

ANALISIS *CONTINUOUS IMPROVEMENT* PADA PT ASTRA AGRO LESTARI TBK (AALI) PERIODE 2021-2025

Nisrina Aulia ¹⁾, Ega Hardyan Putra Widjaya ²⁾, Manuela Vanlentera Kasih Berlinda ³⁾, Risky Budianto ⁴⁾

^{1) 2) 3) 4)} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Correspondence		
Email: nisrina.23371@mhs.unesa.ac.id	No. Telp: 081311883685	
Submitted: 7 Oktober 2026	Accepted: 10 Oktober 2026	Published: 11 Oktober 2026

ABSTRACT

Penelitian ini menggambarkan penerapan *continuous improvement* (CI) pada PT Astra Agro Lestari Tbk (AALI) selama 2021 sampai 2025 pada aspek kualitas, *employee turnover*, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Pendekatan yang dipakai adalah kuantitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data sekunder berasal dari laporan tahunan AALI 2021 sampai 2025, informasi di Bursa Efek Indonesia, dan literatur ilmiah, lalu dianalisis secara deskriptif melalui perubahan nilai, persentase pertumbuhan, dan perbandingan tren antarperiode. Hasilnya, perbaikan mutu dijalankan melalui sertifikasi, penilaian pemasok, dan pengembangan bibit. *Employee turnover* turun menjadi 16,11% setelah sempat naik dari 18,60% ke 19,37%, tetapi laporan tidak menjelaskan penyebabnya. Pendapatan bersih mengikuti harga CPO dan volume penjualan; pada 2023 pendapatan turun sekitar 5% saat harga CPO Rotterdam turun 28,7%. Pada inovasi, perusahaan memakai PIMS, OCA, dan CIA serta mengevaluasi kinerja secara mingguan dan harian. Laporan tahunan 2025 belum mengungkapkan indikator loyalitas pelanggan seperti retensi, kepuasan, atau pembelian ulang. Penulis mengusulkan diversifikasi ke produk turunan, pengelolaan umpan balik pelanggan yang lebih terstruktur, dan pengukuran dampak finansial perbaikan.

Kata kunci: Continuous improvement; Employee turnover; Loyalitas pelanggan, Perkebunan kelapa sawit; Studi kasus.

Pendahuluan

Perusahaan yang ingin bertahan perlu terus memperbaiki cara kerjanya, tidak cukup hanya menjaga capaian yang sudah ada. *Continuous improvement* (CI) dipahami sebagai budaya perbaikan berkelanjutan yang bertujuan menghilangkan pemborosan pada seluruh sistem dan proses organisasi (Bhuiyan & Baghel, 2005). Gagasan ini berawal dari Jepang, lalu berkembang bersama pendekatan lain seperti manajemen mutu terpadu, *lean*, dan *six sigma* (Bhuiyan & Baghel, 2005). Dalam praktiknya, perbaikan tidak berhenti pada produk atau proses produksi. Sumber daya manusia, penjualan, inovasi, dan hubungan dengan pelanggan juga menjadi objek perbaikan.

PT Astra Agro Lestari Tbk (AALI) adalah anak usaha PT Astra International yang bergerak di perkebunan kelapa sawit dan pengolahan hasilnya, dan sahamnya tercatat di Bursa Efek Indonesia (Bursa Efek Indonesia, 2025; PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Pendapatan perusahaan dipengaruhi harga minyak sawit mentah (CPO) global dan volume penjualan. Selama 2021 sampai 2025, pendapatan bersih AALI bergerak dari Rp24,32 triliun menjadi Rp21,83 triliun, Rp20,75 triliun, Rp21,82 triliun, dan Rp28,65 triliun (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025). Pada 2023 saja, rata-rata harga CPO di pasar CIF Rotterdam turun 28,7%, dari US\$1.352 menjadi US\$964 per ton (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2023). Karena harga tidak dapat dikendalikan perusahaan, aspek yang masih bisa dibenahi adalah kualitas, biaya, sumber daya manusia, dan cara perusahaan berinovasi.

AALI juga menunjukkan upaya perbaikan yang cukup terdokumentasi. Laporan tahunan 2025 mengusung tema "Performing & Transforming Sustainability", dan perusahaan mengaku telah menerapkan teknologi informasi pada proses pabrik kelapa sawit sejak 2018 (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Di sisi lain, laporan yang sama belum mengungkapkan

indikator loyalitas pelanggan secara spesifik, seperti tingkat retensi, kepuasan, atau pembelian ulang (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Penelitian terdahulu pada perusahaan ini, misalnya Malika et al. (2025), mengkaji pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan kinerja dan motivasi kerja. Berdasarkan penelusuran literatur yang dilakukan penulis, kajian mengenai perbaikan berkelanjutan pada AALI yang membahas beberapa aspek sekaligus masih terbatas. Penelitian ini mencoba mengisi celah tersebut. Tujuannya adalah menggambarkan penerapan CI pada AALI pada aspek kualitas, *employee turnover*, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan, kemudian menilai bagaimana perbaikan itu dijalankan dalam kegiatan perusahaan. Hasilnya diharapkan menambah literatur CI pada sektor perkebunan dan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi beberapa pihak. Bagi perusahaan, pembahasan aspek kualitas, *employee turnover*, pendapatan dan penjualan, inovasi, serta loyalitas pelanggan dapat menjadi bahan untuk memahami faktor yang mendukung peningkatan kinerja. Bagi pembaca dan pihak akademik, artikel ini menjadi tambahan literatur tentang penerapan *continuous improvement* pada sektor perkebunan dan industri kelapa sawit.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan desain studi kasus pada PT Astra Agro Lestari Tbk (AALI). Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan perkembangan indikator yang berkaitan dengan *continuous improvement* selama periode 2021–2025 melalui data numerik yang diperoleh dari laporan perusahaan.

Data yang dipakai adalah data sekunder berupa laporan tahunan AALI tahun 2021 sampai 2025, informasi perusahaan di Bursa Efek Indonesia, serta literatur ilmiah yang relevan. Data dikumpulkan dengan teknik dokumentasi dan studi pustaka. Dokumen ditelaah menurut aspek yang dirumuskan dalam penelitian: kualitas, *employee turnover*, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, loyalitas pelanggan, serta penerapan CI secara umum.

Penelaahan dilakukan per aspek. Untuk kualitas, penulis mencatat sertifikasi, kerangka penilaian pemasok, dan pengembangan bibit. Untuk *employee turnover*, penulis mencatat tingkat turnover dan jam pelatihan yang dilaporkan. Untuk pendapatan dan penjualan, penulis mencatat pendapatan bersih, harga CPO, volume penjualan, serta porsi pasar domestik dan ekspor. Untuk inovasi, penulis mencatat sistem digital, riset, dan mekanisme evaluasi kinerja. Untuk loyalitas pelanggan, penulis memeriksa ada tidaknya indikator retensi, kepuasan, dan pembelian ulang, serta mekanisme penyampaian keluhan.

Usulan perbaikan pada bagian pendapatan, inovasi, dan loyalitas pelanggan disusun penulis berdasarkan temuan tersebut dan dipisahkan dari kondisi yang dilaporkan perusahaan.

Data dianalisis secara deskriptif melalui perhitungan perubahan nilai, persentase pertumbuhan, dan perbandingan tren antarperiode 2021–2025. Data numerik yang diperoleh dari laporan tahunan digunakan untuk menggambarkan perkembangan *employee turnover*, pendapatan dan penjualan, serta indikator lain yang relevan dengan *continuous improvement*. Informasi naratif dalam laporan tahunan digunakan sebagai konteks untuk menjelaskan perubahan indikator tersebut. Untuk data angka seperti harga CPO, pendapatan bersih, dan porsi penjualan, penulis menghitung selisih dan persentase perubahan antartahun. Keakuratan data diperiksa dengan mencocokkan angka yang dilaporkan pada beberapa laporan tahunan AALI yang relevan. Angka yang muncul di lebih dari satu laporan, misalnya pendapatan 2023 sebesar Rp20,75 triliun dan pendapatan 2024 sebesar Rp21,82 triliun, dicocokkan antarlaporan tahunan. Karena seluruh data berasal dari dokumen yang diterbitkan perusahaan sendiri, penelitian ini tidak dapat menilai pelaksanaan perbaikan di lapangan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk table dan uraian per aspek. Tabel 1 merangkum temuan utama pada lima aspek *Continuous Improvement* yang ditelaah. Setelah itu penulis menguraikan profil perusahaan, lalu membahas setiap aspek bersama penerapan *Continuous Improvement* secara umum.

Tabel 1. Ringkasan Temuan *Continuous Improvement* pada AALI

Aspek	Temuan utama
Kualitas	Sertifikasi ISO 22000, HACCP, jaminan halal, Green Gold Label, dan ISPO; penilaian pemasok dengan kerangka QCDSM; pengembangan bibit unggul tahan Ganoderma.
Employee turnover	Turun menjadi 16,11% setelah sempat naik dari 18,60% ke 19,37%.
Pendapatan dan Penjualan	Pendapatan bersih turun sekitar 5% pada 2023 mengikuti turunnya harga CPO.
Inovasi dan ide	Transformasi digital, PIMS, OCA, CIA, dan riset pupuk serta bibit.
Loyalitas Pelanggan	Ada grievance mechanism, tetapi indikator loyalitas belum diungkapkan.

Sumber: PT Astra Agro Lestari Tbk (2023, 2025), diolah penulis

Profil Perusahaan

PT Astra Agro Lestari Tbk didirikan pada 3 Oktober 1988 dengan nama PT Suryaray Cakrawal, lalu berganti nama menjadi PT Astra Agro Niaga pada 1989. Perusahaan ini anak usaha PT Astra International dan pada 1990 pernah mengelola perkebunan teh dan kakao di Jawa Tengah sebelum memusatkan usahanya pada kelapa sawit (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Perusahaan memiliki 41 entitas anak di bidang kelapa sawit, 2 di bidang karet, dan 2 di bidang penyulingan (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Salah satu anak usahanya menjadi yang pertama memperoleh sertifikat Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) pada 2012. Saat ini sebagian besar anak usaha telah bersertifikat ISPO, dan sejumlah anak usaha lain memegang sertifikat International Sustainability and Carbon Certification (ISCC) (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan agribisnis yang paling produktif dan inovatif di dunia, sedangkan misinya adalah menjadi panutan dan berkontribusi bagi pembangunan dan kesejahteraan bangsa (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Kegiatan usahanya mencakup pembibitan, penanaman, pemeliharaan, pemupukan, dan pemanenan kelapa sawit, yang hasilnya diolah di pabrik menjadi CPO dan Palm Kernel Oil (PKO). Perusahaan juga menjalankan penelitian dan pengembangan, kemitraan dengan petani, serta program pemberdayaan masyarakat (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Pada 2022 perusahaan memperkenalkan Astra Agro Sustainability Aspiration 2030 yang mengacu pada prinsip environment, social, and governance (ESG) (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Di bawah direksi yang dipimpin Direktur Utama Djap Tet Fa, fungsi manajemen dibagi ke dalam bidang agronomi dan keberlanjutan, teknik, komersial, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi perkebunan. Operasi perkebunan terbagi ke wilayah Aceh-Jambi, Riau, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, dan Sulawesi (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Arah strategi perusahaan dirumuskan dalam Triple-P Roadmap, yaitu Portfolio, People, dan Public Contribution, dengan tata kelola sebagai penopang. Portfolio Roadmap berfokus pada bisnis yang lebih berkelanjutan dan tangguh lewat peningkatan produktivitas, efisiensi, dan teknologi. People Roadmap berfokus pada pengembangan karyawan, antara lain melalui Astra Agro Academy dan program pengembangan individu

untuk calon pemimpin. Public Contribution Roadmap berfokus pada kontribusi bagi masyarakat di sekitar wilayah operasi, antara lain di bidang pendidikan, kesehatan, dan pengembangan ekonomi (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Kualitas

AALI memegang sertifikasi HACCP, sistem jaminan halal, dan sertifikat ISPO (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Laporan tahunan juga menyebut sistem manajemen keamanan pangan ISO 22000 dan Green Gold Label untuk produk biomassa (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Mutu juga dikelola sebelum produk jadi: calon pemasok dinilai dengan kerangka QCDSM (*Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale*), dan skor penilaian keberlanjutan pemasok CPO naik 5% dibanding tahun sebelumnya (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Di sisi hulu, tim riset mengembangkan varietas bibit yang lebih tahan penyakit Ganoderma (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Komitmen pada mutu juga disampaikan di tingkat pimpinan. Dalam sambutannya, Direktur Utama Djap Tet Fa menyatakan bahwa penerapan proses bisnis yang berkelanjutan membuat perusahaan terus mampu menyediakan produk dengan standar kualitas dan keamanan tertinggi bagi pelanggan, dan pernyataan itu dikaitkan dengan visi perusahaan (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Sertifikat yang dipegang perusahaan, antara lain ISO 22000, HACCP, jaminan halal, Green Gold Label, dan puluhan sertifikat ISPO dari berbagai lembaga sertifikasi, diverifikasi pihak independen. Karena itu sertifikat tersebut dapat dibaca sebagai bukti yang lebih objektif daripada klaim internal perusahaan. Pada penilaian pemasok, kenaikan skor keberlanjutan pemasok CPO sebesar 5% disebut didorong oleh sesi berbagi pengetahuan dan sosialisasi standar keberlanjutan kepada para pemasok (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Di sisi hulu, bibit unggul yang dikembangkan dirancang untuk produktivitas lebih tinggi, siklus hidup lebih panjang, dan ketahanan lebih baik terhadap Ganoderma, sebagai bagian dari upaya menaikkan produktivitas tanpa memperluas lahan (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Rangkaian ini menunjukkan perbaikan mutu yang dikerjakan lewat sistem dan standar, bukan sekadar menanggapi masalah yang muncul. Itu sejalan dengan pengertian CI sebagai perbaikan pada seluruh sistem dan proses (Bhuiyan & Baghel, 2005). Meski begitu, dokumen yang ditelaah tidak menyajikan indikator hasil mutu seperti tingkat produk ditolak atau jumlah klaim pelanggan, sehingga dampak perbaikan terhadap mutu belum dapat diukur.

Employee Turnover

Tingkat *turnover* naik dari 18,60% ke 19,37%, lalu turun menjadi 16,11%, yang menjadi titik terendah dalam tiga tahun terakhir (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Selisih dari 19,37% ke 16,11% adalah 3,26 poin persentase. Menariknya, penurunan ini terjadi ketika jam pelatihan per karyawan sedikit berkurang dari tahun ke tahun (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Kondisi ini membuat hubungan antara pelatihan dan retensi tidak bisa disimpulkan dari data yang ada. Malika et al. (2025) memang meneliti pelatihan dan pengembangan SDM di AALI, tetapi data pada artikel ini menunjukkan bahwa turunnya *turnover* tidak otomatis disertai bertambahnya jam pelatihan. Laporan perusahaan juga tidak menjelaskan penyebabnya. Pilar *People* dalam strategi Triple-P, yang mencakup kesejahteraan, keselamatan, keberagaman, dan pengembangan kompetensi karyawan, bisa menjadi salah satu faktor, tetapi hubungan sebab akibatnya tidak dinyatakan secara eksplisit (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Penulis hanya dapat menyatakan bahwa perbaikan terjadi, bukan apa yang menyebabkannya.

Pengembangan karyawan dijalankan antara lain lewat Astra Agro Academy dan program pengembangan individu untuk menyiapkan calon pemimpin, di samping upaya membangun lingkungan kerja yang aman, sehat, beragam, dan inklusif (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Angka *turnover* sendiri dilaporkan sebagai bagian dari kinerja sosial sesuai standar OJK, sehingga dapat dipertanggungjawabkan (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Karena

laporan tidak menjabarkan program mana yang berkaitan dengan retensi, penurunan turnover lebih tepat dibaca sebagai hasil yang perlu dipertahankan, bukan sebagai bukti bahwa program tertentu berhasil. Penulis menilai perusahaan perlu terus memperhatikan faktor yang mendukung retensi, yaitu pengembangan kompetensi, lingkungan kerja, keselamatan, dan kesejahteraan, sambil mengevaluasi aspek yang masih perlu diperbaiki.

Pendapatan dan Penjualan

Pendapatan bersih AALI bergerak naik turun selama lima tahun, seperti terlihat pada Tabel 2. Pada 2021 pendapatan naik 29,3% karena harga jual CPO naik dari Rp8.545 menjadi Rp11.294 per kg (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2021). Pada 2022 harga CPO naik sekitar 15%, tetapi pendapatan justru turun sekitar 10% karena volume penjualan CPO dan turunannya turun 22%, dari 1,91 juta ton menjadi 1,49 juta ton (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2022). Pada 2023 harga rata-rata CPO Rotterdam turun 28,7%, harga jual rata-rata CPO AALI turun 14%, dan harga kernel turun 38%, sehingga pendapatan turun 5%. Laporan tahunan menyebut melimpahnya pasokan minyak nabati, terutama minyak bunga matahari dari Ukraina, sebagai pemicunya (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2023). Pada 2024 harga Rotterdam naik 12% dan harga jual CPO AALI naik 15,6%, sehingga pendapatan naik 5,2% (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2024). Pada 2025 harga Rotterdam naik 13% menjadi US\$1.222 per ton dan pendapatan naik sekitar 31% (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Tabel 2. Pendapatan Bersih AALI dan Faktor Perubahannya, 2021-2025

Tahun	Pendapatan bersih (Rp triliun)	Perubahan (%)	Faktor yang disebut laporan tahunan
2021	24,32	+29,3	Harga jual CPO naik dari Rp8.545 menjadi Rp11.294 per kg.
2022	21,83	-10,2	Harga CPO naik sekitar 15%, volume penjualan CPO dan turunannya turun 22%.
2023	20,75	-4,9	Harga CPO Rotterdam turun 28,7%, harga jual CPO AALI turun 14%.
2024	21,82	+5,2	Harga CPO Rotterdam naik 12%, harga jual CPO AALI naik 15,6%.
2025	28,65	+31,3	Harga CPO Rotterdam naik 13% menjadi US\$1.222 per ton.

Sumber: PT Astra Agro Lestari Tbk (2021, 2022, 2023, 2024, 2025). Perubahan 2022 sampai 2025 dihitung penulis dari pendapatan bersih; perubahan 2021 sesuai laporan tahunan 2021

Pergerakan ini menunjukkan bahwa perubahan pendapatan berkaitan dengan perubahan harga dan volume penjualan. Pada 2021, 2023, 2024, dan 2025 pendapatan searah dengan harga, tetapi 2022 memperlihatkan bahwa volume yang turun bisa menghapus keuntungan dari harga yang naik. Laporan tahunan 2024 menyebut produksi sempat stagnan akibat cuaca ekstrem dan tanaman yang menua (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2024). Persaingan dari minyak nabati lain juga nyata. Pada 2024 harga rata-rata minyak kedelai lebih murah daripada minyak sawit sehingga sebagian negara pembeli, termasuk Tiongkok dan India, beralih ke kedelai, walaupun ketergantungan dunia pada sawit tetap tinggi (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2024). Porsi ekspor naik dari 31% pada 2024 menjadi 36% pada 2025 (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2024, 2025).

Komposisi pasar juga berpengaruh pada pendapatan. Pada 2024 sekitar 69% penjualan AALI berasal dari pasar domestik, sejalan dengan porsi ekspor 31% yang dilaporkan pada tahun yang sama (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2024). Pada 2025 porsi domestik turun menjadi 64% dan ekspor naik menjadi 36% (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Basis pasar domestik

yang besar dan pasar ekspor yang beragam dapat membantu menyeimbangkan sumber pendapatan ketika salah satu pasar sedang kurang menguntungkan. Hal ini merupakan pembacaan penulis, karena laporan tidak menyebutnya sebagai tujuan perusahaan.

Berdasarkan temuan ini, penulis mengusulkan tiga langkah. Pertama, memperbesar penjualan produk turunan CPO dan produk *refinery* yang bernilai tambah lebih tinggi agar pendapatan tidak bertumpu pada CPO mentah. Kedua, memperkuat daya saing CPO lewat mutu dan efisiensi biaya. Ketiga, menjaga keseimbangan pasar domestik dan ekspor. Ketiga usulan ini adalah pendapat penulis, bukan kebijakan yang sudah dijalankan perusahaan.

Usulan pertama berangkat dari kenyataan bahwa harga CPO tidak dapat dikendalikan perusahaan. Jika pendapatan hanya bertumpu pada CPO mentah, penurunan harga seperti pada 2023 langsung menekan pendapatan, sedangkan produk turunan dan produk *refinery* dapat menjadi sumber pendapatan lain. Usulan kedua berangkat dari kondisi 2024, ketika harga minyak kedelai lebih murah daripada minyak sawit dan sebagian pembeli beralih. Mutu yang baik dan biaya produksi yang dapat ditekan membuat CPO tetap bersaing ketika pembeli memiliki pilihan minyak nabati lain. Usulan ketiga bertujuan agar pendapatan tidak bergantung pada satu kelompok pembeli atau satu jenis produk.

Inovasi dan Ide

Penulis mengusulkan enam arah inovasi: transformasi digital dengan data terintegrasi, *Smart Plantation* berbasis drone, sensor, satelit, dan kecerdasan buatan, diversifikasi sumber pendapatan, manajemen risiko harga komoditas termasuk lindung nilai, sistem pengendalian biaya digital, serta program *Astra Agro Innovation Challenge* untuk karyawan. Jika dibandingkan dengan kondisi perusahaan, sebagian usulan sudah memiliki dasar. AALI telah memakai *Plantation Information Management System* (PIMS) berbasis aplikasi dan *Internet of Things*, *Operation Center of Astra Agro* (OCA), serta *Center of Innovation in Agritech* (CIA) sebagai wadah ide talenta muda (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Usulan *Smart Plantation* dan sistem biaya digital karena itu lebih tepat dipandang sebagai pengembangan lanjutan dari sistem yang ada, bukan sesuatu yang dimulai dari nol.

Usulan sistem pengendalian biaya digital juga punya titik pijak. Pada 2023 AALI sudah menjalankan *Cost Reduction Program*, tetapi biaya operasional tetap naik 4% sementara pendapatan turun, dan laba bersih turun 38,8% dari Rp1,73 triliun menjadi Rp1,06 triliun (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2023). Sistem biaya digital karena itu dapat dipandang sebagai pengembangan dari program yang sudah ada, dengan pemantauan yang lebih rinci per bagian.

Transformasi digital dapat dimulai dengan mengintegrasikan data perkebunan, produksi, persediaan, penjualan, keuangan, dan pelanggan dalam satu sistem agar manajemen dapat melihat kondisi perusahaan secara *real time*. Ketika harga CPO turun, misalnya, manajemen dapat langsung melihat dampaknya terhadap pendapatan dan menentukan strategi penjualan atau pengendalian biaya. Pada *Smart Plantation*, drone, sensor, satelit, dan AI dipakai untuk mengetahui kondisi tanaman, kebutuhan pupuk, potensi penyakit, produktivitas tiap area, dan waktu panen yang optimal, dengan tujuan menaikkan produksi sekaligus menurunkan biaya operasional.

Pada manajemen risiko harga komoditas, AALI dapat memperkuat *Commodity Risk Management* dengan analisis data dan prediksi pasar untuk memperkirakan harga CPO, lalu menentukan strategi kontrak penjualan dan lindung nilai. Dengan cara itu perusahaan dapat mengantisipasi risiko sebelum berdampak besar pada pendapatan, tidak hanya bereaksi setelah harga turun. Karena harga jual mengikuti pasar, perusahaan juga perlu mengendalikan biaya yang berada dalam kendalinya. *Digital Cost Control System* membantu manajemen mengetahui bagian yang boros, mulai dari perkebunan, pemupukan, tenaga kerja, transportasi, pengolahan, sampai distribusi, sehingga margin dapat dijaga saat harga CPO turun.

Inovasi tidak berjalan tanpa karyawan yang mampu memakainya. Karena itu pelatihan teknologi, analisis data, sustainability, digital marketing, dan manajemen risiko perlu disertai

wadah ide seperti program *Astra Agro Innovation Challenge*, yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengusulkan inovasi yang menaikkan produktivitas, menurunkan biaya, atau menambah pendapatan. Tabel 3 membandingkan keenam usulan dengan sistem yang sudah ada di AALI.

Tabel 3. Usulan Inovasi dan Dasar yang Sudah Ada di AALI

Usulan	Isi Usulan	Dasar yang sudah ada di AALI
Transformasi digital	Data perkebunan, produksi, persediaan, penjualan, keuangan, dan pelanggan terintegrasi dalam satu sistem	Teknologi informasi di pabrik sejak 2018; PIMS dan OCA (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).
Smart Plantation	Drone, sensor, satelit, dan AI untuk memantau tanaman, kebutuhan pupuk, potensi penyakit, produktivitas tiap area, dan waktu panen	PIMS berbasis aplikasi dan IoT; AI Tiara untuk proyeksi produksi (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025)
Diversifikasi pendapatan	Memperbesar bisnis hilir dan produk turunan bernilai tambah	Fungsi refinery dan pengembangan produk (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025)
Manajemen risiko harga komoditas	Analisis data dan prediksi pasar untuk menentukan kontrak penjualan dan lindung nilai	-
Pengendalian biaya digital	Evaluasi biaya dari perkebunan sampai distribusi	Cost Reduction Program 2023 (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2023); ASTEMIC untuk efisiensi biaya (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025)
Penguatan SDM dan budaya inovasi	Pelatihan teknologi, analisis data, sustainability, digital marketing, dan manajemen risiko; program <i>Innovation Challenge</i>	CIA sebagai wadah ide talenta muda; Astra Agro Academy (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025)

Sumber: usulan disusun penulis; kondisi perusahaan mengacu pada PT Astra Agro Lestari Tbk (2023, 2025)

Loyalitas Pelanggan

AALI memiliki nilai pelayanan terbaik kepada pelanggan dalam Catur Dharma Astra dan menyediakan *grievance mechanism* melalui situs web yang dapat dipantau pemangku kepentingan. Namun laporan tahunan 2025 belum mengungkapkan retensi, kepuasan, atau pembelian ulang pelanggan (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Tanpa indikator itu, perbaikan loyalitas sulit dievaluasi. Penulis mengusulkan pengelolaan umpan balik yang lebih terstruktur: mencatat keluhan dan masukan secara terpusat, mengelompokkannya (misalnya mutu produk, ketepatan pengiriman, kuantitas, pelayanan), menetapkan target waktu penyelesaian, menelusuri penyebab utama keluhan yang berulang, dan memakai hasilnya untuk memperbaiki proses.

Pelanggan AALI berasal dari pasar domestik dan ekspor. Pada 2025, 64% penjualan berasal dari pasar domestik dan 36% dari ekspor, dengan tujuan ekspor antara lain Tiongkok, India, Korea Selatan, Filipina, Bangladesh, dan Pakistan. Nilai pelayanan terbaik kepada pelanggan dalam Catur Dharma Astra terus disosialisasikan kepada karyawan dalam kegiatan sehari-hari, dan informasi tentang keluhan di situs web diperbarui secara berkala (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Loyalitas pelanggan dapat dipahami sebagai komitmen yang kuat untuk membeli ulang produk atau merek pilihan secara konsisten di masa depan, meskipun ada pengaruh situasi dan upaya pemasaran pihak lain yang dapat mendorong perpindahan (Oliver, 1999). Dengan pengertian ini, tingkat retensi, kepuasan, dan pembelian ulang adalah cara yang wajar untuk mengamati loyalitas, dan ketiganya belum diungkapkan dalam laporan tahunan 2025 (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Mekanisme keluhan menunjukkan bahwa perusahaan menyediakan saluran komunikasi, tetapi saluran itu belum cukup untuk menilai apakah pelanggan tetap setia.

Penulis mengusulkan pengelolaan umpan balik pelanggan yang lebih terstruktur dalam lima tahap, seperti terlihat pada Tabel 4. Usulan ini adalah pendapat penulis dan belum merupakan kebijakan yang dilaporkan perusahaan.

Tabel 4. Tahapan Pengelolaan Umpan Balik Pelanggan yang Diusulkan

No.	Tahap	Isi dan Tujuan
1	Mengintegrasikan data keluhan dan umpan balik	Setiap keluhan, masukan, dan permintaan pelanggan dicatat secara sistematis untuk mengevaluasi kualitas pelayanan dan proses bisnis.
2	Mengelompokkan keluhan	Keluhan dikategorikan menurut kualitas produk, ketepatan pengiriman, kuantitas, pelayanan, atau aspek lain agar masalah yang paling sering terjadi terlihat.
3	Menetapkan target penyelesaian	Standar waktu penyelesaian keluhan agar tindak lanjut lebih cepat dan konsisten.
4	Menganalisis penyebab	Keluhan yang berulang ditelusuri sampai penyebab utama (root cause) agar masalah yang sama berkurang pada periode berikutnya.
5	Memakai umpan balik sebagai dasar perbaikan	Hasil evaluasi menjadi masukan untuk memperbaiki proses, kualitas produk, dan pelayanan.

Sumber: disusun penulis; kondisi perusahaan mengacu pada PT Astra Agro Lestari Tbk.

Penerapan Continuous Improvement

Perbaikan di AALI terlihat dalam pola kerja yang berulang. Inovasi digital dikembangkan lewat tahap eksplorasi, *piloting*, *scale-up*, dan *roll-out*, lalu dibakukan dalam Instruksi Kerja dan SOP (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Perusahaan memakai AI bernama Tiara untuk membantu proyeksi produksi dan pupuk organik ASTEMIC untuk efisiensi biaya. Evaluasi dilakukan setiap minggu oleh direksi dan setiap hari di tingkat operasional dengan dukungan data dari OCA, sementara internal audit memeriksa kesesuaian pekerjaan dengan IK dan SOP (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025).

Pengembangan PIMS mencakup aplikasi DINDA, MELLI, AMANDA, ALMIRA, dan SISKI yang dipakai untuk mengendalikan dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya di perkebunan. Sistem itu didukung *Operation Center of Astra Agro* (OCA) dan *integrated data centre*, sehingga data operasional diperoleh secara aktual dan keputusan dapat diambil lebih cepat (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Tema Laporan Tahunan 2025, "Performing & Transforming Sustainability", menggambarkan upaya mempertahankan kinerja sekaligus bertransformasi (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Hal ini sejalan dengan pengertian CI sebagai budaya perbaikan pada seluruh sistem dan proses organisasi (Bhuiyan & Baghel, 2005).

Siklus mengembangkan, menguji, membakukan, lalu mengevaluasi inilah yang membuat perbaikan di AALI dapat disebut berkelanjutan dan bukan kegiatan sesekali. Sebagian hasil perbaikan sudah dilaporkan secara terukur. Pupuk hayati ASTEMIC, yang menjadi fokus tim R&D pada 2025, disebut dapat mengurangi pemakaian pupuk kimia hingga

25% dan sudah terdaftar di Kementerian Pertanian untuk izin edar (PT Astra Agro Lestari Tbk, 2025). Namun nilai penghematan biaya dalam rupiah tidak ditemukan pada bagian laporan yang ditelaah. Secara keseluruhan, perbaikan AALI paling jelas terdokumentasi pada kualitas, sumber daya manusia, dan teknologi, sedangkan pengukuran dampak finansialnya masih terbatas.

Kesimpulan

Penerapan *continuous improvement* pada AALI selama 2021 sampai 2025 paling jelas terdokumentasi pada aspek kualitas, sumber daya manusia, dan teknologi. Pada kualitas, perbaikan dijalankan melalui sertifikasi, penilaian pemasok dengan kerangka QCDSM, dan pengembangan bibit yang lebih tahan Ganoderma, tetapi dokumen yang ditelaah tidak memuat indikator hasil mutu. Tingkat *employee turnover* turun menjadi 16,11% dari 19,37%, namun laporan tidak menjelaskan penyebabnya, sementara jam pelatihan per karyawan justru sedikit berkurang. Pendapatan bersih bergerak mengikuti harga CPO dan volume penjualan, sehingga perbaikan pada aspek ini lebih berupa upaya memperkuat ketahanan perusahaan terhadap harga daripada upaya mengubah harga itu sendiri. Pada inovasi dan penerapan CI secara umum, AALI memakai PIMS, OCA, dan CIA, mengembangkan inovasi lewat tahap eksplorasi, *piloting*, *scale-up*, dan *roll-out*, lalu membakukannya dalam Instruksi Kerja dan SOP dengan evaluasi kinerja mingguan dan harian. Pada loyalitas pelanggan, perusahaan memiliki *grievance mechanism*, tetapi laporan tahunan 2025 belum mengungkapkan indikator loyalitas seperti retensi, kepuasan, atau pembelian ulang.

Penelitian ini memakai dokumen yang diterbitkan perusahaan sendiri, sehingga tidak dapat menilai pelaksanaan perbaikan di lapangan dan tidak dapat membuktikan hubungan sebab akibat antara perbaikan dan kinerja. Nilai penghematan biaya dari ASTEMIC dalam rupiah juga tidak ditemukan pada bagian laporan yang ditelaah. Usulan pada bagian pendapatan dan inovasi merupakan pendapat penulis, bukan kebijakan yang sudah dijalankan perusahaan.

Bagi perusahaan, penulis menyarankan empat hal. Pertama, mengurangi ketergantungan pada CPO mentah dengan memperbesar penjualan produk turunan dan produk *refinery*, sambil menjaga keseimbangan pasar domestik dan ekspor. Kedua, mengungkapkan indikator hasil mutu dan loyalitas pelanggan, serta mengelola keluhan dan masukan pelanggan secara terstruktur, mulai dari pencatatan terpusat, pengelompokan, target waktu penyelesaian, hingga penelusuran penyebab utama. Ketiga, menelaah faktor yang memengaruhi retensi karyawan agar penurunan turnover dapat dipertahankan. Keempat, melaporkan dampak finansial dari inovasi yang sudah berjalan, seperti ASTEMIC dan sistem digital. Penelitian berikutnya dapat melengkapi kajian ini dengan data internal atau wawancara agar hubungan antara perbaikan dan kinerja dapat diuji.

Referensi

- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761–771.
- Bursa Efek Indonesia. (2025). *Laporan tahunan dan informasi PT Astra Agro Lestari Tbk (AALI)*. Bursa Efek Indonesia.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. Random House Business Division.
- Malika, G. W., Fasha, S. A., Latifa, A. H., Gladisya, A. L., Parlin, K., & Ramadhan, Y. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja dan motivasi kerja dalam PT Astra Agro Lestari Tbk. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 552–561.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.

- PT Astra Agro Lestari Tbk. (2021). *Annual report 2021*. PT Astra Agro Lestari Tbk.
PT Astra Agro Lestari Tbk. (2022). *Annual report 2022*. PT Astra Agro Lestari Tbk.
PT Astra Agro Lestari Tbk. (2023). *Annual report 2023*. PT Astra Agro Lestari Tbk.
PT Astra Agro Lestari Tbk. (2024). *Annual report 2024*. PT Astra Agro Lestari Tbk.
PT Astra Agro Lestari Tbk. (2025). *Annual report 2025*. PT Astra Agro Lestari Tbk.
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.