

BAB IV

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. PT AMP Plantation dalam mengukur kinerja organisasinya masih dilakukan secara terpisah antara Financial dan non financial pada masing-masing departemen sehingga tidak dapat dinilai hubungan keterkaitan hubungan sebab akibat antara masing-masing perspektif (*causal effect relationship*) atas kinerja keseluruhan pada rantai nilai (*value chain*) perusahaan.
2. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal PT AMP Plantation menunjukkan bahwa secara umum perusahaan dihadapkan pada permasalahan utama, yaitu tuntutan pasar global mengharuskan perusahaan melakukan improvement sesuai dengan sentiment pasar terhadap praktek-praktek ketenagakerjaan dan penanganan lingkungan soisal untuk dapat menguasai pangsa pasar global dengan penerapan praktek-praktek manajemen (*best management practice*) terbaik yang efisien sehingga tercapai produktifitas dan profitabilitas perusahaan.
3. Dari analisa SWOT pada faktot internal dan ekternal perusahaan membuat rumusan stratejik berikut yang kemudian diterjemahkan kedalam peta stratejik perusahaan.
 - Strategi pertumbuhan profitabilitas melalui mempertahankan produksi dengan konsep suistanibility mengelola bisnis dengan 3P bottom line (*people, planet, profit*) agar dapat diterima pasar dengan harga premium dan pangsa pasar yang lebih luas di Negara-negara Eropa dan Amerika.
 - Strategi produktivitas, dengan meningkatkan efisiensi operasi untuk memperoleh keunggulan biaya, melalui *cost reduction*. PT AMP Plantation menerapkan *best management practice* untuk mendapatkan maximum yield dengan penerapan rekayasa teknologi untuk meningkatkan produktvitas sehingga didapatkan produk yang efisien.

4. Kinerja Keuangan PT AMP Plantation selama periode tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 menunjukkan kinerja yang positif, hal ini sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan seperti harga komoditi, kuota permintaan pasar dan kepercayaan pasar terhadap produk dan faktor internal pada proses bisnis internal yaitu menciptakan produk dengan penerapan praktik manajemen terbaik dengan prinsip dan kriteria pada *3P bottom line (people, planet, profit)* sehingga kinerja keuangan adalah yang terbaik pada instrument *Balance Scorecard*.
5. Kinerja pada masing-masing perspektif tahun 2016 menunjukkan kinerja yang terbaik. Pengukuran kinerja dengan instrumen manajemen strategis *Balance Scorecard* menunjukkan ada keterkaitan sebab akibat (*causal effect relationship*) pada masing-masing perspektif. Kinerja keuangan yang baik adalah adanya hubungan kausalitas sebab akibat pada kinerja pelanggan, proses bisnis internal, dan kesiapan sumber daya manusia pada pembelajaran dan pertumbuhan yang mendorong kinerja pada proses bisnis internal dalam menghasilkan proporsi nilai bagi pelanggan sehingga terciptanya *sustainability shareholders value*.

5.2 Implikasi Penelitian

1. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* adalah pendekatan pengukuran kinerja yang komprehensif. Manajemen dapat mengukur kinerja non keuangan dan non keuangan dengan ukuran pembobotan perspektif yang berimbang. Implementasi pengukuran Kinerja *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja non financial yang saling terkait mendorong kinerja keuangan sebagai tujuan akhir dari proses bisnis perusahaan.
2. Pembelajaran dan pertumbuhan yang berada di department HR perlu mendapat perhatian untuk dapat mendorong kapabilitas SDM sebagai *intangible asset* yang menggerakkan kinerja pada bisnis proses untuk memenuhi permintaan pasar dan menguasai pasar sehingga akan

menggerakkan peningkatan kinerja keuangan sehingga tercapai sustainability *shareholders* perusahaan.

3. Kinerja perspektif internal bisnis proses yang memiliki bobot tertinggi sebagai primary activity dalam *value chain* perusahaan memberikan kontribusi terbesar dalam peningkatan produktivitas perusahaan dan profitabilitas perusahaan mendapat keterbatasan untuk improve dikarenakan factor raw material, pencapaian terutama untuk mendapatkan efisiensi pabrik dari ekstraksi proses.
4. Aktifitas bukan merupakan penambahan nilai (*non value added activities*) pada proses produksi perlu mendapatkan perhatian untuk mereduksi atau menghilangkan yang bukan penambah nilai akan menurunkan biaya-biaya dengan pengukuran dalam analisa *manufacturing cycle effectiveness* (MCE). Secara keseluruhan MCE adalah pencapaian masih dibawah 100%.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini belum membahas inisiatif-inisiatif dari masing-masing head department untuk mencapai target-target ambisius yang ditentukan oleh perusahaan. Program peningkatan berkelanjutan terkait pada ukuran tingkat perubahan. Manajer organisasi harus bisa mendeteksi apakah target ambisius tersebut dapat dicapai dengan peningkatan yang berkelanjutan pada proses internal seperti TQM (*Total Quality Management*).
2. Kuisisioner-kuisisioner penelitian adalah mengacu kepada form standard kuisisioner yang dikeluarkan oleh perusahaan seperti survey kepuasan pelanggan, survey kepuasan tenaga kerja, survey etika organisasi dan survey efektifitas organisasi belum merupakan tool yang dianggap penting dalam mengkoreksi kekurangan organisasi dan untuk pengembangan organisasi dalam penelitian ini.
3. Target-target financial adalah mengacu kepada financial ratio holding company Wilmar International Ltd, laporan keuangan perusahaan adalah

laporan keuangan yang telah dikonsolidasi dengan statemen keuangan PT AMP Plantation dan subsidiary dan related parties.

4. Penelitian ini belum membahas secara detail hasil pengukuran kinerja pada sasaran strategik ukuran hasil (*lag indicator*) dan pemacu hasil (*lead indicator*) pencapaian score KPI masing-masing perspektif dengan pendekatan anailsa SWOT perusahaan.

5.4 Saran Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya perlu melakukan pengkajian apakah inisiatif-inisiatif yang ada saat ini akan membantu dalam mencapai target yang ambisius tersebut, atau perusahaan perlu membentuk inisiatif-inisiatif baru. Inisiatif-inisiatif yang tersedia dalam mencapai target ambisius seperti manajemen pengendalian mutu, *Total Quality Management (TQM)*, *time-base competition*, pemberdayaan pekerja, rekayasa ulang, audit mutu dan banyak inisiatif strategis lainnya.
2. Produk perusahaann adalah produk yang telah masuk dalam pasar global, pengaruh eksternal perushaaan sangat memberikan dampak yang besar terhadap bisnis perusahaan yang berkelanjutan. Penelitian selanjutnya perlu melakukan analisa SWOT eksternal *opportunity* dan *threats* yang banyak mempengaruhi bisnis perusahaan dalam ekspansi pasar dan menciptakan segment pasar baru.
3. Penelitian selanjutnya perlu membahas hubungan kausalitas sebab akibat dengan detail untuk mendapatkan inisiatif-inisiatif dari masing-masing head department sehingga akan mendorong pencapaian sasaran strategik perusahaan.