

Human Resources Continuous Improvement Performance Model dan Recognition & Reward Scheme: A Case Study

Derried Anwar¹, Siana Halim²

Abstract: Continuous Improvement (CI) in PT. X's Human Resources (HR) department has already been started for almost 2 years. However, HR didn't have any mechanism to measure how good a department in doing CI. Moreover, a new way to increase employees' spirit to contribute in CI by creating improvement ideas is also needed. HR CI Performance Model and Recognition & Reward Scheme are created as a measurement mechanism and to boost up CI spirit in HR. HR CI Performance Model is developed until two times to describe the current condition more appropriately. Recognition & Reward Scheme is created by Balance Scorecard theory. Both of these measurements can increase the amount of created improvement ideas by 25.3% and department participation by 22%. Additionally, some of managers and staffs also acknowledge the positive impacts of both of those measurements.

Keywords: Performance Model, Recognition, Reward, Scheme, Balanced Scorecard, Continuous Improvement, Human Resources Development

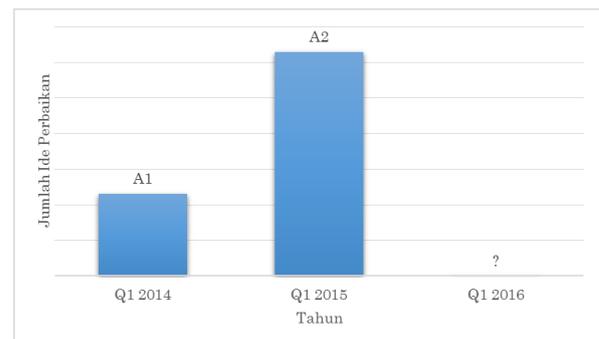
Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang manufaktur. PT. X memiliki beberapa bagian unit perusahaan yang disebut sebagai *function* dan salah satu *function* yang sedang berusaha mengedepankan *Continuous Improvement* (CI) adalah *Human Resources* (HR).

CI diterapkan pertama kali di HR pada awal tahun 2014, sedangkan Departemen CI dalam HR sendiri berdiri pada awal tahun 2015. CI terkadang disebut sebagai *OPEN+* yang merupakan singkatan dari *Organization Performance & Engagement*. Perkembangan CI dalam HR cukup besar seperti yang terlihat pada Gambar 1.

Peningkatan jumlah ide yang cukup besar ini diduga karena adanya aktivitas-aktivitas CI yang lebih intensif yang dilakukan oleh Departemen CI pada tahun 2015. Hal yang menjadi perhatian adalah selama dua tahun ini belum ada *performance* model yang menunjukkan bahwa suatu departemen sudah baik atau belum dalam menjalankan CI.

Departemen CI memiliki tiga pilar utama, yaitu *strengthen CI platform*, *boost up CI spirit*, dan *sustain CI initiatives*. *CI spirit* yang merupakan pilar kedua masih dikatakan lemah karena tingkat partisipasi pada kuartal pertama tahun 2015 hanya



Gambar 1. Perkembangan CI di HR

31%. Jumlah karyawan adalah sekitar 150 orang, berarti ada hampir 100 orang yang belum berpartisipasi.

Metode Penelitian

Key Performance Indicator

Key performance Indicator (KPI) adalah indikator atau ukuran yang memberikan informasi sejauh mana pencapaian yang telah dicapai dari target kerja yang telah ditetapkan. Manfaat penerapan KPI menurut Parmenter [1], adalah:

Melalui KPI maka kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja karyawan.

Melalui penentuan KPI secara tepat, setiap pegawai juga menjadi lebih paham mengenai hasil kerja yang

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: derriedanwar@gmail.com, halim@petra.ac.id

diharapkan darinya. Hal ini akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Hasil skor KPI yang obyektif dan terukur juga dapat dijadikan dasar untuk pemberian *reward* dan *punishment* karyawan.

Penetapan target dari KPI harus mengikuti metode SMART yang merupakan singkatan dari *specific, measurable, achievable, relevant, timely*. Penjelasan dari SMART menurut O'Neill dan Conzemius [2] adalah sebagai berikut: *Specific* berarti target harus detail dan terfokus pada tujuannya. *Measurable* berarti dapat diukur. *Achievable* berarti target yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai, bukan sesuatu yang mustahil. *Relevant* berarti target yang dipilih merupakan aspek-aspek yang berhubungan dan berkaitan dengan tujuannya. *Timely* berarti waktu untuk mencapai target tersebut juga harus realistis.

Balanced Scorecard

Kinerja perusahaan diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan dengan baik atau tidak. Sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Kaplan dan Norton [3] dinamakan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* digunakan untuk memperbaiki keputusan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan lainnya adalah untuk memberikan pemahaman kepada manajer terhadap performa bisnis dengan melihat empat perspektif, yaitu: perspektif *financial, customer, internal business processes, learning and growth*.

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada keuntungan perusahaan. Manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif *internal business processes* memiliki tujuan dan ukuran yang diterjemahkan dari strategi dan ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham serta pelanggan. Perspektif *learning and growth* mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Analisa Kualitatif

Analisa data kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang diamati. Menurut Sugiyono [4], aktivitas dalam analisa data

kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sampai jenuh. Wawancara memiliki dua macam yaitu wawancara terstruktur dan wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Salah satu teknik *sampling* dalam analisa kualitatif adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yaitu orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diteliti.

Hasil dan Pembahasan

HR CI Performance Model

Perancangan HR CI Performance Model yang pertama dilakukan dengan cara *brainstorming* dengan Manajer Departemen CI. HR CI Performance Model ini adalah hal baru di HR yang bertujuan agar setiap departemen dapat mengukur seberapa baik departemennya dalam menjalankan CI. Hal ini dianggap sangat penting sehingga segera diluncurkan pada akhir bulan Oktober tahun 2015.

Perancangan HR CI Performance Model yang kedua dilakukan dengan cara menganalisa hasil HR CI Performance Model pertama dari bulan Oktober hingga Desember pada tahun 2015. HR CI Performance Model pertama hanya model kasar dan tentunya perlu pembaharuan untuk tahun baru di 2016. HR CI Performance Model kedua terdiri dari empat parameter, yaitu: *department participation, completed idea, timely idea, dan idea score*.

Department participation menunjukkan partisipasi dari setiap departemen yang berada di bawah HR. Cara perhitungannya adalah melihat jumlah karyawan yang berpartisipasi dari setiap departemen dan membaginya dengan total jumlah karyawan yang ada dari setiap departemen tersebut. Hasil perhitungan ini akan diubah dalam bentuk persentase. Parameter ini bertujuan agar karyawan lebih mau berpartisipasi dalam pembuatan ide perbaikan. Persamaan 1 menunjukkan perhitungan untuk parameter *department participation*.

$$Dept. Particip = \frac{\#Participant}{\#Empl. in the dept.} \times 100\% \quad (1)$$

Completed idea menunjukkan seberapa banyak jumlah ide yang sudah selesai dari setiap departemen yang berada di bawah HR. Cara perhitungannya adalah melihat jumlah ide yang telah selesai dari setiap departemen dan membagikannya dengan total jumlah ide yang ada dari setiap departemen tersebut.

Hasil perhitungan ini akan diubah dalam bentuk persentase. Parameter ini bertujuan agar karyawan segera menyelesaikan ide perbaikan yang telah diajukan. Persamaan 2 menunjukkan perhitungan untuk parameter *completed idea*.

$$Cmpltd\ idea = \frac{\#Cmpltd\ idea}{\#Idea\ in\ the\ dept.} \times 100\% \quad (2)$$

Timely idea menunjukkan seberapa banyak jumlah ide yang tidak terlambat untuk diselesaikan dari setiap departemen yang berada di bawah HR. Cara perhitungannya adalah melihat jumlah ide yang tidak terlambat (batasnya adalah 6 bulan) dan membagikannya dengan total jumlah ide yang ada dari setiap departemen tersebut. Hasil perhitungan ini akan diubah dalam bentuk persentase. Batasan 6 bulan ini didapatkan dari melihat *function Operation* yang memiliki banyak ide perbaikan dan ide-ide tersebut selesai dalam waktu 6 bulan. Parameter ini juga bertujuan agar karyawan tidak terlambat atau menyelesaikan ide perbaikannya lebih dari 6 bulan. Persamaan 3 menunjukkan perhitungan untuk parameter *timely idea*.

$$Timely\ idea = \left(1 - \frac{\#Exceed\ TL}{\#Idea\ in\ the\ dept.}\right) \times 100\% \quad (3)$$

Idea score menunjukkan seberapa tinggi kualitas ide yang dibuat oleh setiap departemen yang berada di bawah HR. Cara perhitungan parameter *idea score* adalah menjumlahkan seluruh *idea score* dari setiap departemen dan membaginya dengan banyaknya ide yang telah diselesaikan di departemen tersebut. Parameter ini bertujuan agar karyawan tidak hanya sekedar mengajukan ide yang banyak saja, tetapi mengajukan ide yang berkualitas juga. Hal ini karena pada tahun 2016 Departemen CI ingin lebih memfokuskan pada kualitas, sedangkan pada tahun 2015 memang masih memfokuskan pada kuantitas. Persamaan 4 menunjukkan perhitungan untuk parameter *idea score*.

$$Idea\ score = \frac{\sum Idea\ Score}{\#Cmpltd\ idea\ in\ the\ dept.} \quad (4)$$

HR CI Performance Model disampaikan dengan menggunakan *color code graph*. Nilai dari setiap parameter di HR CI Performance Model akan diklasifikasi menjadi empat kelas yang disimbolkan dengan warna, yaitu: merah, kuning, hijau, dan biru. Merah menunjukkan nilai paling buruk dan biru menunjukkan nilai paling baik. Klasifikasi warna dari keempat parameter dapat dilihat di Tabel 1.

Cara penentuan klasifikasi warna adalah dengan melihat data dari minggu ke-46 hingga ke-52 di tahun 2015. Contoh penjelasan yang akan diambil adalah untuk parameter *department participation*.

Tabel 1. Klasifikasi warna HR CI performance model

Parameter	Blue	Green	Yellow	Red
Department Participation	≥ 90%	≥ 75%	≥ 55%	< 55%
Completed Idea	≥ 90%	≥ 80%	≥ 70%	< 70%
Timely Idea	≥ 100%	≥ 95%	≥ 90%	< 90%
Idea Score	≥ 135	≥ 105	≥ 70	< 70
	point/idea	point/idea	point/idea	point/idea

Tabel 2. Department participation minggu ke-46 hingga ke-52

Week	HRS	IER	C&B	MOD	TA	HRF
45	84	69	67	54	35	12
46	84	69	67	54	35	12
47	84	69	67	54	33	12
48	85	69	67	54	33	12
49	84	62	67	54	33	12
50	85	62	67	54	33	18
51	84	67	80	41	38	19
52	83	50	80	41	31	19

Data *department participation* minggu ke-46 hingga ke-52 di tahun 2015 untuk setiap departemen dapat dilihat pada Tabel 2.

Penentuan warna batas minimal warna kuning menggunakan nilai rata-rata (*mean*) dari minggu ke-46 hingga ke-52. Rata-rata *department participation* sebesar 53 dan dibulatkan ke kelipatan 5 terdekat yaitu 55. Penggunaan nilai rata-rata sebagai nilai minimal warna kuning akan mengartikan bahwa bila dari keenam departemen tidak lebih baik dari tahun sebelumnya, maka akan ada setengah dari total departemen yang berada di zona merah.

Penentuan berikutnya adalah batas minimal warna biru yang menggunakan analisa sederhana dimana pada umumnya nilai 90 sudah dianggap sebagai nilai yang sangat baik. Hal ini yang menjadikan nilai 90 menjadi batas minimal warna biru. Penentuan terakhir adalah batas minimal warna hijau yang menggunakan nilai tengah antara batas minimal warna kuning (55) dengan batas minimal warna biru (90) sehingga nilainya adalah 72,5. Nilai ini akan dibulatkan ke kelipatan 5 terdekat yaitu 75. Cara penentuan seperti ini yang digunakan untuk setiap parameter.

Pembuatan HR CI Performance Model juga menggunakan metode SMART. *Specific* karena semua parameter telah dijelaskan secara detail. Seluruh parameter dapat diukur dengan formula masing-masing sehingga dapat dikatakan *measurable*. *Achievable* karena klasifikasi nilai dari semua parameter menggunakan data pada tahun 2015. Semua parameter juga berhubungan dengan perkembangan CI di suatu departemen sehingga dapat dikatakan *relevant*. *Timely* karena waktu untuk mencapai tersebut adalah setahun seperti data pada tahun 2015 yang diambil pada akhir tahun.

Tabel 3. Skema penilaian baru

Parameter	SS	QCC / QCP
Quality	✓	✓
Cost Efficiency	✓	✓
Time Efficiency	✓	✓
Sharing & Sustainability	✓	✓
Effort & Teamwork		✓
Analysis		✓
Countermeasure & Action Plan		✓
Implementation to Others		✓
Total Score	100	200

Recognition & Reward Scheme

Perancangan *Recognition & Reward Scheme* bertujuan agar setiap ide perbaikan yang dibuat dapat dinilai secara objektif oleh setiap manager. Nilai dari suatu ide nantinya akan dikonversikan menjadi nilai rupiah sebagai penghargaan bagi pembuat ide perbaikan tersebut. Skema penilaian ide perbaikan sebelumnya dibuat berdasarkan pengalaman dari Manager Departemen CI ketika berada di *Function Operation*. Perancangan skema baru ini akan ditambahkan beberapa parameter baru dan penghilangan beberapa parameter lama.

Parameter yang ada dalam skema penilaian lama adalah EHS (*Environment, Health, Safety*), *quality, productivity*, dan *sharing & learning*. Skema penilaian lama ini digunakan untuk menilai ide baik SS maupun QCC dan QCP. Nilai maksimal dari skema penilaian lama ini adalah 100 poin dan akan mendapatkan ABCD (*Above and Beyond The Call of Duty*) Award yang lebih tinggi daripada OTS (*On The Spot*) Award. Skema penilaian yang baru akan membedakan cara penilaian untuk SS dengan QCC dan QCP. Skema penilaian yang baru dapat dilihat pada Tabel 3.

Suggestion System (SS) adalah ide perbaikan sederhana yang bersifat individu dan dapat diselesaikan dalam waktu cepat. Skema penilaiannya juga tidak perlu terlalu rumit, hanya melihat dari dampak yang diberikan saja. Parameter untuk skema penilaian SS adalah *quality, cost efficiency, time efficiency*, dan *sharing & sustainability*. Parameter EHS dihilangkan karena dalam *function* HR akan sangat susah untuk membuat ide yang berkaitan dengan EHS sehingga banyak ide yang tidak mendapatkan poin dari parameter EHS. Parameter *productivity* yang sebelumnya berisikan mengenai waktu dan biaya yang dihemat dipecah menjadi dua parameter yaitu *cost efficiency* dan *time efficiency*. Bila ada ide yang dapat menghemat biaya dan waktu hanya akan mendapatkan poin untuk parameter *productivity*. Penilaian akan berbeda dengan skema baru yaitu ide tersebut akan mendapatkan poin untuk parameter *cost efficiency* dan *time efficiency* sehingga lebih besar

poin yang didapatkannya. Parameter *quality* tetap dipertahankan karena banyak ide perbaikan dari HR yang bersifat peningkatan kualitas pelayanan. Parameter *sharing & learning* berubah menjadi *sharing & sustainability* karena sebenarnya arti dari *sharing* dan *learning* hampir sama.

Penentuan 4 parameter utama tersebut diverifikasi dengan teori *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* memiliki 4 perspektif dalam menilai kinerja, yaitu: perspektif *financial, customer, internal business processes, learning and growth*. Parameter *cost efficiency* adalah penerapan dari perspektif *financial* karena akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Parameter *quality* adalah penerapan dari perspektif *customer* karena akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Parameter *time efficiency* adalah penerapan dari perspektif *internal business process* karena akan meningkatkan kecepatan proses. Parameter *sharing & learning* adalah penerapan dari perspektif *learning and growth* karena akan dijadikan sumber pembelajaran untuk perkembangan perusahaan.

Quality Control Circle (QCC) dan *Quality Control Project* (QCP) adalah ide perbaikan yang sifatnya lebih kompleks daripada SS. Hal ini yang membuat skema penilaiannya harus lebih detail, dimana selain dari 4 parameter yang terdapat di SS akan bertambah 4 parameter baru. Keempat parameter tersebut adalah *effort & teamwork, analysis, countermeasure & plan*, dan *implementation to others*. Parameter tambahan ini lebih mengarah dalam proses berpikirnya, sedangkan 4 parameter yang diadopsi dari SS hanya mengarah pada hasilnya saja. Parameter tambahan ini juga mengadopsi dari penilaian di *Function Operation*. Parameter *effort & teamwork* ditambahkan untuk melihat seberapa besar kerja sama dalam satu tim. Parameter *analysis* dan *countermeasure & plan* adalah bagian dari A3 *report* yang dirasa paling penting. Parameter *implementation to others* ditambahkan karena ingin memberi nilai lebih kepada ide yang telah diterapkan oleh pihak di luar departemennya.

Penentuan jenjang penilaian dari skema penilaian ini mengikuti dari skema penilaian lama sesuai dengan hasil diskusi dengan Manajer Departemen CI. Oleh karena itu, nilai minimal dan maksimal tiap parameter tidak diubah yaitu 5 dan 25. Setiap parameter memiliki nilai yang sama (tanpa bobot) karena Manajer Departemen CI ingin menyamaratakan setiap parameter yang ada. Hal ini karena baru pada tahun ini HR akan mulai berfokus pada kualitas (bukan kuantitas lagi) sehingga pembobotan masih dirasa kurang diperlukan.

Recognition & reward scheme juga perlu dilakukan penyesuaian karena adanya perbedaan antara SS

Tabel 4. Recognition & reward scheme baru

SS		QCC and QCP	
Point	OTS IDR	Point	OTS IDR
10-20	K	10-20	K
> 20-40		> 20-40	
> 40-60		> 40-60	
> 60-80		> 60-80	
> 80-100		> 80-100	
> 100-120		> 100-120	
> 120-140		> 120-140	
> 80-90	L	> 140-160	M
> 90-100 (ABCD Award)		> 160-200 (ABCD Award)	

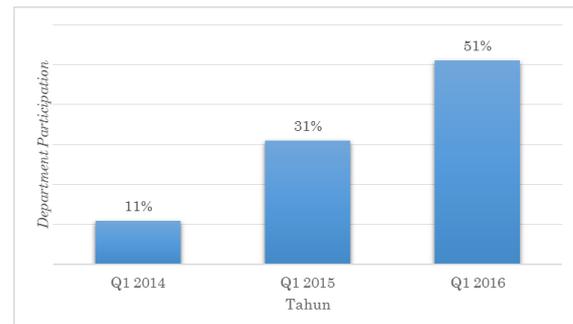
dengan QCC dan QCP. *Award* minimal ditetapkan oleh Manajer Departemen CI sebesar Rp K. *Award* maksimal untuk SS adalah Rp L dan untuk QCC dan QCP mengikuti dari *award* pada skema lama yaitu Rp M. SS memiliki maksimum poin sebesar 100 dan ide dengan minimal poin 90 akan mendapatkan *ABCD Award*. QCC dan QCP memiliki maksimum poin sebesar 200 dan ide dengan minimal poin 160 akan mendapatkan *ABCD Award*. *ABCD Award* ini memiliki nilai rupiah yang berbeda-beda tergantung dari tiap manajer yang menilainya tetapi yang jelas nominalnya akan lebih tinggi daripada *OTS Award*. Penentuan *ABCD Award* ini didapatkan dari hasil diskusi dengan Manajer Departemen CI. Ide yang mendapat poin di bawah 10 tidak akan mendapatkan *award* apapun sehingga menjadikan nilai 10 menjadi nilai minimal untuk mendapatkan *OTS Award*. Penjelasan poin ini dapat dilihat di Tabel 4.

Pembuatan seluruh parameter beserta penentuan *reward* juga menggunakan metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*). *Specific* karena semua parameter telah dijelaskan secara detail. Seluruh parameter telah dapat diukur dengan pasti sehingga dapat dikatakan *measurable*. *Achievable* karena semua ide pasti dapat dengan mudah mendapatkan nilai terendah. Semua parameter juga berhubungan langsung dengan ide perbaikan sehingga dapat dikatakan *relevant*. *Timely* karena waktu untuk mencapai target maksimal bukan berarti membutuhkan waktu yang sangat lama.

Analisa Hasil

Analisa hasil dampak dari adanya HR CI Performance Model dan Recognition & Reward Scheme dilakukan dengan dua cara yaitu analisa secara kuantitatif dan kualitatif.

Analisa kuantitatif akan melihat data selama kuartal pertama tahun 2016. Hasil yang didapatkan akan dibandingkan dengan hasil dari kuartal pertama tahun 2014 dan 2015. Analisa kualitatif akan dilakukan dengan cara mewawancarai beberapa manajer dan staf.

**Gambar 2.** Ide perbaikan di HR hingga tahun 2016**Gambar 3.** Department participation di HR

Analisa kuantitatif yang dilakukan adalah dengan melihat jumlah ide perbaikan yang dibuat pada kuartal pertama tahun 2014, 2015, dan 2016. Ide perbaikan pada kuartal pertama tahun 2014 dan 2015 sejumlah A1 dan A2 seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Ide perbaikan pada kuartal pertama tahun 2016 sejumlah A3. Hal ini menunjukkan adanya pertumbuhan sebesar 25,3% dari tahun 2015 ke tahun 2016 yang dapat dilihat pada Gambar 2.

Analisa kuantitatif lainnya adalah dengan melihat *department participation* pada kuartal pertama tahun 2014, 2015, dan 2016. *Department participation* pada kuartal pertama tahun 2014, 2015, dan 2016 berturut-turut adalah 11%, 31%, dan 53%. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan sebesar 22% dari tahun 2015 ke tahun 2016 yang dapat dilihat pada Gambar 3.

Kedua analisa kuantitatif ini jelas menunjukkan adanya peningkatan dari CI Spirit di HR. Faktor yang menyebabkan peningkatan ini memang bukan 100% dari HR CI Performance Model dan Recognition & Reward Scheme yang dibuat, tetapi juga ada faktor lainnya. Hal ini yang mengakibatkan dibutuhkannya analisa lebih lanjut yaitu analisa kualitatif. Analisa kualitatif yang dimaksud adalah dengan melakukan wawancara semi terstruktur terhadap beberapa manajer dan staf di HR. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk dapat memperoleh informasi yang lebih dalam terkait HR CI Performance Model dan Recognition & Reward Scheme yang dibuat. Ada dua tipe pertanyaan utama yaitu pertanyaan untuk manajer dan untuk staf.

Ada 4 manajer yang telah diwawancarai yang dipilih dengan *purposive sampling* dan menghasilkan jawaban yang hampir sama. HR CI Performance Model sudah baik menurut keempat manajer karena dapat memberikan informasi yang penting dan dengan *color code graph* lebih mempermudah cara pembacaannya. Dampak positif yang juga dirasakan adalah dapat memonitor perkembangan departemen sendiri dan biasanya akan dikirimkan ke beberapa bawahan atau digunakan saat *meeting* departemen. Ada juga manajer yang mengakui bahwa beberapa staf masih belum menganggap hal ini penting karena lebih berfokus pada pekerjaan masing-masing daripada melakukan *continuous improvement*.

Recognition & Reward Scheme juga sudah baik karena parameter yang ada lebih jelas tetapi sosialisasi skema penilaian harus lebih baik lagi. Hal ini karena penjelasan kriteria dari setiap parameter masih ada yang membingungkan. Skema penilaian ini juga memberikan kemudahan karena penilaian akan lebih terstruktur. Ada juga manajer yang meminta bawahannya untuk menilai idenya sendiri sebelum manajer tersebut melakukan penilaian. *Recognition & Reward Scheme* dirasa akan dapat meningkatkan kualitas ide bila pendekatannya lebih dijadikan sebagai panduan, bukan hanya sekedar skema penilaian. Tetapi kualitas ide akan lebih dipengaruhi oleh tipe pekerjaan, menurut salah satu manajer. Pekerjaan yang lebih berat akan dapat melakukan perbaikan yang lebih besar daripada karyawan yang diberikan pekerjaan yang lebih ringan.

Keempat manajer juga setuju bila HR CI Performance Model dan *Recognition & Reward Scheme* dapat meningkatkan CI *spirit*. *Recognition & Reward Scheme* tentunya akan lebih meningkatkan CI *spirit* dibanding HR CI Performance Model karena terdapat penjelasan besar *reward* yang didapat dengan lebih transparan. HR CI Performance Model juga dapat meningkatkan CI *spirit* karena setiap departemen akan merasa dibandingkan dengan departemen lain. Hal utama agar CI *spirit* dapat meningkat adalah bila para karyawan merasakan manfaat dari menjalankan CI di pekerjaan masing-masing. HR CI Performance Model dan *Recognition & Reward Scheme* adalah pemicu awal saja dalam meningkatkan CI *spirit*.

Jawaban dari keempat staf yang dipilih dengan *purposive sampling* juga hampir sama. Keempat staf mengatakan bahwa *Recognition & Reward Scheme* sudah baik karena skema penilaian untuk seluruh *function* selain *Operation* telah disamakan dengan skema penilaian dari HR. Tetapi sosialisasi yang dilakukan masih kurang sehingga pemahaman detail mengenai setiap parameter masih kurang. Transparansi juga dirasakan oleh ketiga staf tersebut

bahkan ada staf yang merasakan manfaatnya lebih dari skema ini. Staf tersebut merasa bahwa analisisnya ada yang kurang setelah melihat skema tersebut. Tetapi, memang cara pandang semua staf ini masih belum benar, dimana setelah membuat ide perbaikan beserta laporannya baru melihat skema ini. Padahal, skema ini ingin dijadikan sebuah panduan yang digunakan di awal, bukan di akhir.

Keempat staf setuju bila *Recognition & Reward Scheme* dapat meningkatkan kualitas dari setiap ide yang ada karena ide yang ingin mendapat *reward* lebih harus mengikuti skema yang ada. CI *spirit* dirasa akan meningkat tetapi tidak signifikan karena menurut salah satu staf bahwa hal yang mendasari para karyawan membuat suatu ide adalah masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya. Masalah tersebut yang memunculkan ide perbaikan, tidak semata-mata dari *reward* yang diberikan sehingga diperlukan suatu mekanisme *recognition* yang baik, selain pemberian *reward* secara biasa.

Simpulan

Human Resources (HR) di PT. X sudah mulai membangun *Continuous Improvement* (CI) selama hampir 2 tahun. Namun, HR masih belum memiliki mekanisme untuk mengukur seberapa baik suatu departemen dalam menjalankan CI. Hal ini yang memunculkan ide pembuatan HR CI Performance Model yang telah dikembangkan baik dari segi parameter dan penilaiannya. Parameter dari HR CI Performance Model kedua tidak membingungkan dan lebih tepat dalam menggambarkan kondisi sekarang. Penilaiannya sudah disesuaikan dengan kemampuan karyawan. HR CI Performance Model juga telah memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*).

CI *spirit* di HR masih lemah sehingga dibutuhkan cara baru untuk meningkatkan semangat karyawan untuk berkontribusi di CI dengan membuat suatu ide perbaikan. Pembuatan HR CI Performance Model telah dapat meningkatkan CI *spirit*. Ada juga skema penilaian untuk suatu ide yang disebut *Recognition & Reward Scheme*. Skema penilaian ide ini merupakan hasil perkembangan skema penilaian sebelumnya di tahun 2015. *Recognition & Reward Scheme* dibuat berdasarkan teori *Balance Scorecard* dan telah memenuhi kriteria SMART. Kedua hal ini dibuat untuk meningkatkan CI *spirit* di HR. Suatu departemen akan termotivasi untuk menjadi lebih baik bila melihat posisinya rendah menurut HR CI Performance Model. Para karyawan juga termotivasi untuk membuat suatu ide perbaikan karena skema

penilaian lebih jelas serta ada transparansi dari *reward* yang akan diberikan di *Recognition & Reward Scheme*.

Analisa kuantitatif menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah ide perbaikan yang dibuat pada kuartal pertama tahun 2016 sebesar 25,3%. *Department participation* juga meningkat sebesar 22% di kuartal pertama tahun 2016 ini. Beberapa manajer dan karyawan yang diwawancarai mengakui bahwa HR CI Performance Model dan Recognition & Reward Scheme telah baik dan memang dapat berdampak pada CI *spirit*. Sosialisasi akan kedua hal ini masih perlu ditingkatkan agar dapat lebih dipahami oleh seluruh karyawan yang berada di HR.

Daftar Pustaka

1. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2007.
2. O'Neill, J., and Conzemius, A., *The Power of SMART Goals: Using Goals to Improve Student Learning*. Bloomington: Solution Tree Press., 2011.
3. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press, 1996.
4. Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2010.

