

CSR dan Profitabilitas Perkebunan Sawit: Studi Kasus di Kabupaten Merauke

Simon Ebel Maris Phoek^{1*}, Hendrik Susanto², Lavenia Lauwinata³

^{1,2,3} STIE Saint Theresa, Merauke

E-mail: simon@sainttheresa.ac.id

Article History:

Received: 10 Maret 2026

Revised: 25 Maret 2026

Accepted: 27 Maret 2026

Keywords:

Inovasi
Manajemen Hijau, Corporate
Social Responsibility,
Profitabilitas, Kelapa Sawit,
Keberlanjutan.

Abstract: Industri kelapa sawit menghadapi tekanan yang semakin besar untuk menerapkan praktik keberlanjutan melalui Corporate Social Responsibility (CSR), sementara perusahaan tetap dituntut mempertahankan profitabilitas. Ketegangan antara tuntutan keberlanjutan dan kinerja ekonomi tersebut menimbulkan kebutuhan akan pendekatan strategis yang mampu mengintegrasikan keduanya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Inovasi Manajemen Hijau sebagai mekanisme yang menjembatani praktik CSR dengan peningkatan profitabilitas pada perusahaan perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Merauke, Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi pada dua perusahaan perkebunan kelapa sawit skala besar. Data dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola inovasi dan mekanisme hubungan antara CSR dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan tiga kategori utama inovasi manajemen hijau, yaitu inovasi proses, inovasi sistem manajemen, dan inovasi produk. Inovasi tersebut memediasi hubungan CSR dan profitabilitas melalui tiga mekanisme utama: peningkatan efisiensi operasional, penciptaan keunggulan pasar melalui sertifikasi dan reputasi keberlanjutan, serta pengembangan produk dan unit bisnis baru berbasis ekonomi sirkular. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi CSR dengan inovasi manajemen hijau dapat mentransformasi CSR dari cost center menjadi strategic enabler yang memperkuat daya saing perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada perspektif RBV dan NRBV serta implikasi praktis bagi perusahaan dalam mengintegrasikan keberlanjutan dengan strategi bisnis.

PENDAHULUAN

Industri kelapa sawit merupakan sektor strategis bagi perekonomian Indonesia. Indonesia adalah produsen minyak sawit terbesar di dunia, dengan kontribusi mencapai 59% (44,7 juta ton) dari total produksi global. Sektor ini menyediakan lapangan kerja langsung dan tidak langsung bagi sekitar 17 juta orang serta mencakup lebih dari 14 juta hektar lahan perkebunan di seluruh Indonesia. Nilai ekspor kelapa sawit Indonesia (termasuk CPO dan turunannya) sangat signifikan, bahkan mencapai US\$39 miliar pada tahun 2022 (GAPKI, 2024)

Kabupaten Merauke, yang terletak di Provinsi Papua Selatan, merupakan salah satu wilayah pengembangan sawit penting di Indonesia timur. Sebagai *emerging market* dengan karakteristik unik, Merauke menghadirkan dinamika tersendiri bagi industri sawit. Wilayah ini memiliki lahan yang luas, namun juga dihadapkan pada isu-isu krusial seperti deforestasi, konflik tenurial lahan, dan tekanan sosial-lingkungan yang tinggi dari masyarakat adat maupun organisasi non-pemerintah (Phoek et al., 2024). Kondisi ini menciptakan dilema yang kompleks bagi perusahaan perkebunan yang beroperasi di Merauke.

Di satu sisi, perusahaan menghadapi tekanan global dan lokal yang semakin kuat untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan melalui program Corporate Social Responsibility (CSR). Tekanan ini datang dari berbagai pemangku kepentingan: regulator melalui sertifikasi wajib seperti Indonesia Sustainable Palm Oil (ISPO) dan sertifikasi sukarela seperti Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO); pasar global yang semakin menuntut produk *deforestation-free* dan traceable, terutama dengan hadirnya regulasi seperti *European Union Deforestation-free Regulation* (EUDR), serta tekanan masyarakat lokal yang menuntut keadilan dan kesejahteraan dari kehadiran perusahaan di tanah mereka.

Di sisi lain, perusahaan harus mempertahankan profitabilitas di tengah fluktuasi harga komoditas, biaya produksi yang terus meningkat, dan tuntutan investor akan imbal hasil yang kompetitif. Ironisnya, sebuah studi oleh *Centre for Governance and Sustainability* (CGS) menemukan bahwa perusahaan sawit yang transparan dalam pelaporan ESG (Environmental, Social, and Governance) justru menghadapi penurunan valuasi dari investor . Temuan ini mengindikasikan bahwa investor sektor sawit masih belum sepenuhnya menghargai praktik keberlanjutan, bahkan cenderung secara tidak langsung mendukung praktik tidak berkelanjutan dengan mengutamakan rasio laba dibandingkan kinerja ESG (TATA, 2025). Hal ini memperkuat persepsi bahwa CSR selama ini lebih dipandang sebagai *cost center* yang membebani keuangan perusahaan, bukan sebagai *strategic investment* yang dapat menciptakan nilai.

Kesenjangan antara tuntutan keberlanjutan dan kebutuhan profitabilitas ini memerlukan solusi integratif. Dalam beberapa tahun terakhir, pendekatan yang mulai mendapat perhatian adalah integrasi CSR ke dalam strategi bisnis inti melalui inovasi, khususnya inovasi manajemen hijau (*Green Management Innovation*). Pendekatan ini tidak lagi memandang CSR sebagai aktivitas filantropis yang terpisah, melainkan sebagai bagian dari sistem operasi perusahaan dengan kepemilikan yang jelas, indikator kinerja, dan anggaran yang terintegrasi . Hal ini sejalan dengan temuan dari David et al., 2023, yang menegaskan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, tidak hanya pemegang saham.

Studi empiris terkini menunjukkan bahwa perusahaan yang aktif dalam inisiatif CSR cenderung lebih mungkin mengimplementasikan inovasi ramah lingkungan, dan inovasi hijau ini terbukti memediasi hubungan antara CSR dan kinerja keuangan (Pratiwi & Madi, 2025). Inovasi hijau memungkinkan peningkatan efisiensi, reputasi perusahaan, dan peluang pasar baru . Dengan kata lain, CSR dapat menjadi pemicu inovasi (*innovation trigger*) yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas yang masih terdapat kesenjangan literatur yang signifikan. Pertama,

sebagian besar studi tentang hubungan CSR-profitabilitas masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif-korelasional yang menguji hubungan langsung antar variabel, tanpa menggali secara mendalam mekanisme mediasi yang terjadi . Kedua, meskipun beberapa studi telah mengidentifikasi peran mediasi inovasi hijau , masih sedikit penelitian yang secara eksplisit mengeksplorasi bagaimana mekanisme tersebut beroperasi dalam konteks spesifik industri kelapa sawit di *emerging markets* seperti di daerah perifer terutama di Propinsi Papua Selatan . Ketiga, konteks geografis Merauke dengan karakteristik sosial-ekologisnya yang khas belum pernah menjadi objek kajian dalam studi tentang inovasi manajemen hijau dan CSR.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Inovasi Manajemen Hijau (praktik operasional, teknologi, atau manajerial) di perkebunan kelapa sawit Merauke secara strategis memediasi atau memungkinkan investasi CSR menjadi sumber daya yang meningkatkan Profitabilitas?

Tujuan Utama adalah menggali dan menjelaskan secara mendalam Inovasi Manajemen Hijau yang menghubungkan praktik CSR dengan peningkatan Profitabilitas pada perusahaan kelapa sawit di Merauke, Menganalisis bagaimana Inovasi Manajemen Hijau tersebut mengubah biaya CSR menjadi efisiensi operasional dan menyusun model konseptual dari temuan studi kasus tentang peran mediasi CSR pada produk inovasi Manajemen hijau.

Sebagai landasan teoritis untuk Penelitian ini akan menggunakan dua landasan teori utama, (1) Resource-Based View (RBV) bahwa perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan mendayagunakan sumber daya unik yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) (Lubis, 2022). Dalam konteks penelitian ini, CSR dan Inovasi Manajemen Hijau dipandang sebagai kapabilitas strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bila dikelola dengan baik . (2). Natural Resource-Based View (NRBV) merupakan perluasan dari RBV yang dikemukakan oleh Hart (1995) (McDougall et al., 2019), yang secara khusus menyoroti pentingnya lingkungan alam dalam strategi bisnis. Teori ini mengidentifikasi tiga strategi utama: pencegahan polusi, *stewardship* produk, dan pembangunan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif untuk memahami mekanisme bagaimana inovasi manajemen hijau (Ponelis, 2015) memediasi hubungan antara Corporate Social Responsibility (CSR) dan profitabilitas pada perusahaan perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Merauke. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali secara mendalam proses, dinamika organisasi, serta interaksi kompleks antara praktik CSR, inovasi keberlanjutan, dan kinerja bisnis dalam konteks sosial-ekologis yang spesifik.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kabupaten Merauke, Provinsi Papua Selatan, yang merupakan salah satu wilayah pengembangan perkebunan kelapa sawit di Indonesia bagian timur. Wilayah ini memiliki karakteristik sosial-ekologis yang unik karena berada pada kawasan dengan lahan yang luas, keberadaan masyarakat adat, serta tekanan lingkungan yang tinggi terkait isu deforestasi dan konflik lahan.

Subjek penelitian adalah perusahaan perkebunan kelapa sawit skala besar yang berada di Distrik Muting dan Distrik Bupul, Kabupaten Merauke, sebagai locus penelitian yang beroperasi di wilayah tersebut, perusahaan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria:

1. Perusahaan telah mengimplementasikan program CSR secara sistematis.
2. Perusahaan memiliki praktik inovasi yang berkaitan dengan pengelolaan lingkungan atau keberlanjutan.
3. Perusahaan memiliki akses terhadap sertifikasi keberlanjutan seperti ISPO, RSPO, atau

standar lingkungan lainnya.

Teknik Pengumpulan Data; Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan informan kunci sebanyak 14 orang yang terdiri dari manajer perusahaan 2 orang, Estate Manager (EM) 2 orang, Manager Staf Humas 4 orang, perwakilan dari PUK SPSI (Pimpinan Unit Kerja Serikat Pekerja Seluruh Indonesia) 2 orang dan perwakilan masyarakat tentang implementasi CSR dan Lingkungan 4 orang. Observasi dilakukan pada lokasi perkebunan dan fasilitas pengolahan untuk melihat praktik inovasi secara langsung. Dokumentasi digunakan melalui analisis laporan perusahaan, sertifikasi keberlanjutan, serta berbagai sumber data sekunder yang relevan.

Teknik Analisis Data; Data dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) melalui beberapa tahap. Pertama, dilakukan reduksi data dengan menyeleksi dan menyusun hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kedua, dilakukan pengkodean (*coding*) untuk mengidentifikasi tema yang berkaitan dengan CSR, inovasi manajemen hijau, dan profitabilitas. Ketiga, data dikategorikan ke dalam tiga bentuk inovasi: inovasi proses, inovasi sistem manajemen, dan inovasi produk (Kalu & Bwalya, 2017). Selanjutnya dianalisis hubungan antar tema untuk menjelaskan mekanisme mediasi CSR terhadap profitabilitas, yang kemudian dirumuskan dalam model konseptual penelitian.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui beberapa teknik validasi, yaitu triangulasi sumber data dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi; triangulasi informan dengan melibatkan berbagai pihak dari manajemen perusahaan hingga masyarakat sekitar; serta member checking untuk mengonfirmasi interpretasi hasil wawancara kepada informan. Selain itu, dilakukan audit trail dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis guna meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan perkebunan kelapa sawit skala besar yang beroperasi di Kabupaten Merauke, Provinsi Papua Selatan, perusahaan telah beroperasi lebih dari 10 tahun dengan luas konsesi 35.000 hektar, serta telah meraih sertifikasi keberlanjutan seperti ISPO dan RSPO. Komposisi tenaga kerja lokal mencapai 65-70%, menunjukkan komitmen terhadap pemberdayaan masyarakat Papua. Perusahaan berada dalam konteks sosial-ekologis yang kompleks, meliputi keberagaman masyarakat adat, tekanan deforestasi, isu tenurial lahan, keterbatasan infrastruktur, dan harapan ekonomi masyarakat lokal. Karakteristik ini mencerminkan tipikal *emerging market* dengan volatilitas sosial-ekologis tinggi sebagaimana diidentifikasi dalam literatur (Marquis & Raynard, 2015; Wright et al., 2005).

Program CSR yang terdokumentasi dalam tiga pilar: ekonomi (kemitraan petani, pengembangan UMKM), sosial (pendidikan, kesehatan, infrastruktur), dan lingkungan (konservasi, pengelolaan limbah). Temuan ini konsisten dengan konsep *triple bottom line* (Elkington, 1997) yang menekankan keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam keberlanjutan korporasi, yang ditemukan pergeseran paradigma manajemen dalam memandang CSR—dari sekadar kewajiban (*cost center*) menuju investasi strategis. Pergeseran ini sejalan dengan konsep *strategic CSR* (Porter & Kramer, 2006, 2011) yang berargumen bahwa CSR dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jika diintegrasikan ke dalam strategi bisnis inti, bukan sekadar aktivitas filantropis terpisah.

Bentuk- Bentuk-Bentuk Inovasi Manajemen Hijau

Berdasarkan analisis data, ditemukan tiga kategori utama Inovasi Manajemen Hijau yang diterapkan kedua perusahaan: inovasi proses, inovasi sistem manajemen, dan inovasi produk (Zainalabideen et al., 2022). Taksonomi ini sejalan dengan kerangka inovasi hijau yang dikemukakan oleh , yang membedakan inovasi hijau ke dalam inovasi teknologi/proses dan inovasi manajemen/sistem, dapat dijabarkan sebagai:

Inovasi Proses

Inovasi proses yang diterapkan perusahaan mencakup enam bentuk utama yang berfokus pada efisiensi sumber daya dan pengurangan dampak lingkungan. Inovasi ini mengintegrasikan teknologi pengolahan limbah, efisiensi energi dan air, pemupukan presisi, serta pengelolaan lahan tanpa bakar. Berbagai perspektif teoretis melandasi inovasi ini, mulai dari NRBV-Pollution Prevention hingga RBV-Kapabilitas Unik, sebagaimana dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Bentuk Inovasi Proses (Sumber data olahan)

Kategori Inovasi	Bentuk Inovasi	Implikasi Praktis
Teknologi Pengolahan Limbah	Biogas dari POME melalui <i>covered lagoon / tank digester</i>	Mengurangi pencemaran limbah cair sekaligus menghasilkan energi terbarukan yang dapat digunakan untuk operasional pabrik sehingga menekan biaya energi.
Perluasan Inovasi Limbah	Distribusi listrik ke biogas masyarakat sekitar	Meningkatkan manfaat sosial bagi masyarakat sekitar, memperkuat hubungan perusahaan–masyarakat, serta meningkatkan legitimasi sosial perusahaan.
Efisiensi Energi	Modifikasi boiler untuk efisiensi pembakaran cangkang/serabut	Mengurangi konsumsi bahan bakar dan meningkatkan efisiensi energi pabrik sehingga menurunkan biaya operasional.
Efisiensi Air	Sistem daur ulang air limbah domestik dan air kondensat	Menghemat penggunaan air bersih, mengurangi limbah cair, serta meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya air dalam proses produksi.
Pemupukan Presisi	Pemupukan berdasarkan analisis tanah spesifik lokasi	Meningkatkan efisiensi penggunaan pupuk, mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan produktivitas tanaman kelapa sawit.
Pengelolaan Lahan Tanpa Bakar	<i>Zero burning</i> dengan teknik dan kimiawi	Mengurangi risiko kebakaran lahan dan kabut asap, menjaga kesuburan tanah, serta meningkatkan kepatuhan terhadap standar keberlanjutan.

- **Teknologi Pengolahan Limbah (POME) menjadi Biogas**

Kedua perusahaan mengimplementasikan teknologi pengolahan limbah cair sawit menjadi biogas melalui sistem *covered lagoon* atau *tank digester*. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya tentang potensi pemanfaatan POME sebagai sumber energi terbarukan di industri sawit (Harsono et al., 2014; Nasution et al., 2018). Inovasi ini tidak hanya menyelesaikan masalah pencemaran lingkungan, tetapi juga menciptakan nilai ekonomi melalui substitusi energi.

Perusahaan B bahkan mengembangkan inovasi lebih lanjut dengan menyalurkan listrik dari biogas ke masyarakat sekitar. Ini merupakan contoh *inclusive innovation* (George et al., 2012) dimana inovasi tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga masyarakat sekitar, sejalan dengan konsep *shared value* (Porter & Kramer, 2011).

- **Efisiensi Energi dan Air**

Inovasi efisiensi energi melalui modifikasi boiler dan efisiensi air melalui sistem daur ulang ditemukan di kedua perusahaan. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian Abbas & Ayob (2019) yang menunjukkan bahwa praktik efisiensi sumber daya di perkebunan sawit berkontribusi signifikan terhadap pengurangan biaya operasional. Dalam perspektif NRBV (Hart, 1995), praktik ini merupakan implementasi strategi pencegahan polusi (*pollution prevention*) yang tidak hanya mengurangi dampak lingkungan tetapi juga meningkatkan efisiensi.

- **Sistem Pemupukan Presisi**

Penerapan pemupukan presisi berdasarkan analisis tanah spesifik lokasi ditemukan di kedua perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tarmizi & Poeloengan (2018) yang membuktikan bahwa pemupukan presisi dapat meningkatkan efisiensi pemupukan hingga 20-30% sekaligus meningkatkan produktivitas sawit. Dari perspektif RBV (Barney, 1991), kapabilitas dalam mengelola pemupukan presisi merupakan sumber daya tak berwujud yang sulit ditiru karena membutuhkan pengetahuan dan sistem pendukung yang kompleks.

- **Pengelolaan Lahan Tanpa Bakar (*Zero Burning*)**

Penerapan metode pembukaan dan pengelolaan lahan tanpa bakar ditemukan di kedua perusahaan. Praktik ini sejalan dengan prinsip *best management practices* dalam sertifikasi ISPO dan RSPO ((Lauwinata et al., 2024). Manfaat ganda dari praktik ini—menghindari konflik dan memperbaiki struktur tanah mengkonfirmasi temuan Simorangkir (2007) tentang keuntungan ekonomi dan ekologi dari *zero burning*.

Inovasi Sistem Manajemen

Inovasi sistem manajemen yang diterapkan perusahaan perkebunan kelapa sawit dalam mendukung praktik keberlanjutan. Inovasi ini mencakup penerapan berbagai sertifikasi keberlanjutan, sistem pelacakan rantai pasok, serta sistem manajemen lingkungan yang terstandar. Setiap bentuk inovasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen tata kelola perusahaan, tetapi juga didukung oleh perspektif teoretis yang menjelaskan perannya dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan daya saing perusahaan di pasar global, seperti digambarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Inovasi Manajemen (sumber data diolah)

Bentuk Inovasi	Bentuk	Perspektif teoritis
1. Sertifikasi Keberlanjutan	ISPO	Teori Institusional
2.Sertifikasi Keberlanjutan	RSPO	Teori Institusional

3. Sertifikasi Keberlanjutan	ISCC	Diferensiasi Pasar
4. Sistem Pelacakan	Traceability system berbasis barcode	Product Stewardship
5. Sistem Pelacakan	Traceability system terint	Stewardship
6. Sistem Manajemen Lingkungan	ISO 14001	Sistematisasi Proses

- **Sertifikasi Keberlanjutan (ISPO, RSPO, ISCC)**

Perusahaan Perkebunan Kelapa sawit secara umum telah meraih sertifikasi ISPO dan RSPO, dengan Perusahaan juga meraih ISCC. Temuan ini mendukung penelitian Djama et al. (2011) dan Hidayat et al. (2018) yang menunjukkan adopsi sertifikasi keberlanjutan semakin meluas di industri sawit Indonesia. Dalam kerangka institusional (Susanto et al., 2024), sertifikasi merupakan respons terhadap tekanan normatif dan koersif dari pasar dan regulator.

Proses sertifikasi terbukti mendorong perubahan sistem manajemen yang signifikan, terutama dalam hal dokumentasi, standardisasi prosedur, dan sistem keterlacakan. Ini mendukung argumen bahwa sertifikasi dapat menjadi katalis perubahan organisasi (Reginaldis et al., 2024).

- **Sistem Pelacakan (*Traceability System*)**

Pengembangan sistem pelacakan digital berbasis barcode di Perusahaan A dan sistem terintegrasi di Perusahaan B ditemukan dalam penelitian ini. Sistem ini memungkinkan verifikasi asal-usul TBS dan kepatuhan terhadap prinsip keberlanjutan. Temuan ini mendukung penelitian (Tjilen, Tambaip, & Ohoiwutun, 2023) yang menekankan pentingnya *traceability* dalam rantai pasok berkelanjutan, terutama merespons regulasi seperti EUDR.

- **Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001)**

Perusahaan B telah menerapkan ISO 14001 sejak 2019. Adopsi sistem manajemen lingkungan terstandar ini mendukung penelitian (Phoek et al., 2024) yang menemukan bahwa implementasi ISO 14001 tidak hanya meningkatkan kinerja lingkungan tetapi juga efisiensi operasional melalui sistematisasi proses.

Inovasi Produk

Temuan menyajikan berbagai bentuk inovasi produk yang dikembangkan perusahaan kelapa sawit melalui pemanfaatan limbah dan strategi diferensiasi produk. Inovasi tersebut tidak hanya berorientasi pada peningkatan nilai ekonomi, tetapi juga mencerminkan penerapan perspektif teoretis seperti *circular economy*, *eco-innovation*, serta *resource based view* dalam membangun keunggulan kompetitif dan keberlanjutan industri perkebunan sawit secara lebih berkelanjutan dan berorientasi pasar global jangka panjang (Alexander et al., 2018).

Tabel 3. Inovasi Produk pemanfaatan limbah (Sumber data diolah)

Kategori Inovasi Produk	Bentuk Inovasi	Perspektif Teoretis
1. Pemanfaatan Limbah	Pupuk organik dari tand kosong dan abu boiler	Circular Economy
2. Pemanfaatan Limbah	Pakan ternak dari bungkil in sawit	Eco-innovation & Circular Economy
3. Diferensiasi Produk	Minyak sawit bersertifik RSPO (premium price)	RBV - Reputasi

4. Diferensiasi Produk

Produk deforestation-fr RBV - Diferensiasi untuk pasar Jepang/Korea

- **Pemanfaatan Limbah menjadi Produk Bernilai Tambah**

Perusahaan mengembangkan produk turunan dari limbah: pupuk organik dan pakan ternak. Temuan ini mengkonfirmasi konsep *circular economy* dalam industri sawit (Papilo et al., 2022), dimana limbah dari satu proses menjadi input bagi proses lain. Program integrasi sawit-sapi di Perusahaan bahkan merupakan contoh *eco-innovation* yang menciptakan sinergi antar sektor (Machado et al., 2020).

- **Diferensiasi Produk Berkelanjutan**

Strategi diferensiasi produk melalui sertifikasi RSPO dan klaim *deforestation-free* ditemukan dalam penelitian ini. Temuan ini mendukung penelitian Villoria et al. (2022) yang menunjukkan bahwa produk berkelanjutan dapat meraih *price premium* di pasar tertentu. Dalam kerangka RBV, reputasi keberlanjutan dan sertifikasi merupakan sumber daya tak berwujud yang menciptakan keunggulan kompetitif (McWilliams & Siegel, 2011).

Berdasarkan analisis data, ditemukan tiga kategori utama Inovasi Manajemen Hijau yang diterapkan kedua perusahaan: inovasi proses, inovasi sistem manajemen, dan inovasi produk. Taksonomi ini sejalan dengan kerangka inovasi hijau yang dikemukakan oleh Schiederig et al. (2012) dan Chen et al. (2006), yang membedakan inovasi hijau ke dalam inovasi teknologi/proses dan inovasi manajemen/sistem. Dapat digambarkan sebagai berikut ;

Mekanisme Mediasi: Transformasi CSR Menjadi Profitabilitas

Bagian ini menyajikan analisis tentang bagaimana Inovasi Manajemen Hijau memediasi hubungan antara CSR dan profitabilitas. Ditemukan tiga mekanisme utama yang secara teoretis memperkaya pemahaman tentang peran mediasi inovasi hijau.

Transformasi CSR menjadi Efisiensi Operasional

- **Program Pengelolaan Limbah menjadi Biogas**

Temuan menunjukkan bahwa investasi dalam pengelolaan limbah yang awalnya merupakan respons terhadap kewajiban CSR dan sertifikasi, setelah diinovasi menjadi instalasi biogas, menghasilkan penghematan biaya energi yang signifikan. Perhitungan return on investment menunjukkan periode pengembalian 3-4 tahun, yang termasuk kategori investasi menarik di industri padat modal, hal yang sama dengan penelitian Harsono et al. (2014) yang menemukan bahwa pemanfaatan biogas dari POME secara ekonomis layak dengan NPV positif dan IRR di atas tingkat diskonto. Dalam kerangka NRBV (Hart, 1995), temuan ini mengkonfirmasi bahwa strategi pencegahan polusi dapat menghasilkan cost savings yang signifikan, membalikkan asumsi bahwa kepatuhan lingkungan selalu meningkatkan biaya.

Lebih jauh, temuan ini memperkuat argumen Porter & Van der Linde (1995) bahwa regulasi lingkungan yang dirancang dengan baik dapat memicu inovasi yang meningkatkan daya saing—yang dikenal sebagai Porter Hypothesis. Dalam kasus ini, regulasi tentang pengelolaan limbah dan persyaratan sertifikasi menjadi pemicu inovasi yang pada akhirnya menghasilkan penghematan biaya.

- **Program Pemberdayaan Petani menjadi Jaminan Pasokan Berkualitas**

Temuan menunjukkan bahwa program pelatihan petani mitra tidak hanya meningkatkan kesejahteraan petani (tujuan CSR), tetapi juga meningkatkan kualitas TBS yang berdampak pada peningkatan rendemen minyak. Peningkatan rendemen 2,5% setara dengan tambahan produksi ribuan ton CPO per tahun. Temuan ini mendukung konsep creating shared value (Porter &

Kramer, 2011), dimana nilai ekonomi diciptakan dengan cara yang juga menciptakan nilai sosial. Peningkatan kapasitas petani (nilai sosial) secara langsung meningkatkan kualitas bahan baku (nilai ekonomi). Dalam perspektif RBV, hubungan kemitraan jangka panjang dengan petani yang terlatih merupakan sumber daya relasional yang sulit ditiru pesaing (Dyer & Singh, 1998). Penelitian sebelumnya oleh Vermeulen & Cotula (2010) tentang kemitraan inti-plasma di sektor agribisnis Afrika juga menemukan bahwa kualitas pendampingan petani menentukan keberhasilan kemitraan dan kualitas pasokan. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi hal tersebut dalam konteks Indonesia.

- **Program Konservasi Lahan menjadi Perlindungan Sumber Air**

Temuan menunjukkan bahwa program konservasi di hulu sungai yang merupakan bagian dari CSR lingkungan, secara tidak langsung menjamin ketersediaan air untuk irigasi kebun. Ini merupakan bentuk ecosystem services yang dihasilkan dari investasi konservasi. Temuan ini mendukung konsep natural capital dan ecosystem services dalam literatur keberlanjutan (Tjilen, 2024).

Investasi dalam konservasi ekosistem menghasilkan jasa lingkungan (dalam hal ini penyediaan air) yang bernilai ekonomi bagi perusahaan. Dalam kerangka NRBV, ini merupakan implementasi strategi product stewardship yang diperluas mencakup pengelolaan lanskap.

Transformasi CSR menjadi Keunggulan Pasar

Sertifikasi Berkelanjutan menjadi Akses Pasar Premium

Temuan menunjukkan bahwa sertifikasi keberlanjutan (RSPO, ISCC) membuka akses ke pasar premium dengan harga jual lebih tinggi 5-8%. Proporsi penjualan ke pasar premium meningkat signifikan pasca-sertifikasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Potts et al. (2014) yang menemukan bahwa produk bersertifikat berkelanjutan di sektor pertanian umumnya meraih price premium, meskipun besarnya bervariasi antar komoditas dan pasar. Khusus untuk sawit, penelitian (Tjilen et al., 2025) menemukan bahwa sertifikasi RSPO memberikan akses ke pasar yang lebih stabil meskipun price premium langsung tidak selalu besar.

Dalam kerangka RBV, sertifikasi dan reputasi keberlanjutan merupakan sumber daya tak berwujud yang menciptakan keunggulan kompetitif karena sulit ditiru dalam jangka pendek (McWilliams & Siegel, 2011). Temuan ini juga mendukung teori legitimacy (Suchman, 1995), dimana perusahaan yang dianggap sah oleh pemangku kepentingan akan lebih mudah mengakses sumber daya dan pasar.

- **Program CSR Sosial menjadi Stabilitas Operasi**

Temuan menunjukkan bahwa program CSR sosial berkontribusi pada penurunan konflik lahan dan pencurian hasil kebun, yang sebelumnya menimbulkan biaya signifikan (penghentian operasi, perbaikan aset, biaya negosiasi). Stabilitas operasi yang dihasilkan merupakan bentuk penghematan biaya tidak langsung. Temuan ini mendukung penelitian Mzembe & Meaton (2014) tentang peran CSR dalam meredam konflik di sektor pertambangan Afrika, serta penelitian tentang pentingnya social license to operate di industri sawit Indonesia, konsep social license (Tjilen, Tambaip, & Ohoiwutun, 2023) menekankan bahwa perusahaan membutuhkan penerimaan masyarakat untuk beroperasi secara stabil, dan CSR merupakan instrumen untuk membangun penerimaan tersebut.

- **Reputasi Keberlanjutan menjadi Daya Tarik Investasi**

Temuan menunjukkan bahwa reputasi keberlanjutan dan sertifikasi memudahkan akses ke green financing dengan suku bunga lebih rendah serta menarik minat investor yang fokus pada ESG.

Temuan ini mendukung perkembangan pesat literatur tentang sustainable finance dan ESG

investing. Penelitian meta-analisis oleh Friede et al. (2015) terhadap lebih dari 2000 studi menemukan hubungan positif antara kinerja ESG dan kinerja keuangan perusahaan. Temuan penelitian ini memberikan bukti kualitatif tentang mekanisme di balik hubungan tersebut, yaitu melalui akses ke pembiayaan lebih murah dan investor yang lebih stabil.

Transformasi CSR menjadi Inovasi Produk Baru

Temuan menunjukkan bahwa **tuntutan masyarakat atas pencemaran limbah** mendorong investasi pengolahan limbah, yang kemudian berevolusi menjadi unit bisnis energi terbarukan (biogas, listrik). Ini merupakan contoh bagaimana tekanan eksternal dapat memicu inovasi yang menciptakan sumber pendapatan baru.

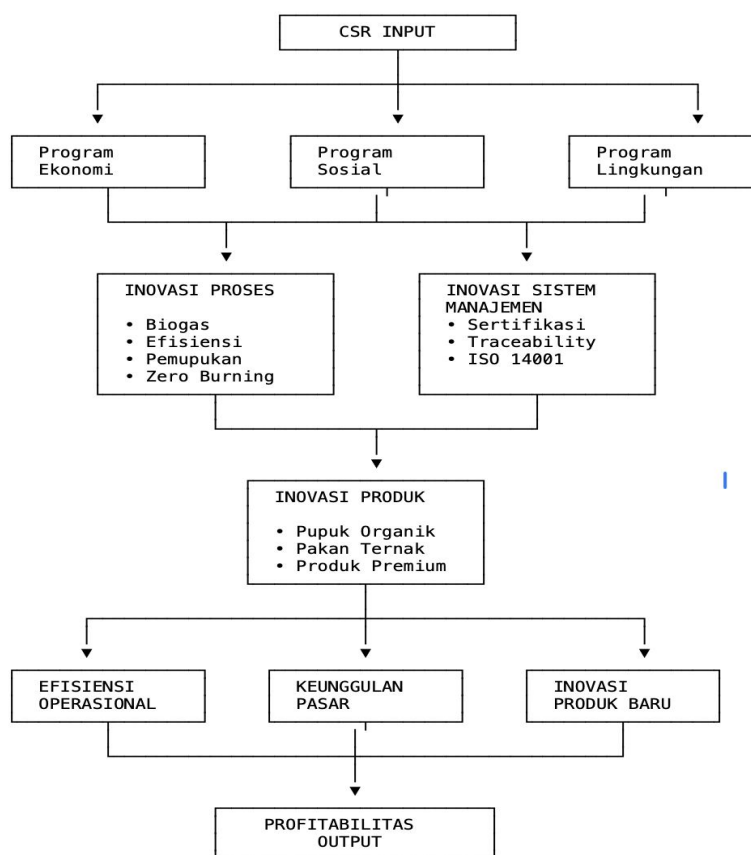
Temuan ini mendukung konsep *disruptive innovation* yang dipicu oleh tekanan keberlanjutan. Dalam artikel klasik mereka (Si & Chen, 2020), berargumen bahwa keberlanjutan dapat menjadi pendorong inovasi yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas—argumen yang terbukti dalam kasus ini.

- Tekanan Deforestasi menjadi Inovasi Agroforestri menunjukkan bahwa tekanan internasional terkait deforestasi mendorong perusahaan mengembangkan model agroforestri yang meningkatkan produktivitas lahan tanpa perluasan area. Model ini juga menciptakan sumber pendapatan tambahan dari produk sampingan. Temuan ini mendukung penelitian tentang potensi agroforestri dalam mensinergikan produksi komoditas dan konservasi keanekaragaman hayati. Dalam konteks sawit, penelitian oleh menunjukkan bahwa sistem agroforestri sawit dapat meningkatkan pendapatan petani sekaligus mempertahankan tutupan hutan.
- Program Pemberdayaan Perempuan menjadi Produk Ekonomi Kreatif, menunjukkan bahwa program pemberdayaan perempuan yang awalnya bersifat sosial berkembang menjadi inisiatif ekonomi kreatif yang menghasilkan produk bernilai jual, menciptakan dampak ekonomi berganda. Temuan ini mendukung literatur tentang women empowerment dan social enterprise (Tjilen et al., 2018), yang menunjukkan bahwa pemberdayaan ekonomi perempuan tidak hanya berdampak sosial tetapi juga menciptakan nilai ekonomi. Dalam konteks CSR, ini merupakan contoh integrasi antara tujuan sosial dan penciptaan nilai bisnis.

Model mediasi CSR pada produk inovasion

Model mediasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada inovasi produk dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi CSR tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan sosial perusahaan, tetapi juga berperan sebagai mekanisme strategis yang mendorong terciptanya inovasi dalam industri perkebunan kelapa sawit (Tjilen, Tambaip, Waas, et al., 2023). Berdasarkan model yang dikembangkan, CSR menjadi input utama yang mempengaruhi berbagai program perusahaan, yaitu program ekonomi, program sosial, dan program lingkungan. Ketiga program tersebut kemudian memicu terjadinya inovasi pada tingkat proses dan sistem manajemen yang pada akhirnya menghasilkan inovasi.

Gambar Model Media CSR pada produk inovasion sebagai berikut:



Hasil analisis menunjukkan bahwa CSR memiliki fungsi mediasi yang penting dalam menghubungkan komitmen keberlanjutan perusahaan dengan pengembangan produk bernilai tambah. Dengan demikian, CSR tidak hanya memberikan dampak pada aspek reputasi perusahaan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan daya saing perusahaan melalui pengembangan produk inovatif.

Implikasi dari penelitian terhadap model implikasi CSR dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Integrasi CSR ke dalam strategi bisnis inti: CSR tidak boleh dipisahkan sebagai aktivitas filantropis semata, tetapi harus diintegrasikan ke dalam operasi inti dengan kepemilikan, indikator kinerja, dan anggaran yang jelas.
2. Pandangan jangka panjang terhadap investasi keberlanjutan: Manajemen perlu memiliki perspektif jangka panjang, karena manfaat dari inovasi hijau seringkali tidak langsung terlihat dalam jangka pendek, tetapi terakumulasi menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan.
3. Pengembangan kapabilitas inovasi: Perusahaan perlu berinvestasi dalam pengembangan kapabilitas inovasi, termasuk kapasitas SDM, budaya inovatif, dan sistem kolaborasi antar-divisi.
4. Kolaborasi dengan pemangku kepentingan: Alih-alih melihat tuntutan pemangku kepentingan sebagai beban, perusahaan perlu melihatnya sebagai sumber informasi dan peluang inovasi. Kolaborasi proaktif dengan regulator, LSM, dan masyarakat dapat menghasilkan solusi kreatif yang menguntungkan semua pihak.
5. Sistem pengukuran yang tepat: Perusahaan perlu mengembangkan sistem pengukuran yang mampu menangkap manfaat tidak langsung dari CSR dan inovasi hijau, seperti penghematan biaya konflik, stabilitas operasi, dan peningkatan reputasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengeksplorasi peran Inovasi Manajemen Hijau sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan peningkatan profitabilitas pada perusahaan perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Merauke, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi CSR ke dalam strategi operasional perusahaan mendorong munculnya berbagai bentuk inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Tiga kategori utama inovasi manajemen hijau yang teridentifikasi meliputi inovasi proses, inovasi sistem manajemen, dan inovasi produk. Inovasi proses mencakup pemanfaatan limbah menjadi energi biogas, efisiensi energi dan air, pemupukan presisi, serta praktik *zero burning*. Inovasi sistem manajemen tercermin dalam penerapan sertifikasi keberlanjutan, sistem pelacakan rantai pasok, dan standar manajemen lingkungan. Inovasi produk diwujudkan melalui pemanfaatan limbah menjadi produk bernilai tambah dan diferensiasi produk berkelanjutan di pasar global.

Hasil temuan menunjukkan bahwa inovasi manajemen hijau memediasi hubungan CSR–profitabilitas melalui tiga mekanisme utama, yaitu efisiensi operasional, keunggulan pasar, dan penciptaan peluang bisnis baru. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif *Resource-Based View* (RBV) dan *Natural Resource-Based View* (NRBV) dengan menunjukkan bahwa praktik CSR dan inovasi hijau dapat menjadi kapabilitas strategis yang memenuhi kriteria VRIN dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa integrasi CSR dengan inovasi manajemen hijau dapat mentransformasi CSR dari sekadar kewajiban sosial menjadi *strategic enabler* yang meningkatkan efisiensi, reputasi, serta daya saing perusahaan di pasar global.

DAFTAR REFERENSI

- Alexander, P. T., Fenty, M., & Hubertus, H. (2018). The Accountability of Corporate Social Responsibility (CSR) on Corporate Sustainability. *E3S Web of Conferences*, 73, 10019.
- David, O. S., Didi, R., Alex, P. T., & Mahyuddin. (2023). **Policy strategies in planning adaptation of the sustainable palm oil industry in Merauke Regency, Papua Province, Indonesia.** *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, 23(8). <https://doi.org/10.18697/ajfand.123.23370>
- GAPKI, 2026. *Industri sawit jadi tumpuan ekonomi 16,5 juta keluarga Indonesia*. Available at: <https://gapki.id/news/2026/01/26/industri-sawit-jadi-tumpuan-ekonomi-165-juta-keluarga-indonesia/> (Accessed: 10 March 2026).
- Kalu, F. A., & Bwalya, J. C. (2017). What makes qualitative research good research? An exploratory analysis of critical elements. *International Journal of Social Science Research*, 5(2), 43–56.
- Lauwinata, L., Susanto, H., & Phoek, S. E. M. (2024). Partisipasi masyarakat dalam implementasi ISPO: Analisis keberlanjutan, sosio-ekonomi, dan konflik di Kabupaten Merauke. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 4(6), 1065–1079.
- Lubis, N. W. (2022). Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596.
- McDougall, N., Wagner, B., & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. *Production Planning & Control*, 30(16), 1366–1382.
- PA Moento, SEM Phoek, L Lauwinata
Tantangan Dan Solusi Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Sebagai Instrumen Pembangunan Berkelanjutan di Kabupaten Merauke
Social Sciences and Hospitality 1 (01), 33-42

-
- Phoek, I., Bhaumik, A., Isaac, O., & Tjilen, A. (2024). *POLICY STRATEGIES IN PLANNING ADAPTATION OF THE SUSTAINABLE PALM OIL INDUSTRY IN MERAUKE REGENCY PAPUA PROVINCE OF INDONESIA* Creator : David O.S.
- Ponelis, S. R. (2015). Using interpretive qualitative case studies for exploratory research in doctoral studies: A case of information systems research in small and medium enterprises. *International Journal of Doctoral Studies*, 10, 535.
- Pratiwi, N. A., & Madi, R. A. (2025). PERAN INOVASI TEKNOLOGI PRODUK DAN PROSES HIJAU DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TERHADAP KINERJA KEUANGAN. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 668–684.
- Reginaldis, M. M., Susanto, H., Lauwinata, L. L., & Phoek, S. E. M. (2024). Analisis Ekonomi Hijau Pengembangan Pertanian Berke-lanjutan di Kabupaten Merauke. *Social Sciences and Hospitality*, 1(01), 43–49.
- Si, S., & Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568.
- Susanto, H., Lauwinata, L., & Phoek, S. E. M. (2024). Strategi Ekonomi Hijau Untuk Pertanian: Studi Komparatif Variabel, Metodologi, Dan Perangkat Lunak. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 4(5), 947–961.
- TATA, P. (2025). *PENGARUH BLAYA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DENGAN INOVASI HIJAU SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*.
- Tjilen. (2024). *ENGAGING STAKEHOLDERS IN POLICY DECISION-MAKING FOR FOOD SECURITY GOVERNANCE: IDENTIFICATION, PERCEPTION, AND CONTRIBUTION*.
- Tjilen, A. P., Fitriani, Tambayong, H., Maturan, A. Y., Ririhena, S. W., & Manuhutu, F. Y. (2018). Participation in empowering women and the potential of the local community economy, a case study in Merauke Regency, Papua Province. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(167–176), 167–176.
- Tjilen, A. P., Pattiselano, A. E., Widiastuti, M. M. D., Susanti, D. S., Waas, R. F. Y., Tambaip, B., Ririhena, S. W., & Riyanto, P. (2025). Evaluating cultural, historical, and socio-economic dynamics in the palm oil system: An implementation of sustainable governance. *Journal of Governance and Regulation/Volume*, 14(1).
- Tjilen, A. P., Tambaip, B., & Ohoiwutun, Y. (2023). DID CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) SUCCEED? A MODEL OF ECONOMIC EMPOWERMENT FOR LOCAL OIL PALM FARMERS. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58(3).
- Tjilen, A. P., Tambaip, B., Waas, R. F. Y., Moento, P. A., & Purnama, E. N. (2023). Penguatan Masyarakat Melalui Pengorganisasian Dan Peningkatan Organisasi PKK Dalam Memanfaatkan Limbah Sawit. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 3(2), 257–262.
- Zainalabideen, A.-H., Mohammed, I. H. S., Abd Alhasan, S. A., Ali, M. H., Al Seedi, K. F. K., & Ghena, A. A. (2022). The relationship among production innovation, technology innovation, process innovation, management innovation and business performance of the pharmaceutical industry in Iraq: mediating role of information system. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 28(2), 397–417.