi Nigeria menggunakan metode *trend linear* dengan persamaan ( $y=15.497x+671.36$ ). Hasil proyeksi market share tersebut menunjukkan bahwa Indonesia memiliki keunggulan dibandingkan Malaysia yang ditunjukkan dari peningkatan market share Indonesia.

Tabel 4.8. Proyeksi Market Share CPO

Tahun	Dunia	Indonesia		Malaysia		Nigeria		Negara Lainnya	
	(ribuan Ton)	(ribuan Ton)	%	(ribuan Ton)	%	(ribuan Ton)	%	(ribuan Ton)	%
2008	37989.6	16046	42%	16882.98	44%	857.324	2%	4,203	11%
2009	39915.9	17082.4	43%	17627.42	44%	872.821	2%	4,333	11%
2010	41842.2	18118.8	43%	18371.86	44%	888.318	2%	4,463	11%
2011	43768.5	19155.2	44%	19116.3	44%	903.815	2%	4,593	10%
2012	45694.8	20191.6	44%	19860.74	43%	919.312	2%	4,723	10%
2013	47621.1	21228	45%	20605.18	43%	934.809	2%	4,853	10%
2014	49547.4	22264.4	45%	21349.62	43%	950.306	2%	4,983	10%
2015	51473.7	23300.8	45%	22094.06	43%	965.803	2%	5,113	10%
2016	53400	24337.2	46%	22838.5	43%	981.3	2%	5,243	10%
2017	55326.3	25373.6	46%	23582.94	43%	996.797	2%	5,373	10%
2018	57252.6	26410	46%	24327.38	42%	1012.294	2%	5,503	10%
2019	59178.9	27446.4	46%	25071.82	42%	1027.791	2%	5,633	10%
2020	61105.2	28482.8	47%	25816.26	42%	1043.288	2%	5,763	9%
2021	63031.5	29519.2	47%	26560.7	42%	1058.785	2%	5,893	9%
2022	64957.8	30555.6	47%	27305.14	42%	1074.282	2%	6,023	9%
2023	66884.1	31592	47%	28049.58	42%	1089.779	2%	6,153	9%
2024	68810.4	32628.4	47%	28794.02	42%	1105.276	2%	6,283	9%
2025	70736.7	33664.8	48%	29538.46	42%	1120.773	2%	6,413	9%
2026	72663	34701.2	48%	30282.9	42%	1136.27	2%	6,543	9%
2027	74589.3	35737.6	48%	31027.34	42%	1151.767	2%	6,673	9%
2028	76515.6	36774	48%	31771.78	42%	1167.264	2%	6,803	9%
2029	78441.9	37810.4	48%	32516.22	41%	1182.761	2%	6,933	9%
2030	80368.2	38846.8	48%	33260.66	41%	1198.258	1%	7,062	9%
2031	82294.5	39883.2	48%	34005.1	41%	1213.755	1%	7,192	9%
2032	84220.8	40919.6	49%	34749.54	41%	1229.252	1%	7,322	9%
2033	86147.1	41956	49%	35493.98	41%	1244.749	1%	7,452	9%

Sumber: diolah penulis

Goal dari PT. ISG adalah dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan pengolah CPO dan PK di India dan China secara langsung. Alasan pemilihan pemasaran secara langsung karena dengan pemasaran langsung dapat membangun hubungan kerjasama jangka panjang dan pemasaran melalui kantor pemasaran bersama hanya memperpanjang rantai pemasaran yang akan mengakibatkan bertambahnya biaya penjualan.

Tahapan pemasaran CPO ke luar negeri secara langsung kepada pabrik pengolah minyak sawit luar negeri adalah sebagai berikut :

- Minyak sawit yang disimpan dalam tangki pabrik akan diangkut dengan kereta tangki atau mobil tangki ke instalasi tangki sawit di pelabuhan muat
- Pengangkutan minyak sawit dari pelabuhan muat ke negara importir diangkut dengan kapal tanki. mother vessel dalam bentuk curah (bulk).
- Sistem pembayaran yang lazim dilakukan dalam transaksi ekspor PT ISG adalah *L/C (Letter of Credit)*. Jenis *L/C* yang digunakan adalah *Irrevocable L/C at sight*

#### 4.3.3. Memilih *entry mode* untuk penetrasi target pasar

Pemilihan *entry mode* oleh perusahaan adalah hasil akhir dari berbagai pertimbangan. Banyaknya sebab, kesulitan dalam mengukur kelebihan, dan kebutuhan untuk mengantisipasi arah dan jangka waktu perencanaan kedepan dikombinasikan untuk memutuskan *entry mode* yang digunakan.

Tabel 4.9 Karakteristik *Entry mode*

	Generally factor				
	Indirect and Agent Distributor Exporting	Licensing	Branch/Subsidiary Exporting	Equity Investment/Production	Service Contract
<b>External Factor (Foreign Country):</b>					
Low Sales potential	X	X			
High Sales potential			X	X	

Atomistic competition	X		X		
Oligopolistic competition				X	
Poor marketing infrastruktur			X		
Good marketing infrastruktur	X				
Low production cost				X	
High production cost	X		X		
Restrictive import policies		X		X	X
Liberal import policies	X		X		
Restrictive investment policies	X	X	X		X
Liberal investment policies				X	
Small geographical distance	X		X		
Great geographical distance		X		X	X
Dynamic economy				X	
Stagnant economy	X	X			X

Restrictieve exchange controls	X	X			X
Liberal exchange controls				X	
Exchange rate depreciation				X	
Exchange rate appreciation	X		X		
Small cultural distance			X	X	
Great cultural distance	X	X			X
Low political risk			X	X	
High political risk	X	X			X
<b>External factor (Home Country):</b>					
Large market				X	
Small market	X		X		
Atomistic competition	X		X		
Oligopolistic competition				X	
Low production cost	X		X		
High production		X		X	X



cost					
Strong export promotion	X		X		
Restriction on investment abroad	X	X			X
<b>Internal Factor</b>					
Differentiated product	X		X		
Standar products				X	
Service-intensive product			X	X	
Service products		X		X	X
Technology intensive product		X			
Low product adaptation	X				
High product adaptation		X	X	X	
Limited resources	X	X			
Substantial resources			X	X	
Low commitment	X	X			X
High commitment			X	X	

Sumber: Root, 1994

PT ISG memilih *entry mode* service contract, karena kelapa sawit memiliki karakteristik service contract, yaitu

- Restrictive import policies
- Restrictive investment policies
- Great geographical distance
- High production cost
- High political risk
- Low commitment

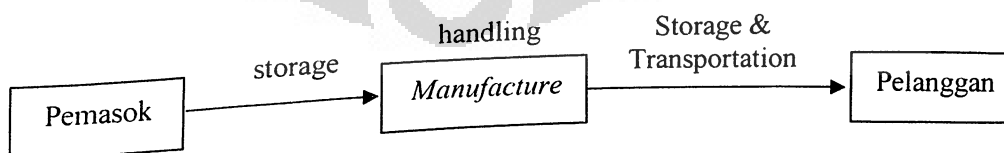
#### 4.3.2. Rencana pemasaran untuk penetrasi target pasar

Potensial penjualan pada target market bergantung pada *entry mode* dan *marketing effort*. Untuk membuat *marketing plan*, manajer harus membuat keputusan, secara individual maupun kolektif, pada kebijakan *product, price, channel, promotion* dan *logistics*. Kebijakan tersebut biasa dikenal sebagai *marketing mix*.

- *Product*, Produk yang dihasilkan yaitu CPO dan PK. PT. ISG menjaga kualitas produknya baik dalam proses produksi maupun distribusi. dengan. penyimpanan yang terpelihara dan juga saluran distribusi yang tepat waktu (sistem Panen Angkut Olah)
- *Price*, Kelapa sawit merupakan komoditi sehingga harga yang digunakan adalah harga pasar. Sifat harga komoditi adalah inelastis. Harga CPO dipengaruhi harga CO, sehingga mempunyai kecenderungan untuk naik.
- *Channel*, PT. ISG melakukan pemasaran secara langsung sehingga tidak mempunyai marketing agencies.
- *Promotion*, Semua komunikasi yang dilakukan penjual kepada pembeli akhir, anggota rantai pemasaran atau umum untuk membuat penjualan dan image positif untuk produk penjual maupun perusahaan. Yang termasuk promosi adalah *personal selling, advertising, sales promotion* dan *publicity*.

Kegiatan promosi yang dilakukan PT. Indo Sawita Group yaitu:

- Memberikan proposal penawaran yang menarik dengan company profile kepada *target market* dengan cara *direct marketing* yang akan dilakukan oleh staf pemasaran.
- Membuat website PT. Indo Sawita Group yang di pergunakan untuk promosi ke luar negeri
- Bergabung dengan Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI) untuk membuat networking dan promosi dengan perusahaan kelapa sawit lainnya.
- *Logistics*, Rantai *agencies* yang melengkapi pergerakan fisik produk dari produsen ke pembeli akhir. Aktifitas logistik PT. ISG terdiri dari *storage* TBS, *handling* TBS menjadi CPO dan PK, dan *storage* CPO dan PK, dan *transportation* antara PT. ISG dengan Pabrik pengolahan CPO dan PK di dalam dan luar negeri. Yang termasuk di dalam rantai pasokan, yaitu:
  - *Suppliers* : PT. Indo Sawita Group dan Perkebunan Kelapa sawit di propinsi Jambi
  - *Manufacturer* → PT. ISG
  - *Customers* → Pabrik pengolahan CPO dan PK di dalam dan luar negeri



Gambar 4.2. *Supply Chain Stages*

Sumber: data diolah oleh penulis (2008)

#### 4.4. Struktur Harga

Karena Kelapa Sawit merupakan komoditi maka penentuan harga jual TBS, CPO, PK PT. Indo Sawita Group menggunakan harga yang berlaku di pasaran pada umumnya. Setelah harga jual dikurangi biaya penjualan dan pajak ekspor (untuk penjualan ekspor) maka didapat pendapatan dari penjualan. Berikut ini data harga jual TBS, CPO, PK

Tabel 4.10. Harga CPO, PK dan TBS 2006-2008

Tahun	Bulan	Kurs Tengah	Harga CO				CPO						PK	TBS
		BI					Rotterdam			Belawan				
		Rp/USD	\$/barrel	\$/kg	Rp/kg	(US/Ton)	\$/kg	Rp/kg	(US/Ton)	\$/kg	Rp/kg	(Rp/Kg)	(Rp/Kg)	
2006	Jan	9,472.38	56.63	0.54	5,136.19	420.90	0.42	3,986.93	360.90	0.36	3,418.58	2,493.70	730.30	
	Feb	9,253.15	56.24	0.54	4,982.76	441.30	0.44	4,083.42	381.30	0.38	3,528.23	2,562.70	731.00	
	Mar	9,171.57	56.83	0.54	4,990.29	438.10	0.44	4,018.07	378.10	0.38	3,467.77	2,409.00	734.30	
	Apr	8,936.94	64.28	0.62	5,500.69	434.00	0.43	3,878.63	374.00	0.37	3,342.42	2,302.10	695.30	
	May	8,984.86	64.98	0.62	5,589.75	438.90	0.44	3,943.45	378.90	0.38	3,404.36	2,294.00	665.50	
	Jun	9,362.73	63.78	0.61	5,717.89	437.20	0.44	4,093.38	377.20	0.38	3,531.62	2,229.80	682.50	
	Jul	9,125.48	68.42	0.66	5,978.25	466.70	0.47	4,258.86	406.70	0.41	3,711.33	2,203.90	695.00	
	Aug	9,094.25	68.89	0.66	5,998.50	511.00	0.51	4,647.16	451.00	0.45	4,101.51	2,197.60	711.20	
	Sep	9,143.33	59.34	0.57	5,195.20	497.40	0.50	4,547.89	437.40	0.44	3,999.29	2,030.80	732.90	
	Oct	9,187.18	54.02	0.52	4,751.95	496.60	0.50	4,562.35	442.50	0.44	4,065.33	2,029.50	740.00	
	Nov	9,134.59	53.89	0.52	4,713.16	540.50	0.54	4,937.25	480.70	0.48	4,391.00	2,357.50	744.30	
	Dec	9,086.80	56.89	0.54	4,949.74	579.60	0.58	5,266.71	520.60	0.52	4,730.59	2,669.20	885.50	
2007	Jan	9,067.96	50.77	0.49	4,408.32	597.30	0.60	5,416.29	537.30	0.54	4,872.21	2,827.80	953.60	
	Feb	9,067.80	53.65	0.51	4,658.08	602.40	0.60	5,462.44	542.40	0.54	4,918.37	2,943.30	980.00	
	Mar	9,163.95	58.70	0.56	5,150.40	618.20	0.62	5,665.16	558.20	0.56	5,115.32	3,138.10	1,020.70	
	Apr	9,097.55	63.67	0.61	5,546.40	705.80	0.71	6,421.05	645.80	0.65	5,875.20	3,545.60	1,099.30	
	May	8,844.33	63.91	0.61	5,411.72	765.10	0.77	6,766.80	705.10	0.71	6,236.14	3,670.00	1,243.00	
	Jun	8,983.65	67.40	0.65	5,797.31	801.60	0.80	7,201.29	741.60	0.74	6,662.27	4,048.80	1,299.10	
	Jul	9,067.14	72.87	0.70	6,326.15	804.30	0.80	7,292.70	744.30	0.74	6,748.67	3,863.80	1,239.10	
	Aug	9,366.68	69.48	0.67	6,231.15	819.90	0.82	7,679.74	759.90	0.76	7,117.74	3,930.80	1,254.50	
	Sep	9,309.90	73.88	0.71	6,586.00	823.50	0.82	7,666.70	763.50	0.76	7,108.11	3,996.60	1,296.30	
	Oct	9,107.06	78.16	0.75	6,815.07	873.20	0.87	7,952.28	813.20	0.81	7,405.86	4,224.30	1,315.20	
	Nov	9,264.27	88.86	0.85	7,882.47	947.50	0.95	8,777.90	887.50	0.89	8,222.04	4,502.30	1,410.20	
	Dec	9,333.60	87.62	0.84	7,830.47	950.10	0.95	8,867.85	888.60	0.89	8,293.84	4,535.80	1,473.70	
2008	Jan	9,402.52	89.87	0.86	8,090.40	1,049.20	1.05	9,865.13	979.20	0.98	9,206.95	5,349.90	1,576.90	
	Feb	9,181.15	90.82	0.87	7,983.52	1,149.90	1.15	10,557.40	1,079.90	1.08	9,914.72	5,867.10	1,733.80	
	Mar	9,184.94	100.48	0.96	8,836.72	1,243.10	1.24	11,417.80	1,173.10	1.17	10,774.86	5,614.90	1,890.30	
	Apr	9,208.64	104.98	1.01	9,256.29	1,164.70	1.16	10,725.30	1,092.60	1.09	10,061.36	5,672.30	1,677.30	
	May	9,290.80	118.93	1.14	10,579.68	1,204.00	1.20	11,186.12	1,129.00	1.13	10,489.31	5,837.70	1,807.50	
	Jun	9,295.71	128.06	1.23	11,398.30	1,205.00	1.21	11,201.34	1,130.00	1.13	10,504.16	5,227.40	1,825.00	

sumber : BI, eia.gov, smart-tbk

Menurut Baffes (2007), harga minyak bumi mempengaruhi harga komoditas lainnya dengan berbagai cara. Komoditas seperti minyak sayur, gula dan jagung dapat diolah menjadi ethanol dan biodiesel, karenanya komoditas ini dapat berperan sebagai produk substitusi bagi minyak bumi. Harga CPO Rotterdam, CPO Belawan dan PK dipengaruhi harga CO dan harga TBS dipengaruhi harga CPO belawan dan PK.

#### 4.5. Estimasi Penjualan

Dasar asumsi perhitungan dalam mengestimasi penjualan TBS perkebunan PT Indo Sawita Group dan penjualan CPO dan PK PKS PT. ISG adalah sebagai berikut:

- Menggunakan 15 skenario

Tabel 4.11. Proporsi Penjualan CPO dan PK

	Proporsi		Proyeksi berdasarkan Harga CO
	Dalam negeri	Luar Negeri	
Skenario 1 (P)	0%	100%	Pesimis
Skenario 2 (P)	25%	75%	
Skenario 3 (P)	50%	50%	
Skenario 4 (P)	75%	25%	
Skenario 5 (P)	100%	0%	
Skenario 1 (M)	0%	100%	Most Likely
Skenario 2 (M)	25%	75%	
Skenario 3 (M)	50%	50%	
Skenario 4 (M)	75%	25%	
Skenario 5 (M)	100%	0%	
Skenario 1 (O)	0%	100%	Optimis
Skenario 2 (O)	25%	75%	
Skenario 3 (O)	50%	50%	
Skenario 4 (O)	75%	25%	
Skenario 5 (O)	100%	0%	

Sumber: diolah penulis

- Proyeksi tahun ke 0-28 (2008-2036) berdasarkan umur proyek.
- Produksi pertama PKS PT. ISG pada tahun ke 1 (2009). Untuk proyeksi penjualan CPO dan PK dari PKS PT. ISG, perkebunan diasumsikan dibangun tahun 2003
- Kapasitas produksi CPO dan PK merujuk dari tesis mengenai PKS PT. ISG.
- Harga CPO Belawan, CPO Rotterdam dan PK dari tabel 5.11.
- Pajak Ekspor menggunakan Peraturan Menteri Keuangan No. 09/PMK.011/2008 (Tabel 5.12)

Tabel 4.12. Tarif PE untuk PK dan CPO

Jenis Produk	Harga Referensi CPO (US\$/ton)							
	< 550	550 - 650	650 - 750	750 - 850	850-1100	1100-1200	1200-1300	> 1300
Palm Kernel	40	40	40	40	40	40	40	40
CPO	0	2.5	5	7.5	10	15	20	25

sumber: Peraturan Menteri Keuangan No. 09/PMK.011/2008

- Total biaya penjualan PKS PT. ISG adalah 1% total biaya setiap tahun (disamakan dengan laporan keuangan PT. Astra Argo Lestari), biaya penjualan CPO lokal, CPO ekspor dan PK disesuaikan dengan proporsi penjualan. Biaya penjualan termasuk biaya pemasaran dan biaya kirim sampai pelabuhan.
- Harga CPO dan PK  
 Proyeksi harga TBS, CPO dan PK menggunakan salah satu metode kuantitatif yaitu metode regresi. Proyeksi harga CPO Rotterdam tahun 2009- 2036 menggunakan metode regresi linear antara harga CPO Rotterdam (www.smart-tbk) dengan harga CO (www.eia.gov) bulan Januari 2006 - Juni 2008 dengan persamaan  $y=(1.263*x)-1350.27$ . Proyeksi harga CPO Belawan tahun 2008 - 2036 menggunakan metode regresi linear antara harga CPO Belawan (www.smart-tbk) dengan harga CO (www.eia.gov) bulan Januari 2006 - Juni 2008 dengan persamaan  $y =1.237*G5-1756.32$ .  
 Proyeksi harga PK tahun 2008- 2036 menggunakan metode regresi linear antara harga PK (www.smart-tbk) dengan harga CO

(www.eia.gov) bulan Januari 2006 - Juni 2008 dengan persamaan  $y = 0.612 * G5 - 372.261$ . Proyeksi harga TBS tahun 2008-2036 menggunakan metode regresi multilinear antara harga TBS dengan harga CPO belawan dan PK bulan Januari 2006- Juni 2008 (www.smart-tbk) dengan persamaan  $TBS = 0.113 * CPO \text{ Blwn} + 0.091 PK + 101.655$

Tabel 4.13. Proyeksi Harga CPO dan PK Pesimis 2008-2036

Tahun	Inflasi		Kurs Tengah	Harga CO			CPO		PK	TBS
	Indonesia	US	BI	\$/ barrel	\$/ kg	Rp/ kg	Rotterdam	Belawan	Medan+PPN	(Rp/ Kg)
	%	%	Rp/ USD				Rp/ kg	Rp/ kg	(Rp/ Kg)	
2008	7.12	3.02	9,254.11	83.59	0.80	7,406.69	8,004.38	7,405.76	4,160.63	1,317.12
2009	5.94	1.99	9,612.61	76.96	0.74	7,083.40	7,596.06	7,005.84	3,962.78	1,253.93
2010	4.90	2.29	9,857.03	71.45	0.68	6,743.47	7,166.73	6,585.35	3,754.74	1,187.48
2011	4.28	2.41	10,036.72	65.96	0.63	6,338.81	6,655.65	6,084.79	3,507.09	1,108.38
2012	3.77	2.24	10,186.33	60.52	0.58	5,902.72	6,104.86	5,545.34	3,240.20	1,023.14
2013	3.25	2.23	10,287.47	55.00	0.53	5,417.59	5,492.15	4,945.24	2,943.31	928.31
2014	6.53	2.63	10,678.08	49.56	0.47	5,067.10	5,049.48	4,511.69	2,728.81	859.80
2015	6.53	2.63	11,083.53	44.11	0.42	4,681.13	4,561.99	4,034.23	2,492.59	784.35
2016	6.53	2.63	11,504.37	38.72	0.37	4,265.14	4,036.60	3,519.66	2,238.01	703.03
2017	6.53	2.63	11,941.19	38.66	0.37	4,420.23	4,232.48	3,711.50	2,332.92	733.35
2018	6.53	2.63	12,394.60	38.58	0.37	4,578.57	4,432.46	3,907.37	2,429.82	764.30
2019	6.53	2.63	12,865.22	38.94	0.37	4,796.76	4,708.04	4,177.28	2,563.36	806.95
2020	6.53	2.63	13,353.71	39.07	0.37	4,995.52	4,959.07	4,423.14	2,685.00	845.80
2021	6.53	2.63	13,860.75	39.60	0.38	5,255.54	5,287.47	4,744.78	2,844.13	896.63
2022	6.53	2.63	14,387.04	39.77	0.38	5,478.51	5,569.09	5,020.60	2,980.59	940.22
2023	6.53	2.63	14,933.32	40.09	0.38	5,732.28	5,889.60	5,334.51	3,135.90	989.82
2024	6.53	2.63	15,500.34	40.20	0.38	5,966.26	6,185.12	5,623.95	3,279.09	1,035.56
2025	6.53	2.63	16,088.89	40.20	0.38	6,192.80	6,471.24	5,904.18	3,417.73	1,079.84
2026	6.53	2.63	16,699.78	40.51	0.39	6,477.51	6,830.83	6,256.36	3,591.98	1,135.49
2027	6.53	2.63	17,333.87	40.81	0.39	6,773.25	7,204.35	6,622.19	3,772.97	1,193.30
2028	6.53	2.63	17,992.04	41.31	0.40	7,116.57	7,637.96	7,046.88	3,983.08	1,260.41
2029	6.53	2.63	18,675.19	41.85	0.40	7,483.34	8,101.19	7,500.58	4,207.55	1,332.11
2030	6.53	2.63	19,384.29	42.35	0.41	7,860.29	8,577.27	7,966.86	4,438.24	1,405.79
2031	6.53	2.63	20,120.31	42.35	0.41	8,158.74	8,954.22	8,336.05	4,620.89	1,464.13
2032	6.53	2.63	20,884.28	42.35	0.41	8,468.53	9,345.48	8,719.25	4,810.48	1,524.68
2033	6.53	2.63	21,677.25	42.35	0.41	8,790.08	9,751.60	9,117.01	5,007.27	1,587.54
2034	6.53	2.63	22,500.34	42.35	0.41	9,123.84	10,173.14	9,529.87	5,211.53	1,652.78
2035	6.53	2.63	23,354.68	42.35	0.41	9,470.27	10,610.68	9,958.41	5,423.55	1,720.50
2036	6.53	2.63	24,241.45	42.35	0.41	9,829.86	11,064.84	10,403.21	5,643.61	1,790.79

sumber: diolah penulis

Keterangan :

- Harga CO menggunakan proyeksi *pesimis*
- Proyeksi Kurs Tengah BI dengan metode *international interest parity*
- Proyeksi Inflasi US dan Indonesia (World Economis Outlook)
- 1 barrel CO = 104.4395109 kg CO.

Tabel 4.14. Proyeksi Harga CPO dan PK Most Likely 2008-2036

Tahun	Inflasi		Kurs Tengah	Harga CO			CPO		PK	TBS
	Indonesia	US	BI	\$/barrel	\$/kg	Rp/kg	Rotterdam	Belawan	Medan+PPN	
	%	%	Rp/USD				Rp/kg	Rp/kg	(Rp/Kg)	(Rp/Kg)
2008	7.12	3.02	9,254.11	83.59	0.80	7,406.69	8,004.38	7,405.76	4,160.63	1,317.12
2009	5.94	1.99	9,612.61	76.96	0.74	7,083.40	7,596.06	7,005.84	3,962.78	1,253.93
2010	4.90	2.29	9,857.03	74.03	0.71	6,986.97	7,474.28	6,886.56	3,903.77	1,235.08
2011	4.28	2.41	10,036.72	71.20	0.68	6,842.38	7,291.66	6,707.70	3,815.28	1,206.82
2012	3.77	2.24	10,186.33	68.38	0.65	6,669.33	7,073.09	6,493.64	3,709.37	1,172.99
2013	3.25	2.23	10,287.47	65.61	0.63	6,462.70	6,812.11	6,238.03	3,582.91	1,132.60
2014	6.53	2.63	10,678.08	62.72	0.60	6,412.60	6,748.85	6,176.07	3,552.25	1,122.81
2015	4.87	2.36	10,939.98	59.85	0.57	6,269.25	6,567.80	5,998.75	3,464.52	1,094.79
2016	4.87	2.36	11,208.31	56.96	0.55	6,112.87	6,370.28	5,805.30	3,368.81	1,064.22
2017	4.87	2.36	11,483.21	57.11	0.55	6,279.29	6,580.47	6,011.16	3,470.67	1,096.75
2018	4.87	2.36	11,764.86	57.99	0.56	6,532.43	6,900.19	6,324.30	3,625.59	1,146.23
2019	4.87	2.36	12,053.41	58.91	0.56	6,798.83	7,236.65	6,653.83	3,788.62	1,198.30
2020	4.87	2.36	12,349.04	59.70	0.57	7,058.99	7,565.24	6,975.66	3,947.84	1,249.16
2021	4.87	2.36	12,651.93	60.56	0.58	7,336.31	7,915.49	7,318.70	4,117.56	1,303.37
2022	4.87	2.36	12,962.24	61.47	0.59	7,629.19	8,285.40	7,680.99	4,296.80	1,360.62
2023	4.87	2.36	13,280.16	62.42	0.60	7,937.11	8,674.30	8,061.88	4,485.25	1,420.81
2024	4.87	2.36	13,605.88	63.44	0.61	8,264.66	9,088.00	8,467.07	4,685.71	1,484.83
2025	4.87	2.36	13,939.59	64.49	0.62	8,607.51	9,521.02	8,891.17	4,895.54	1,551.85
2026	4.87	2.36	14,281.49	65.60	0.63	8,970.41	9,979.36	9,340.08	5,117.63	1,622.79
2027	4.87	2.36	14,631.77	66.83	0.64	9,362.75	10,474.88	9,825.40	5,357.74	1,699.48
2028	4.87	2.36	14,990.64	68.03	0.65	9,764.63	10,982.46	10,322.53	5,603.69	1,778.04
2029	4.87	2.36	15,358.31	69.25	0.66	10,183.53	11,511.53	10,840.71	5,860.06	1,859.92
2030	4.87	2.36	15,735.00	70.45	0.67	10,614.09	12,055.33	11,373.32	6,123.56	1,944.08
2031	4.87	2.36	16,120.93	70.45	0.67	10,874.43	12,384.13	11,695.34	6,282.89	1,994.97
2032	4.87	2.36	16,516.33	70.45	0.67	11,141.14	12,720.99	12,025.27	6,446.12	2,047.11
2033	4.87	2.36	16,921.42	70.45	0.67	11,414.40	13,066.11	12,363.29	6,613.35	2,100.52
2034	4.87	2.36	17,336.45	70.45	0.67	11,694.36	13,419.70	12,709.60	6,784.69	2,155.25
2035	4.87	2.36	17,761.66	70.45	0.67	11,981.18	13,781.96	13,064.40	6,960.22	2,211.31
2036	4.87	2.36	18,197.30	70.45	0.67	12,275.04	14,153.11	13,427.91	7,140.07	2,268.75

sumber: diolah penulis

Keterangan :

- i. Harga CO menggunakan proyeksi *most likely*
- ii. Proyeksi Kurs Tengah BI dengan metode *international interest parity*
- iii. Proyeksi Inflasi US dan Indonesia (World Economis Outlook)
- iv. 1 barrel CO = 104.4395109 kg CO.



Tabel 4.15. Proyeksi Harga CPO dan PK Optimis 2008-2036

Tahun	Inflasi		Kurs Tengah	Harga CO			CPO		PK	TBS
	Indonesia	US	BI				Rotterdam	Belawan	Medan+PPN	
	%	%	Rp/USD	\$/barrel	\$/kg	Rp/kg	Rp/kg	Rp/kg	(Rp/Kg)	(Rp/Kg)
2008	7.12	3.02	9,254.11	83.59	0.80	7,406.69	8,004.38	7,405.76	4,160.63	1,317.12
2009	5.94	1.99	9,612.61	76.96	0.74	7,083.40	7,596.06	7,005.84	3,962.78	1,253.93
2010	4.90	2.29	9,857.03	79.02	0.76	7,457.93	8,069.09	7,469.14	4,191.99	1,327.14
2011	4.28	2.41	10,036.72	81.20	0.78	7,803.39	8,505.41	7,896.47	4,403.41	1,394.67
2012	3.77	2.24	10,186.33	83.51	0.80	8,145.01	8,936.87	8,319.05	4,612.48	1,461.44
2013	3.25	2.23	10,287.47	85.85	0.82	8,456.37	9,330.12	8,704.21	4,803.04	1,522.31
2014	6.53	2.63	10,678.08	88.08	0.84	9,005.46	10,023.62	9,383.43	5,139.08	1,629.64
2015	4.87	2.36	10,939.98	90.41	0.87	9,470.40	10,610.84	9,958.56	5,423.62	1,720.52
2016	4.87	2.36	11,208.31	92.54	0.89	9,931.27	11,192.92	10,528.66	5,705.67	1,810.61
2017	4.87	2.36	11,483.21	95.65	0.92	10,516.80	11,932.44	11,252.96	6,064.02	1,925.06
2018	4.87	2.36	11,764.86	97.23	0.93	10,952.72	12,483.02	11,792.20	6,330.81	2,010.28
2019	4.87	2.36	12,053.41	99.67	0.95	11,502.96	13,177.97	12,472.84	6,667.55	2,117.83
2020	4.87	2.36	12,349.04	102.07	0.98	12,068.87	13,892.71	13,172.87	7,013.89	2,228.45
2021	4.87	2.36	12,651.93	105.33	1.01	12,759.80	14,765.36	14,027.56	7,436.74	2,363.51
2022	4.87	2.36	12,962.24	106.55	1.02	13,224.18	15,351.87	14,601.99	7,720.94	2,454.28
2023	4.87	2.36	13,280.16	107.71	1.03	13,696.03	15,947.81	15,185.66	8,009.71	2,546.52
2024	4.87	2.36	13,605.88	109.13	1.04	14,216.94	16,605.72	15,830.03	8,328.50	2,648.34
2025	4.87	2.36	13,939.59	109.25	1.05	14,581.65	17,066.35	16,281.18	8,551.71	2,719.63
2026	4.87	2.36	14,281.49	110.89	1.06	15,163.55	17,801.30	17,000.99	8,907.83	2,833.38
2027	4.87	2.36	14,631.77	112.57	1.08	15,770.83	18,568.29	17,752.20	9,279.49	2,952.09
2028	4.87	2.36	14,990.64	114.57	1.10	16,444.71	19,419.40	18,585.78	9,691.90	3,083.81
2029	4.87	2.36	15,358.31	116.60	1.12	17,146.57	20,305.84	19,453.98	10,121.44	3,221.01
2030	4.87	2.36	15,735.00	118.65	1.14	17,875.97	21,227.08	20,356.26	10,567.83	3,363.59
2031	4.87	2.36	16,120.93	118.65	1.14	18,314.41	21,780.84	20,898.61	10,836.16	3,449.29
2032	4.87	2.36	16,516.33	118.65	1.14	18,763.61	22,348.17	21,454.27	11,111.07	3,537.09
2033	4.87	2.36	16,921.42	118.65	1.14	19,223.82	22,929.42	22,023.55	11,392.72	3,627.05
2034	4.87	2.36	17,336.45	118.65	1.14	19,695.32	23,524.92	22,606.79	11,681.28	3,719.22
2035	4.87	2.36	17,761.66	118.65	1.14	20,178.39	24,135.03	23,204.34	11,976.91	3,813.64
2036	4.87	2.36	18,197.30	118.65	1.14	20,673.30	24,760.11	23,816.55	12,279.80	3,910.39

sumber: diolah penulis

Keterangan :

- i. Harga CO menggunakan proyeksi *optimis*
- ii. Proyeksi Kurs Tengah BI dengan metode *international interest parity*
- iii. Proyeksi Inflasi US dan Indonesia (World Economis Outlook)
- iv. 1 barrel CO = 104.4395109 kg CO.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Perkebunan PT Indo Sawita Group dan PKS PT. ISG bergerak dalam industri kelapa sawit yang merupakan industri komoditi, dimana harga ditentukan oleh regulasi pemerintah (*price taker*). Rencana pemasaran yang dilakukan mengikuti proporsi penjualan yang menghasilkan pendapatan paling maksimal, seperti berikut:

- Pada proyeksi harga pesimis yang menghasilkan pendapatan paling maksimal adalah proporsi penjualan dalam negeri 50% dan luar negeri 50%.
- Pada proyeksi harga most likely yang menghasilkan pendapatan paling maksimal adalah proporsi penjualan 100 % ke dalam negeri.
- Pada proyeksi harga most likely yang menghasilkan pendapatan paling maksimal pada tahun 2009-2015 dan 2020-2033 adalah proporsi penjualan 100 % ke dalam negeri sedangkan pada tahun 2016-2019 . proporsi penjualan 100 % ke luar negeri. PKS PT ISG memutuskan untuk menggunakan proporsi penjualan 100 % ke dalam negeri karena selisih antara penjualan 100% ke dalam negeri dengan 100% ke luar negeri hanya 0.23%.

#### **5.2. Saran**

Saran atas perancangan pemasaran hasil perkebunan PT Indo Sawita Group dan PKS PT. ISG adalah:

- a. Memperhatikan perubahan kebijakan yang berpengaruh pada biaya penjualan, seperti biaya pemasaran, ongkos kirim dan perijinan.
- b. Perencanaan pemasaran kedepan sebaiknya mempertimbangkan pembatasan jumlah ekspor, yang sampai saat ini belum dilakukan oleh pemerintah.

## DAFTAR REFERENSI

- Assauri, Sofjan (2004). Manajemen Pemasaran. PT. RajaGrafindo Persada.Jakarta.
- Baffes, J. (2007). Oil Spills on Other Commodities. Policy Research Working Paper, 4333. The World Bank, Development Prospects Group, Global Trends Team
- Fauzi, Yan. (2007). Budi Daya, Pemanfaatan Hasil dan Limbah, Analisis Usaha dan Pemasaran. (Cetakan ke-21). Penebar Swadaya. Bogor.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland; & R.E. Hoskisson (1999), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, New York, West Publishing
- Hitt, M.A., R.D. Ireland; & R.E. Hoskisson (1997), *Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Alih Bahasa: Hedyanto, Arman, SE, MBA, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hutt, Michael D and Thomas W. Speh (2007). Business Marketing Management:B2B.. Thomson Corporation
- Husnan, Suwarsono (1994).Studi kelayakan proyek UPP AMP YKPN Yogyakarta
- Hoskisson, R.E., M.A. Hitt; R.D. Ireland; & J.S. Harrison (2008). *Competing for Advantage*. Ed. Ke-2. Mason, Ohio: Thompson South-Western, 98,102,158
- Indocommercial No. 390-16 Februari 2008, PT. Capricorn Indonesia Consult, Inc. Jakarta.
- Infordev Aditama 2001, PT Infordev Aditama Inc
- Kotler, Philip (2008) Principles of Marketing, Prentice Hall. USA
- Mangoensoekarjo, Soepadiyo & Haryono Semangun (Penyunting). (2005). *Manajemen Agrobisnis Kelapa Sawit*. (Cetakan ke-2). Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Pearce II et. al. , JR, *Strategic Management*, Richard D. Irwin Inc. 1996
- Porter, Michael E., 1996, Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, PT Gelora Aksara Utama, Jakarta.
- Potensi dan Peluang Investasi Industri Kelapa Sawit di Indonesia. (2006). Pusat Penelitian Kelapa Sawit. Medan.

- Rangkuti, Fredy (2002), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Root, Frangklin (1994) *Entry Strategies for Internetalional Market*. Macmillan Inc. USA
- Simons, Robert (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.
- Siswanto, Sutojo; *Studi Kelayakan proyek : seri manajemen No. 66 PPM Jakarta*
- Ulrich, Dave.(2005). *HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. USA
- Universitas Atma Jaya Yogyakarta Diktat Analisis Kelayakan Pabrik.

Website,

- [http://www .Oilbiz.com/](http://www.Oilbiz.com/).(2008, Juli). Diakses Juli 2008
- <http://www.regionalinvestment.com/>.(2008, Juli). Diakses Juli 2008
- <http://www.bkpm.go.id/>. (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- <http://www.infojambi.com/>. (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- <http://www.smart-tbk.com/>. (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- <http://www.eia.doe.gov/>. (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- [www.pempropjambi.go.id](http://www.pempropjambi.go.id/). (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- [www.DannyDarussalam.com](http://www.DannyDarussalam.com/). (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- [http://www.bps.go.id](http://www.bps.go.id/). (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- [www.smart-tbk](http://www.smart-tbk.com/). (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- [www.eia.gov](http://www.eia.gov/). (2008, Juli). Diakses Juli 2008
- [www.BI. go.id](http://www.BI.go.id/). (2008, Juli). Diakses Juli 2008

Undang-Undang/Peraturan lain,

UU No 22 Tahun 1999

UU No. 18 Tahun 2004 Tentang Perkebunan

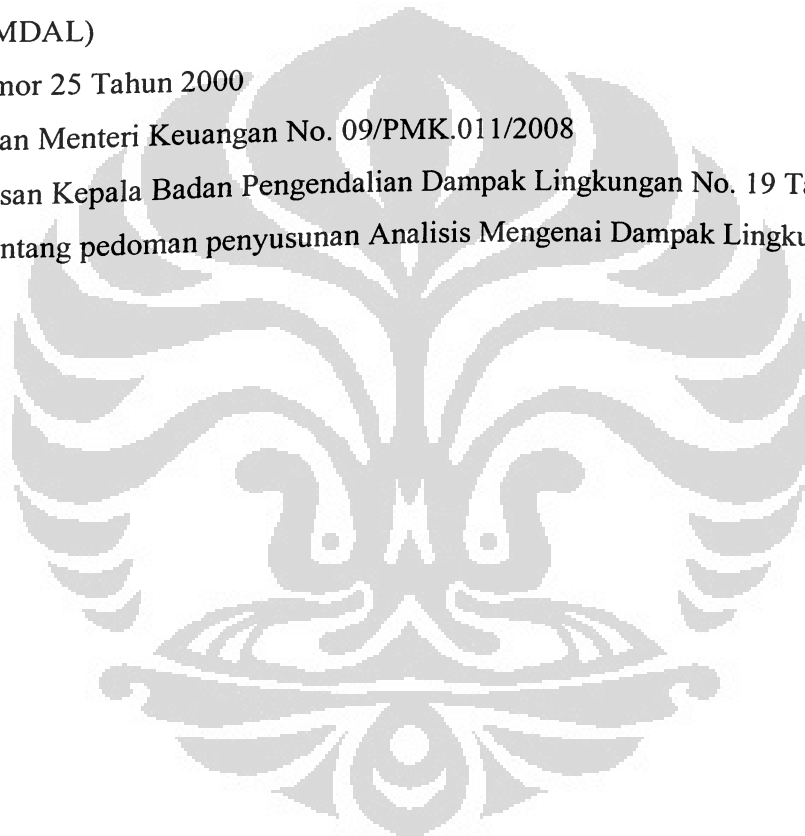
Peraturan Menteri Pertanian Nomor: 395/Kpts/OT.140/11/2005 tentang Kelapa Sawit Produksi

PP 27 Tahun 1999 Tentang Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL)

PP Nomor 25 Tahun 2000

Peraturan Menteri Keuangan No. 09/PMK.011/2008

Keputusan Kepala Badan Pengendalian Dampak Lingkungan No. 19 Tahun 2000 tentang pedoman penyusunan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan Hidup



## Lampiran 1. Teori Organisasi

### 1. Organisasi Pemasaran

Menurut Assauri (2004), Organisasi pemasaran adalah pola hubungan kerja antara dua orang atau lebih dalam susunan hierarki dan pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan di bidang pemasaran. Maka dari pengertian tersebut ada tiga hal penting, yaitu:

1. Setiap organisasi pemasaran harus mempunyai tujuan tertentu.
2. Dalam Organisasi pemasaran terdapat lebih dari satu orang
3. Suatu organisasi pemasaran harus mempunyai susunan hierarki dan pertanggungjawaban.

Tujuan kegiatan bidang pemasaran suatu perusahaan tidak lepas dari tujuan perusahaan secara keseluruhan. Salah satu pendekatan dalam melihat rangkaian kegiatan di bidang pemasaran tersebut adalah menentukan kegiatan pokok dari rangkaian tersebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi utama di dalam manajemen perusahaan. Usaha untuk mencapai tujuan dalam bidang pemasaran membutuhkan organisasi pemasaran. Hal ini karena umumnya usaha pencapaian tujuan di bidang pemasaran tidak hanya dilakukan oleh satu orang tetapi oleh sekelompok orang. Oleh karena itu, agar kegiatan di bidang pemasaran dapat efektif dan efisien diperlukan adanya pengaturan kerja di bidang pemasaran dalam bentuk organisasi pemasaran. Dengan organisasi pemasaran itu disusunlah suatu sistem dan prosedur kerja, serta ditetapkan pula aturan dan hubungan tugas, wewenang dan tanggung jawab antara satu dan lainnya.

### 2. Rantai Nilai (*Value Chain*)

Hoskisson et. al. (2008) mengatakan bahwa Rantai nilai (*value chain*) didasarkan pada serangkaian kegiatan berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa mereka. Rantai nilai terdiri dari :

- a. Aktivitas umum, yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, dan pelayanan
- b. Aktivitas pendukung, yaitu infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian.

## Lampiran 2. Teori Analisis Lingkungan Usaha

### 1. Lingkungan Eksternal

Menurut Hoskisson et. al. (2008), lingkungan eksternal terdiri dari:

1. Lingkungan umum mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Elemen-elemen tersebut dikelompokkan ke dalam faktor lingkungan, yaitu:

- a. Faktor Ekonomi, keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestik bruto.
- b. Sosial Budaya, berhubungan dengan keyakinan, nilai, perilaku sosial, opini dan gaya hidup masyarakat dimana perusahaan beroperasi.
- c. Politik dan Hukum, mendefinisikan parameter dan pelaksanaan hukum, serta bagaimana pengaturan perusahaan dalam beroperasi. Kendala politik diimplementasikan antara lain melalui kebijakan perdagangan, program perpajakan, penentuan upah minimum.
- d. Teknologi, kemajuan teknologi telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses *manufacture*, praktek-praktek pemasaran dan posisi persaingan sehingga dapat menciptakan pasar baru, perkembangan produk, dan menciptakan proses produksi yang lebih singkat.
- e. Demografi, berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografis, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan.
- f. Global,  
Perubahan yang terjadi pada tingkat global dipicu oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada tingkat global yang sangat cepat.

2. Lingkungan Industri, menggunakan segmentasi business market. Binsis atau *organizational market* dapat disegmentasi menjadi dua kategori yaitu *macrosegmentation* dan *microsegmentation* (Hutt, 2007). *Macrosegmentation* berpusat pada karakteristik organisasi pembeli dan situasi pembelian, lalu market dibagi berdasarkan ukuran, geografik, lokasi. *Microsegmentation* membutuhkan pengetahuan mendalam tentang market, fokus kepada karakteristik pembuat keputusan dalam setaip *macrosegment*. Pendekatan segmentasi bisnis market

dapat dilakukan dengan mengidentifikasi macrosegment lalu membagi macrosegmen tersebut ke dalam microsegmen.

### Macrosegment

Variabel	Illustration Breakdown
Characteristic of Buying Organization	
Size (the scale of operations of the organization)	Small, medium, large; based on sales or number of employees
Geographical location	New England, Middle atlantic, South Atlantic, East North Central
Usage rate	Nonuser, light user, moderate user, heavy user
Structure of procurement	Centralized, decentralized
Product/Service Application	
SIC or NAICS category	Varies by product or service
End market served	Varies by product or service
Value in use	High, low
Characteristics of Purchasing Situation	
Type of buying situation	New task, modified rebuy, straight rebuy
Stage in purchase decision process	Early stages, late stages

Sumber:Hutt, 2007

### Microsegment

Variables	Illustrative Breakdowns
Key criteria	Quality, delivery, supplier reputation.
Purchasing strategies	Optimizer, satisficer
Structure of decision-making unit	Major decision participants (for example, purchasing manager and plant manager)
Importance of purchase	High importance..low importance
Attitude toward vendors	Favorable, unfavorable
Organizational innovativeness	Innovator...follower
Personal characteristics	Age, educational background
Demographics	Normative, conservative, mixed mode
Decision style	Risk taker, risk avoider
Risk	High...Low
Confidence	Purchasing, production, engineering
Job responsibility	

Sumber:Hutt, 2007



## 2. Lingkungan Internal

Menurut Hoskisson et. al. (2008: 98), lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi dan memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya kemampuan, dan kompetensi yang dapat digunakan untuk membentuk posisi pasar tertentu. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal mencakup analisis sumber daya, kemampuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.

### **Analisis Sumber daya dan Kemampuan untuk Sumber Keunggulan Bersaing**

Sebuah perusahaan haruslah dapat mengidentifikasi sumber-sumber daya yang dimilikinya dan untung rugi atas sumber daya tersebut, dalam upaya mengembangkan sumber keunggulan bersaing dari sumber daya tersebut.

Selain sumber daya milik sendiri, perusahaan tersebut juga harus mengetahui sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh pesaingnya. Dengan mengetahui hal ini perusahaan dapat mengotimalkan penggunaan sumber daya tersebut untuk mewujudkan sumber keunggulan bersaing, serta memperbaiki atau menghapus sumber daya yang tidak memiliki sumber keunggulan bersaing. Menurut Hoskisson et. al. (2008: 102), yang menjadi keunggulan kompetitif dapat di bagi berdasarkan 3 kategori, yaitu:

- **Resources (Sumber Daya)**

Wheelen & Hunger (2008: 106) mengatakan bahwa sumber daya dapat disebut sebagai aset yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya inilah yang kemudian dibutuhkan oleh perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Sumber daya perusahaan dapat berupa pabrik, peralatan, cendekiawan yang memiliki keahlian, lokasi secara geografis, hubungan dengan klien, dan sebagainya.

Menurut Hoskisson et. al. (2008 : 102), sumber daya yang dimaksud dapat dibedakan menjadi dua bagian sesuai dengan sifatnya yaitu *tangible* (berwujud) dan *intangible* (tidak berwujud). Sumber daya berwujud merupakan sumber daya yang nilainya terlihat dalam data akuntansi dan mudah sekali diidentifikasi dan di evaluasi, seperti sumber daya keuangan, sumber daya fisik (seperti pabrik dan peralatan), dan sumber daya organisasi. Sedangkan *intangible assets* merupakan bukan fisik dan *non-*

*financial assets*, ataupun sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan seperti kepercayaan, jaringan, paten, merek, *copyright*, rahasia perdagangan, penemuan-penemuan melalui riset pemasaran, hubungan dengan pihak-pihak yang terkait dengan bisnis yang dijalankan, dan pengetahuan dalam *database*. Kemudian tambahan aset yang disebut juga sebagai *human asset* yang berupa keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

■ **Capabilities (Kapabilitas/Kemampuan)**

Hoskisson et. al. (2008) mengatakan bahwa kemampuan adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Untuk menentukan kemampuan suatu perusahaan didasarkan kepada dua pendekatan, yaitu :

(1) Pendekatan fungsional,

→ pendekatan fungsional menentukan kemampuan perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi serta organisasi secara umum.

(2) Pendekatan Rantai nilai (*value chain*).

→ pendekatan rantai nilai didasarkan pada serangkaian kegiatan berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa mereka.

Rantai nilai terdiri dari :

- a. Aktivitas umum, yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran & penjualan, dan pelayanan
- b. Aktivitas pendukung, yaitu infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian.

i. **Core Competency (Kompetensi Inti)**

Kompetensi inti bersumber dari kapabilitas atau kemampuan dan sumber daya perusahaan. Kompetensi merupakan integrasi antar fungsi dan

koordinasi antar kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi inti adalah gabungan atau kumpulan dari berbagai kompetensi antar departemen atau divisi-divisi, dimiliki oleh organisasi, dimana organisasi mampu memiliki mengelolanya secara baik (Wheelen & Hunger, 2008:106). Sedangkan menurut Simons (2000), kompetensi adalah integrasi dan koordinasi antara kemampuan dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Kompetensi inti yaitu kumpulan dari berbagai kompetensi dimana perusahaan memiliki kemampuan lebih untuk mengelolanya dibandingkan dengan perusahaan lain. Kompetensi inti ini bisa menjadi sumber keunggulan bersaing apabila memiliki sumber daya dan kemampuan yang optimal.

### 3. Analisis SWOT

Analisis SWOT akan dapat membantu menentukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), guna menilai kemampuan perusahaan tersebut menghadapi lingkungan eksternalnya (Pearce, 1996). Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Perusahaan harus mampu menilai posisi sumber daya dan kemampuannya untuk mendukung strategi yang diinginkan.

Analisis SWOT ini berusaha menggabungkan keempat unsur tersebut, yaitu:

1. Peluang dan kekuatan  
Perusahaan yang memiliki kedua hal tersebut dapat memanfaatkan peluang secara agresif.
2. Ancaman dan kekuatan  
Meskipun memiliki ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk jangka panjang dengan cara melakukan diversifikasi
3. Peluang dan kelemahan  
Peluang yang dimiliki oleh perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan cara meminimalisasi kelemahan internal yang dimilikinya, sehingga dapat memperoleh kekuatan, misal dengan melakukan inovasi.
4. Ancaman dan kelemahan  
Perusahaan yang berada dalam situasi ini sangat tidak menguntungkan dan tidak pernah diharapkan. Dalam posisi ini, perusahaan harus meninjau kembali *core competency* yang dimilikinya agar dapat berkompetisi

### Lampiran 3. Teori Analisis Aspek Pemasaran

#### 1. Analisis Permintaan Pasar

Perkiraan permintaan pasar atas suatu produk dapat menggunakan pendekatan pengukuran pasar potensial saat sekarang dan proyeksi pasar potensial di masa yang akan datang. Menurut Kotler (1996), pasar dapat dibagi menjadi:

- Pasar Potensial (*Potential Market*) : konsumen yang mempunyai perhatian (*interest*) pada suatu produk dan jasa.
- *Available Market* : kumpulan konsumen yang memiliki perhatian, pendapatan dan akses atas produk atau jasa.
- *Qualified Available Market* : Kumpulan konsumen yang memiliki perhatian, pendapatan, akses dan kualifikasi atas produk atau jasa.
- Pasar sasaran (*Target Market*) : Bagian dari *qualified market* yang dipilih perusahaan untuk diraih.
- *Penetrated Market* : kumpulan konsumen yang sudah membeli produk atau jasa tertentu.

#### 2. Metode Rasio Rantai

Metode rasio rantai adalah metode yang menghitung *supply* dengan cara membagi ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil, sehingga secara spesifik dapat dihitung jumlah permintaan suatu produk.

Metode ini menggunakan data impor, ekspor dan produksi dalam negeri, Metode ini digunakan jika produk sudah diproduksi didalam negeri dan juga telah diekspor, disamping masih ada impor yang dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri. (Siswanto, Sutojo; Studi Kelayakan proyek : seri manajemen No. 66 PPM Jakarta). rumus yang digunakan :

$$PE = P + (I - E) + \Delta C$$

Keterangan:

S = *Supply*

P = Produksi Dalam Negeri

I = Impor

E = Ekspor

$\Delta C$  = Jumlah perubahan cadangan produk

### 3. Prosedur Proyeksi

Proyeksi penjualan tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan data masa lalu, karena adanya pengaruh variabel-variabel eksternal. Keadaan penjualan suatu produk bila dilihat dalam konteks yang lebih besar akan dipengaruhi keadaan industri, dan keadaan industri dipengaruhi oleh keadaan politik dan ekonomi suatu negara. Keadaan ekonomi suatu negara juga dipengaruhi keadaan ekonomi dan kestabilan politik dunia.

Berdasarkan kaitan antara suatu sistem dengan sistem lainnya, maka dalam proyeksi penjualan selanjutnya mengikuti logika yang sama dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- Analisis ekonomi, yaitu dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro, terutama aspek kependudukan dan pendapatan.
- Analisis industri, yaitu analisis terhadap permintaan pasar dari seluruh perusahaan yang menghasilkan produk sejenis dengan produk yang diusulkan dalam studi kelayakan. Analisis ini mencakup proyeksi permintaan potensial, yakni merupakan kebutuhan konsumen terhadap produk tersebut dan analisis permintaan industri, yaitu permintaan yang sudah dapat dipenuhi oleh perusahaan yang sudah ada.
- Analisis penjualan masa lalu, hal ini dilakukan untuk melihat "*market positioning*" produk dalam struktur persaingan dan dari padanya dapat diketahui *market share* produk tersebut. Jika usulan proyek / studi kelayakan merupakan hal; baru bagi calon investor maka hal ini tidak dapat dilakukan. Pada keadaan demikian dilakukan dengan menggunakan analogi penjualan perusahaan lain yang telah memproduksi produk sejenis atau mengambil analogi produk yang mendekati kesamaan atau produk substitusi.
- Analisis proyeksi permintaan, baik untuk industri maupun produk yang diusulkan.

### 4. Metode-Metode dalam Proyeksi Penjualan

Dalam perencanaan untuk memperkirakan berapa besar proyeksi penjualan di masa depan dapat digunakan beberapa metode. Secara garis besar terdapat dua

kelompok metode proyeksi, yaitu metode kualitatif dan kuantitatif. Pemilihan dari metode-metode yang ada tergantung dari:

- Waktu proyeksi
- Ketersediaan data
- Tingkat akurasi yang diinginkan
- Anggaran untuk melakukan proyeksi
- Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualifikasi

### **Metode Kualitatif**

Bersifat subyektif karena tergantung pada kemampuan, pengalaman dan intuisi pembuat perkiraan. Yang termasuk Metode Kualitatif adalah:

- Pendapat ahli (expert judgement), teknik meramal secara non-kuantitatif yang dilakukan ahli dibidang tertentu.
- Grassroot forecasting
- Pendapat pelanggan
- Brainstorming, teknik non-kuantitatif dengan pendekatan yang memerlukan kehadiran orang dengan suatu tingkat pengetahuan atas suatu situasi yang sedang diprediksi.

Keuntungan dari metode kualitatif adalah relatif sederhana dan mempersingkat waktu khususnya untuk metode expert opinion. Dan biasanya digunakan untuk produk-produk baru.

### **Metode Kuantitatif**

Pada dasarnya terdapat dua pendekatan utama dalam proyeksi dengan metode kuantitatif yaitu:

#### **A. Time Series**

Metode ini berdasarkan pada data masa lalu, sehingga ketersediaan data historis merupakan suatu keharusan. Bila produk yang akan dihasilkan sudah pernah ada di pasaran, maka data historis dari produk tersebut bisa dipakai sebagai dasar proyeksi. Namun bila produk merupakan *pioneer* dan belum pernah diproduksi sebelumnya, maka produk sejenis atau substitusinya bisa digunakan sebagai data awal.

Asumsi dari penggunaan metode *time series* adalah data masa depan tidak terlalu berbeda dengan masa lampau dan cenderung stabil. Bila keadaan masa depan berubah drastis maka metode ini akan kehilangan akurasinya..

Yang termasuk dalam metode *time series* adalah:

- *Moving Average* (Rata-rata bergerak)
- *Weighted Moving Average*
- *Exponential Smoothing*
- *Trend Effect in Exponential Smoothing*
- Metode Trend Linear, metode ini digunakan jika scatter diagram dari masa lalu yang tersedia cenderung merupakan garis lurus.
- Metode Trend Kuadratik, metode ini digunakan jika scatter diagram dari masa lalu yang tersedia cenderung berbentuk parabola.
- Metode Trend Simple Exponential, metode ini digunakan jika data yang tersedia cenderung naik turun dengan perbedaan yang tidak terlalu banyak, tetapi secara keseluruhan naik.

## B. Metode Regresi Korelasi

Metode ini berdasarkan hubungan sebab akibat atas terjadinya variasi dari suatu variabel dan hubungan sebab akibat tersebut nampak dalam fungsi persamaan regresi (Husnan, Suwarsono, Studi kelayakan proyek UPP AMP YKPN Yogyakarta 1994). Sedangkan korelasi merupakan alat pembantu yang berguna untuk mengetahui sejauh mana intensitas hubungan yang terjadi antara variabel-variabel yang bersangkutan.

Metode ini bertujuan:

- Mengevaluasi kecenderungan yang signifikan pada data historis
- Memperkecil penyimpanan data
- Memberi respon secara dinamis terhadap perubahan yang benar seperti yang terjadi sesungguhnya
- Memproyeksikan kecenderungan tersebut kedalam periode masa depan yang dibutuhkan dimana proyeksi diperlukan.
- Menyajikan tujuan-tujuan tersebut dengan parameter-parameter yang optimal.

Ada tiga macam bentuk regresi yang secara matematis dapat digunakan sebagai analisis:

### 1. Persamaan regresi linear

Bentuk persamaan  $Y = a + bX$  dimana

$Y$  = variabel dependent;

X = variabel independent;

a = nilai rata-rata (intercept)/konstanta,

b = koefisien regresi.

$$a = \frac{\sum Y(\sum X^2) - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{\sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Untuk menguji tingkat signifikansi persamaan yang dibuat, dilakukan uji signifikan regresi yang diperoleh dengan menggunakan alat uji Ftest, dengan menghitung variasi yang dapat dijelaskan dan variasi yang tidak dapat dijelaskan

$$F_{hitung} = \frac{\frac{\text{Explained variation}}{k-1}}{\frac{\text{Unexplained variation}}{n-k}}$$

$$F_{hitung} = \frac{\sum \frac{(\hat{Y} - \bar{Y})^2}{k-1}}{\sum \frac{(Y - \hat{Y})^2}{n-k}}$$

Bila :

$F_{hitung} > F_{table} \rightarrow$  Signifikan

$F_{hitung} < F_{table} \rightarrow$  Tidak signifikan

## 2. Persamaan regresi linear multiple (berganda)

Pada regresi linear berganda, variabel dependent dijelaskan lebih dari satu variabel independen. Ini berbeda dengan regresi linear sederhana dimana variabel dependen hanya dijelaskan oleh satu variabel.

## 3. Persamaan regresi non linear

Untuk menentukan jenis regresi yang digunakan dapat dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya adalah scatter diagram yang akan memperlihatkan kecenderungan data tersebar secara linear atau non linear. Selain itu dapat digunakan secara matematis menggunakan metode *least*



square. Metode regresi dapat dikerjakan dengan bantuan SPSS, Microsoft Excel dan sebagainya.

## 5. Marketing Plan

Dari beberapa sisi *business market* sama dengan *consumer market*, keduanya dipengaruhi *buying roles* dan membuat *purchase decision* untuk memenuhi kebutuhan (*needs*), namun perbedaan *business market* dengan *consumer market* ada pada struktur pasar (*market structure*) dan permintaan (*demand*). (Hutt, 2007)

Untuk membuat strategi *market entry* untuk suatu produk atau suatu negara tujuan membutuhkan formulasi *marketing plan* sama seperti memilih *entry mode*. *Entry mode* dibuat untuk memasuki target negara lain, *marketing plan* dibuat untuk memasuki target pasar lain. Tahapan *market entry* yaitu (Root, 1994):

- Pilihan target produk atau target pasar
- Objective dan goal pada target pasar
- Memilih *entry mode* untuk penetrasi target pasar
- Rencana pemasaran (*marketing plan*) untuk penetrasi target pasar

Untuk masuk pasar internasional dibutuhkan rencana yang komprehensif. Hal ini membutuhkan *objective, goals, resources* dan *policies* yang akan membantu operasi bisnis perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai *sustainable growth* pada pasar dunia.

### Entry Mode

Untuk *marketing plan* ke negara lain berhubungan erat dengan *entry mode*. Secara signifikan, *entry mode* menjelaskan tingkat perusahaan mengontrol program pemasaran di negara tujuan. Kalsifikasi *entry mode*:

- Export *entry mode* (*indirect exporting* dan *pure licensing*) membuat perusahaan sedikit atau tidak sama sekali mengontrol program marketing.
- Contractual *Entry mode*, Bentuk lainnya membutuhkan kontrol yang terbatas (*agency/distributor exporting* dan *joint ventures*),
- Investment *Entry Modes*, membutuhkan kontrol penuh (*branch.subsidiary exporting* dan *sole ventures*).

Perusahaan harus memperhatikan pemasaran setiap produknya pada negara tujuan, walaupun produk dipasarkan oleh bagian independen diluar perusahaan, profit perusahaan bergantung pada performance perusahaan pemasaran tersebut. Selanjutnya perusahaan tidak dapat memilih entry mode yang paling sesuai tanpa setidaknya membuat marketing plan tentative.

### Faktor yang mempengaruhi pemilihan Entry Mode

Faktor yang mempengaruhi pemilihan *Entry Mode* dibagi menjadi:

#### 1. External

Faktor market, produksi dan lingkungan pada negara produsen dan negara target mempengaruhi keputusan management.

##### Target Country Market Factor

Ukuran market yang ada dan target market yang ingin dicapai sangat penting dalam memutuskan *entry mode*. Market kecil lebih cocok menggunakan *entry mode* yang memiliki *break-even* volume penjualan yang rendah seperti *indirect* dan *agent/distributor exporting* dan *licensing*, sebaliknya market dengan potensial penjualan yang tinggi lebih cocok dengan menggunakan *break-even* volume penjualan yang tinggi.

Dimensi lain dari target market adalah *competitive structure*: market dapat dibagi menjadi atomistik (banyak kompetitor yang tidak dominan), oligopolistik (ada beberapa kompetitor yang dominan) atau monopolistik (hanya satu kompetitor yang dominan). Atomistik biasanya lebih cocok untuk ekspor *entry* daripada pasar oligopoli dan monopoli, yang seringkali membutuhkan *entry* via investasi equity dalam produksi untuk memungkinkan perusahaan berkompetisi dengan perusahaan yang sudah dominan. Untuk negara target yang kompetisinya kuat untuk ekspor dan equity, perusahaan dapat menggunakan *licensing* atau *contractual mode* lainnya.

Dimensi yang lain dari negara target yang harus dipertimbangkan adalah marketing infrastruktur. Contohnya saat agen lokal atau distributor terikat dengan perusahaan lainnya, perusahaan ekspor dapat memutuskan untuk menggunakan *branch/subsidiary entry mode*.

##### Target Country Production Factor

Kualitas, kuantitas dan biaya bahan baku, tenaga kerja, energi dan agen produktif lainnya pada negara target, seperti kualitas dan biaya dari

infrastruktur ekonomi (transportasi, komunikasi, fasilitas pelabuhan)mempengaruhi keputusan entry mode.

#### Target Country Enviromental Factor

Politik, ekonomi dan karekter sosialkultur dari negara target dapat memberikan dampak keputusan entry mode. Kebijakan import yang membatasi (tarif tinggi, quota yang ketat dan halangan lainnya) mengurangi *entry mode*. Kebijakan pembatasan investasi asing mengurangi investasi equity , namun negata raget dapat mendukung investasi asing dengan menawarkan insntif seperti *tax holiday.i*

Faktor lingkungan lainnya adalah jarak geografis. Jika jarak jauh, biaya transportasi dapat membuat barang ekspor tidak dapat bersaing dengan barang lokal pada negara target.

#### Home Country factor

Faktor market produksi dan lingkungan negara penghasil juga mempengaruhi *entry mode*. Domestik market yang besar membuat perusahaan untuk berkembang lebih besar sebelum menuju negara lainya.Saat perusahaan besar masuk ke pasar luar negeri, sebuah perusahaan lebih meningkat daripada perusahaan kecil dalam menggunakan equity mode.

## 2. Internal

Perusahaan memberi respon kepada faktor eksternal bergantung pada faktor internal.

#### Product Factor

Produk yang sangat terdeferensiasi dengan sedikit kelebihan dibanding produk kompetitornya memberikan perbedaan yang signifikan bagi penjual dalam memberikan harga. Beberapa produk dapat menyerap biaya transportasi yang besar dan tugas import yang besar dan masih kompetitivedi pasar luar negeri. Produk yang hanya memiliki sedikit deferensiasi harus berkompetisi dengan harga dasar apda negara tujuan.

#### Resource/Commitment Factor

Perusahaan yang memiliki sumber daya manajemen, modal, teknologi, kemampuan produksi, kemampuan pemasaran yang banyak, akan memiliki banyak pilihan entry mode.

### *Marketing Plan Design*

Potensial penjualan pada target market bergantung pada *entry mode* dan *marketing effort*. Untuk membuat *marketing plan*, manajer harus membuat keputusan, secara individual maupun kolektif, pada kebijakan *product, price, channel, promotion* dan *logistics*. Kebijakan tersebut biasa dikenal sebagai *marketing mix*.

- Product, Kombinasi atribut tangible dan intangible yang memberikan benefit kepada pengguna. Atribut ini dapat berupa 3 bentuk, yaitu:
  - Fisik
  - Kemasan (termasuk trademark)
  - Service (sebelum dan sesudah penjualan)

Sebuah produk dapat memiliki satu, dua ataupun ketiga dimensi diatas.

- Price, Rasio pertukaran antara produk dan uang. Harga yang ditetapkan perusahaan bergantung pada tingkat diferensiasi produk pada pasar. Berkaitan dengan volume penjualan, harga menentukan volume penjualan.
- Channel, rantai *marketing agencies* yang menghubungkan produsen kepada setiap pembeli akhir. Aliran rantai tersebut terdiri dari beberapa transaksi yang secara keseluruhan kepemilikan kepada pembeli terakhir. Produsen dapat memiliki beberapa, semua atau bahkan tidak memiliki rantai *marketing agencies*.
- Promotion, Semua komunikasi yang dilakukan penjual kepada pembeli akhir, anggota rantai pemasaran atau umum untuk membuat penjualan dan image positif untuk produk penjual maupun perusahaan. Yang termasuk promosi adalah *personal selling, advertising, sales promotion* dan *publicity*.
- Logistics, Rantai *agencies* yang melengkapi pergerakan fisik produk dari produsen ke pembeli akhir. Aktifitas logistik terdiri dari *transportation, handling, dan storage*, sama seperti memilih lokasi produksi

### **Pengertian Rantai pasokan**

Secara umum, pengertian rantai pasokan adalah gambaran yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi (pemasok, *manufacture*, distributor, pengecer dan pelanggan) saling berhubungan.

Jadi bisa dikatakan kalau rantai pasokan sama seperti mata rantai yang saling berkaitan dengan siklus yang lengkap dari bahan mentah menjadi bahan jadi, dan

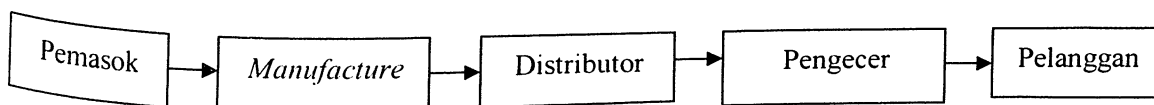
menghubungkan antara pemasok, ke kegiatan operasional di perusahaan, berlanjut ke distribusi sampai kepada konsumen.

Menurut Baihaqi (2006), rantai pasokan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan aktifitas (yang berbentuk entitas/fasilitas/kegiatan) yang terlibat dalam proses transformasi dan distribusi barang mulai dari bahan baku paling awal dari alam sampai produk jadi pada konsumen akhir.

Tujuan yang hendak dicapai dari setiap rantai pasokan adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan (Chopra & Meindl, 2001: 5). Rantai pasokan yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh rantai pasokan tersebut.

Dari pernyataan diatas, terdapat beberapa komponen utama yang termasuk di dalam rantai pasokan, yaitu:

- *Suppliers* → merupakan pemasok barang-barang yang akan ditawarkan dengan mentransformasikan barang baku menjadi barang setengah jadi atau berupa komponen-komponen.
- *Manufacturer* → suatu perusahaan atau industri yang memproduksi produk tersebut
- *Distribution* → perusahaan perakitan, yang akan menjual lagi barang atau produk tersebut ke *end user*.
- *Retail outlets* → toko pengecer produk-produk tersebut untuk diperjualbelikan.
- *Customers* → orang-orang yang akan membeli dan menggunakan barang atau produk tersebut.



Gambar 2.1. *Supply Chain Stages*

Sumber: data diolah oleh penulis (2008)

#### Rantai 1: Pemasok

Rantai pertama merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama sebagai mata rantai penyaluran barang dimulai. Bahan pertama ini dapat berbentuk bahan baku, bahan mentah, bahan dagangan, dan sebagainya.

### Rantai 1 - 2 : Pemasok — *Manufacture*

Rantai pertama dihubungkan dengan rantai ke dua yaitu *manufactured* atau *plants* atau *assembler* atau *fabricator* atau bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, merakit, mengkonversikan ataupun menyelesaikan barang (*finishing*).

### Rantai 1 - 2 - 3: Pemasok — *Manufacture* — Distribusi

Barang yang sudah jadi dan dihasilkan oleh *Manufacture* sudah mulai disalurkan kepada pelanggan. Walaupun tersedia banyak cara untuk penyaluran barang ke pelanggan, yang umum adalah melalui distributor dan ini biasanya ditempuh oleh sebagian besar rantai pasokan. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan kepada gudang distributor atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah besar dan pada waktunya nanti pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada pengecer.

### Rantai 1 - 2 - 3 - 4 - 5 : Pemasok — *Manufacture* — Distribusi — Pengecer — Pelanggan

Dari gudangnya, para pengecer ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan atau pembeli atau pengguna barang tersebut. Dalam pengertian *outlets* ini termasuk toko, *department store*, *super market*, toko, koperasi, *mall*, *club stores* dan sebagainya dimana pembeli akhir melakukan pembelian. Walaupun secara fisik dapat dikatakan bahwa disini merupakan mata rantai yang terakhir, sebetulnya masih ada lagi yaitu mata rantai dari pembeli (yang mendatangi *retail outlet* tadi) kepada *real customer's* atau *real user*, karena pembeli belum tentu pengguna sesungguhnya. Mata rantai pasokan betul-betul berhenti sampai barang yang bersangkutan tiba di pemakai langsung (pemakai yang sebenarnya) dari barang atau jasa yang di maksud.

## 6. Business market

*Business market* adalah pasar barang dan jasa, lokal dan internasional, yang dikategorikan sebagai bisnis, badan pemerintahan dan institusi untuk diolah, dikonsumsi, digunakan atau dijual kembali (Lichtenthal, 1998). Karakter *business market* adalah (Hutt, 2007):

- *Business market* dapat dibagi menjadi 3 kategori yaitu Perusahaan, Institusi dan Pemerintah.
- Pembelian yang dilakukan *business customer* lebih besar daripada *individual customer*.
- Permintaan produk industri diakibatkan permintaan yang besar dari konsumen.
- Pengambil keputusan pembelian pada *business market* dipengaruhi beberapa pengambil keputusan.

Business market terkonsentrasi secara geografis. Lebih dari sebagian pembeli di suatu negara terkonsentrasi di beberapa daerah. Permintaan business market adalah *derived demand*, karena dihasilkan dari permintaan *consumer goods*. Karena itu pemasaran *business to business* kadang mempromosikan produknya langsung kepada *final consumer* untuk meningkatkan *business demand*. Banyak business market memiliki *inelastic demand*. Sehingga total permintaan dari banyak produk business tidak mempengaruhi perubahan harga secara signifikan, khususnya dalam jangka pendek. Business market memiliki *fluctuating demand*. perubahan Permintaan produk dan jasa business lebih cepat dibanding permintaan produk dan jasa consumer goods. Perubahan sedikit pada permintaan consumer goods dapat mengakibatkan perubahan yang signifikan pada business market pada periode selanjutnya.

#### 7. L/C (Letter of Credit).

*Irrevocable L/C at sight* adalah sistem pembayaran yang lazim dilakukan dalam transaksi ekspor dimana bank pembuka L/C menyatakan janji yang tidak dapat ditarik kembali untuk membayar atau mengaksep wesel yang diajukan dengan dokumen-dokumen yang sesuai dengan syarat yang tercantum dalam L/C. L/C ini hanya dapat diubah atau dibatalkan hanya dengan persetujuan pihak-pihak yang berkepentingan. L/C ini memberikan jaminan bagi eksportir akan diterimanya pembayaran tapi tetap tergantung kepada perjanjian dengan Bank Eksportir yang bersangkutan.

#### 8. Perkiraan Pendapatan Penjualan (*Sales Revenue*)

Proyeksi penjualan untuk waktu yang akan datang nantinya harus diubah dalam bentuk mata uang. Pendapatan dari penjualan ini merupakan hal yang sangat penting dalam laporan keuangan yang nantinya dibuat pada aspek keuangan. Tanpa

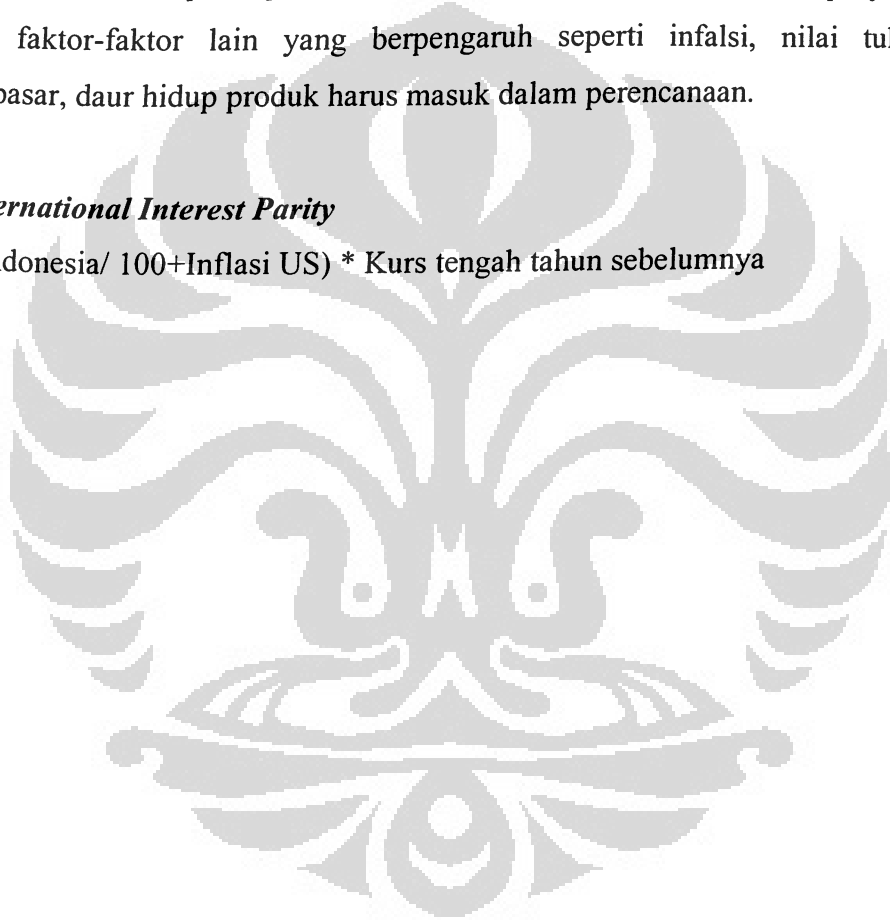
pendapatan dari penjualan, maka perusahaan tidak dapat berjalan karena tidak dapat menutup biaya operasi.

Proyeksi penjualan akan mengikuti struktur pasar, kebutuhan pasar dan strategi yang dijalankan. Rentang waktu proyeksi penjualan tergantung dari sifat dan jenis produk.

Proyeksi penjualan juga akan bergantung pada proyeksi yang sudah dibuat. Jumlah unit yang akan diproyeksikan terjual dikalikan dengan rencana harga jual per unit akan menghasilkan perencanaan pendapatan dari penjualan. Untuk mempertajam proyeksi yang dibuat, faktor-faktor lain yang berpengaruh seperti inflasi, nilai tukar, pertumbuhan pasar, daur hidup produk harus masuk dalam perencanaan.

#### **9. Metode *International Interest Parity***

$(100 + \text{Inflasi Indonesia} / 100 + \text{Inflasi US}) * \text{Kurs tengah tahun sebelumnya}$





*Lampiran 4. Proyeksi Penjualan Pesimis*

Penjualan CPO dan PK

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7	8
Skenario 1 (P)	273,059,433,540	312,348,148,003	305,064,178,240	284,408,993,398	258,875,634,107	242,507,236,030	217,245,596,772	187,639,617,206
Skenario 2 (P)	274,560,728,111	314,138,920,472	306,864,770,032	286,127,853,035	260,470,173,386	244,187,827,341	218,885,633,826	189,203,273,308
Skenario 3 (P)	276,062,022,682	315,929,692,942	308,665,361,825	287,846,712,673	262,064,712,666	245,868,418,652	220,525,670,880	190,766,929,410
Skenario 4 (P)	273,059,433,540	312,348,148,003	305,064,178,240	284,408,993,398	258,875,634,107	242,507,236,030	217,245,596,772	187,639,617,206
Skenario 5 (P)	273,059,433,540	312,348,148,003	305,064,178,240	284,408,993,398	258,875,634,107	242,507,236,030	217,245,596,772	187,639,617,206
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
	9	10	11	12	13	14	15	
Skenario 1 (P)	195,390,435,985	202,643,061,558	211,485,039,548	218,725,454,640	229,619,477,911	237,575,434,937	247,093,193,484	
Skenario 2 (P)	197,212,689,930	204,872,742,515	214,103,268,989	221,729,609,486	233,020,206,519	241,411,509,524	251,381,589,157	
Skenario 3 (P)	199,034,943,875	207,102,423,472	216,721,498,429	224,733,764,333	236,420,935,127	245,247,584,112	255,669,984,831	
Skenario 4 (P)	195,390,435,985	202,643,061,558	211,485,039,548	218,725,454,640	229,619,477,911	237,575,434,937	247,093,193,484	
Skenario 5 (P)	195,390,435,985	202,643,061,558	211,485,039,548	218,725,454,640	229,619,477,911	237,575,434,937	247,093,193,484	

Lampiran 5. Proyeksi Penjualan Most Likely

Penjualan CPO dan PK

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1	2	3	4	5	6	7	8
Scenario 1 (P)	273,059,433,540	327,137,419,915	337,391,892,438	334,721,203,868	328,814,447,908	335,175,432,881	333,290,220,661	327,006,153,904
Scenario 2 (P)	274,560,728,111	328,859,914,055	339,043,565,803	336,208,244,713	330,086,376,612	336,427,166,720	334,391,925,336	327,922,479,037
Scenario 3 (P)	276,062,022,682	330,582,408,195	340,695,239,169	337,695,285,559	331,358,305,315	337,678,900,558	335,493,630,011	328,838,804,170
Scenario 4 (P)	277,563,317,252	332,304,902,335	342,346,912,535	339,182,326,404	332,630,234,019	338,930,634,397	336,595,334,686	329,755,129,303
Scenario 5 (P)	279,064,611,823	334,027,396,475	343,998,585,901	340,669,367,250	333,902,162,722	340,182,368,235	337,697,039,362	330,671,454,436
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
	9	10	11	12	13	14	15	
Scenario 1 (P)	341,469,082,501	361,870,233,596	379,324,106,558	396,364,145,999	414,526,311,139	433,705,766,117	453,867,749,141	
Scenario 2 (P)	342,612,001,264	363,358,550,380	381,160,874,710	398,541,212,354	417,066,110,675	436,628,654,853	457,193,399,289	
Scenario 3 (P)	343,754,920,027	364,846,867,164	382,997,642,861	400,718,278,710	419,605,910,211	439,551,543,590	460,519,049,437	
Scenario 4 (P)	344,897,838,790	366,335,183,949	384,834,411,013	402,895,345,065	422,145,709,747	442,474,432,326	463,844,699,586	
Scenario 5 (P)	346,040,757,553	367,823,500,733	386,671,179,164	405,072,411,421	424,685,509,283	445,397,321,062	467,170,349,734	

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	16	17	18	19	20	21	22
Skenario 1 (P)	475,313,490,945	497,757,708,700	521,511,990,278	547,191,684,255	573,490,538,409	600,898,957,605	629,064,653,163
Skenario 2 (P)	479,067,584,481	501,960,254,426	526,189,215,111	552,382,090,078	579,206,607,889	607,162,956,339	635,891,834,410
Skenario 3 (P)	482,821,678,017	506,162,800,153	530,866,439,945	557,572,495,900	584,922,677,369	613,426,955,072	642,719,015,657
Skenario 4 (P)	486,575,771,553	510,365,345,879	535,543,664,778	562,762,901,722	590,638,746,850	619,690,953,806	649,546,196,904
Skenario 5 (P)	490,329,865,089	514,567,891,605	540,220,889,612	567,953,307,545	596,354,816,330	625,954,952,540	656,373,378,152

	2031	2032	2033
	23	24	25
Skenario 1 (P)	646,054,697,305	663,458,075,900	681,284,798,165
Skenario 2 (P)	653,222,393,823	670,974,639,458	689,158,785,372
Skenario 3 (P)	660,390,090,342	678,491,203,016	697,032,772,580
Skenario 4 (P)	667,557,786,861	686,007,766,573	704,906,759,787
Skenario 5 (P)	674,725,483,379	693,524,330,131	712,780,746,994

**Lampiran 6. Proyeksi Penjualan Optimis**

Penjualan CPO dan PK		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		1	2	3	4	5	6	7	8
Skenario 1 (P)		273,059,433,540	355,741,476,831	399,086,003,503	431,569,008,501	462,232,128,524	513,751,836,540	558,596,682,289	598,862,588,977
Skenario 2 (P)		274,560,728,111	357,331,913,272	400,453,481,397	432,609,812,918	462,888,634,225	514,177,139,869	558,653,187,632	598,516,192,845
Skenario 3 (P)		276,062,022,682	358,922,349,714	401,820,959,291	433,650,617,335	463,545,139,927	514,602,443,198	558,709,692,974	598,169,796,712
Skenario 4 (P)		277,563,317,252	360,512,786,155	403,188,437,186	434,691,421,752	464,201,645,628	515,027,746,527	558,766,198,317	597,823,400,580
Skenario 5 (P)		279,064,611,823	362,103,222,597	404,555,915,080	435,732,226,169	464,858,151,330	515,453,049,856	558,822,703,659	597,477,004,448
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
		9	10	11	12	13	14	15	
Skenario 1 (P)		646,611,144,111	683,769,987,885	721,893,979,933	761,199,403,046	809,482,366,654	841,150,712,183	873,250,625,350	
Skenario 2 (P)		646,335,007,161	683,759,534,441	722,135,737,463	761,677,790,808	810,183,244,695	842,176,530,956	874,623,622,348	
Skenario 3 (P)		646,058,870,212	683,749,080,997	722,377,494,992	762,156,178,571	810,884,122,736	843,202,349,730	875,996,619,346	
Skenario 4 (P)		645,782,733,262	683,738,627,552	722,619,252,521	762,634,566,334	811,585,000,777	844,228,168,503	877,369,616,344	
Skenario 5 (P)		645,506,596,313	683,728,174,108	722,861,010,051	763,112,954,097	812,285,878,817	845,253,987,277	878,742,613,342	

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Skenario 1 (P)	908,777,333,465 16	932,813,687,826 17	972,516,339,372 18	1,013,848,823,961 19	1,059,955,403,464 20	1,107,969,554,899 21	1,157,897,995,077 22
Skenario 2 (P)	910,513,212,654	934,990,606,193	975,093,680,990	1,016,866,466,932	1,063,406,485,018	1,111,872,625,099	1,162,262,920,115
Skenario 3 (P)	912,249,091,844	937,167,524,560	977,671,022,607	1,019,884,109,903	1,066,857,566,572	1,115,775,695,298	1,166,627,845,153
Skenario 4 (P)	913,984,971,033	939,344,442,927	980,248,364,224	1,022,901,752,875	1,070,308,648,126	1,119,678,765,498	1,170,992,770,191
Skenario 5 (P)	915,720,850,223	941,521,361,293	982,825,705,841	1,025,919,395,846	1,073,759,729,679	1,123,581,835,698	1,175,357,695,229

	2031	2032	2033
Skenario 1 (P)	1,187,858,656,269 23	1,218,550,780,318 24	1,249,992,179,129 25
Skenario 2 (P)	1,192,503,705,185	1,223,482,823,669	1,255,218,255,985
Skenario 3 (P)	1,197,148,754,101	1,228,414,867,021	1,260,444,332,841
Skenario 4 (P)	1,201,793,803,018	1,233,346,910,372	1,265,670,409,698
Skenario 5 (P)	1,206,438,851,934	1,238,278,953,723	1,270,896,466,554