

# Perancangan *Continuous Improvement Program* – *Suggestion System* untuk Membantu Pencapaian *Key Performance Indicator* Pada PT. X

Imelda Putri Gunawan<sup>1</sup>

---

**Abstract:** PT. X is aware the importance of continuous improvement, therefore the HRD Division, in contrast, HR Project Department created a program called Continuous Improvement Program – Suggestion System (CIP-SS). This program is aimed at improvements starting from simple things based on the 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) culture. Continuous improvement are important to do as they will help the achievement of the Key Performance Indicator (KPI), which will ultimately assist the company in achieving its vision and mission. CIP-SS has been run from August 2017, but the participants are still lacking because there are still some departments with no participants. Improvements are made with the remake of SOP and forms, as well as the making of posters and held socialization. The number of employees who participate CIP-SS after the improvement increased from 163 to 233 participants, and the projects collected increased from 272 to 445 projects.

**Keywords:** Continuous Improvement, 5S, Key Performance Indicator.

---

## Pendahuluan

Perusahaan atau organisasi penting melakukan aktivitas perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) untuk mempertahankan perusahaan itu. Proses perbaikan juga dilakukan oleh PT. X melalui pengadaan program untuk memicu karyawan turut serta peduli dengan lingkungan disekitarnya dan menyediakan wadah bagi karyawan yang telah memiliki ide-ide. Program ini dirancang oleh divisi *Human Resource Development* (HRD) departemen *General Human Resource* bagian *HR Project* yang ada pada PT. X dan ditujukan untuk seluruh karyawan PT. X. Program yang dirancang ini disebut dengan *Continuous Improvement Program* (CIP). CIP dibagi menjadi dua berdasarkan level karyawan yang berpartisipasi didalamnya, yaitu *Suggestion System* dan *Quality Control Circle*.

CIP-SS ditujukan bagi karyawan level *staff* dan *supervisor*, sedangkan *Quality Control Circle* (CIP-QCC) bagi karyawan level *manager* keatas. Perbaikan yang dilakukan pada program yang dijalani oleh Divisi HRD PT. X adalah hanya CIP-SS karena CIP-QCC belum dapat dijalankan. CIP-SS juga merupakan program yang dapat membantu tercapainya KPI divisi atau departemen pada PT. X.

KPI yang dapat tercapai berarti seluruh visi dan misi perusahaan juga tercapai.

Perbaikan yang berkesinambungan akan dapat membantu dalam pencapaian KPI ini sendiri, maka dari itu program Divisi HRD yaitu *Continuous Improvement Program – Suggestion System* akan juga dapat membantu dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

## Metode Penelitian

### *Continuous Improvement*

Aktivitas *continuous improvement* merupakan kegiatan bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, proses kerja, dan performansi *supplier* yang dapat didesain dan diterapkan serta dikerjakan dalam tim kerja (*team work*). [Error! Reference source not found.]. Kaizen memiliki asal-usul dari Jepang, yang berarti perubahan terus menerus untuk lebih baik dengan melibatkan seluruh karyawan. [1]. Penerapan Kaizen saat ini tidak hanya dilakukan oleh perusahaan atau organisasi manufaktur akan tetapi sudah menyebar ke semua perusahaan penyedia layanan baik itu jasa maupun produk. Kaizen adalah perbaikan kecil yang berlangsung oleh upaya berkesinambungan. Di sisi lain, kaizen menekankan upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerjasama, pemberdayaan dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah [2].

### *Key Performance Indicator*

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: imelda.gunawan97@yahoo.com

*Key Performance Indicator* atau yang dapat disingkat KPI merupakan tipe ukuran kinerja yang dipakai PT. X untuk mengukur, membuat laporan, dan mengelola kinerja. KPI menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja yang paling penting untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang [3]. KPI harus mampu memberi informasi mengenai tindakan apa yang harus dilakukan untuk jangka waktu tertentu. KPI yang baik akan memiliki efek mengalir. KPI adalah indikator yang mempresentasikan kinerja dari proses yang dilaksanakan. KPI dapat digunakan untuk memprediksi peluang kesuksesan atau kegagalan dari proses-proses yang dilaksanakan organisasi.

*Key Performance Indicators* bisa berfungsi dengan optimal bila *Key Performance Indicators* memenuhi kaidah SMART. SMART ini yakni *scientific* (spesifik), *measurable* (terukur), *achievable* (bisa dicapai/realistis), *reliable* (bisa dipercaya), dan *time bound* (target waktu). Setiap organisasi memiliki KPI yang berbeda bergantung dari budaya dan strategi organisasi. Pengamatan suatu KPI memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan bisnisnya. KPI biasa digunakan untuk tinjauan jangka panjang, dimana berarti pengertian KPI dan bagaimana KPI diukur tidak berubah terlalu sering, hanya tujuan dari KPI berubah sejalan dengan tujuan organisasi.

### **Hubungan antara *Balanced Scorecard* dan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan**

Visi dan misi mengatur tujuan umum dan arah organisasi. Mereka membantu *shareholders*, pelanggan, dan karyawan pekerja mengerti tentang perusahaan dan apa yang ingin dicapai. Perusahaan membuat visi dan misi mereka menjadi nyata ketika mendefinisikan strategi untuk mencapai visi dan misi. Strategi adalah tentang memilih sekumpulan aktivitas dimana organisasi akan maju untuk membuat perbedaan krusial dalam pasar [4]. Perbedaan krusial ini dapat memberikan nilai lebih untuk pelanggan dibandingkan pesaing, atau menyediakan nilai yang lebih tetapi dengan biaya yang lebih rendah daripada *competitor*. Strategi menjelaskan bagaimana organisasi ingin memberikan nilai lebih untuk *shareholders*. Sistem pengukuran performa seharusnya memotivasi manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerapkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menjalankan strategi.

### **5S / 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)**

Budaya kerja sangat perlu untuk diperhatikan dan dikelola secara berkesinambungan agar perusahaan dapat mencapai sebuah kesuksesan.

Salah satu prinsip budaya kerja yang dapat dipergunakan adalah prinsip 5S yang terdiri atas aspek *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *setsuke* yang berasal dari Jepang dan telah banyak dipergunakan pada banyak perusahaan besar di seluruh dunia. Asal kata 5S merupakan suatu sistem yang dibuat pertama kali di Jepang untuk merangkum serangkaian aktivitas untuk menghilangkan pemborosan yang menyebabkan kesalahan, cacat dan kecelakaan kerja di tempat kerja.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Pelaksanaan *Continuous Improvement Program – Suggestion System* (2017)**

Proyek CIP dibagi menjadi dua berdasarkan level karyawan yang berpartisipasi, yaitu *Suggestion System* (SS) dan *Quality Control Cycle* (QCC). Proyek yang saat ini baru bisa dijalankan adalah *Continuous Improvement Program – Suggestion System*, yaitu program perbaikan berkelanjutan untuk karyawan level *staff* dan *supervisor*. CIP-SS ini dilaksanakan dengan tujuan untuk membantu dalam tercapainya target dan tujuan setiap divisi atau departemen yang dimulai dari perbaikan yang sederhana. Proyek perbaikan yang dilakukan bersifat sederhana, memiliki biaya yang rendah atau tidak ada biaya, dan diimplementasikan dalam jangka waktu yang pendek. Karyawan dapat mendaftarkan proyeknya dengan mengisi form yang tersedia. Form terbagi menjadi dua yaitu form yang diisi oleh partisipan saat mendaftarkan proyeknya, dan yang kedua diisi sekretaris setiap bulannya untuk melaporkan rekap proyek divisinya. Contoh topik dari SS dimana perbaikan yang dilakukan sederhana namun dapat berpengaruh adalah seperti pemanfaatan kertas bekas, pembuatan *sharing folder*, dan sebagainya yang dapat memudahkan pekerjaan. Proses untuk berpartisipasi kedalam program ini pertama-tama dilakukan dengan mengisi form. Form diisi dan diajukan kepada atasan yaitu manajer langsung, bukan *supervisor*. Form akan diperiksa oleh manajer kemudian manajer akan menentukan apakah proyek tersebut dapat dijalankan, ditunda, atau dibatalkan.

CIP-SS yang berjalan hingga tahun 2017 dijalankan dengan standart operasional prosedur (SOP) dan form yang masih belum disahkan dan isinya masih terlalu *general*, jadi masih belum terperinci dengan jelas. Program ini telah disampaikan kepada *manager* melalui *event* LSF 2017 atau *Learning Sharing Forum* dan dijalankan sejak saat itu. CIP-SS tidak hanya dikenalkan kepada seluruh manajer PT. X yang ada di Indonesia saja, materi yang telah

disampaikan di LSF juga dibagikan melalui *e-mail* beserta posternya, dan diadakan 21 sosialisasi yang diikuti 400 peserta dari berbagai divisi dan departemen. Berikut adalah jumlah proyek yang terkumpul pada CIP-SS hingga tahun 2017 yaitu sebelum perbaikan dilakukan.

**Tabel 1. Jumlah Proyek CIP-SS yang Terkumpul Hingga Desember 2017**

Divisi	Diterima	Ditunda	Dibatalkan	Total
Factory	82	0	0	82
IT	28	0	0	28
HRD	40	17	4	61
Marketing	40	0	12	52
WIM	14	0	0	14
SFM	20	13	2	35
Support	0	0	0	0
Internal	0	0	0	0
Audit				
Logistic	0	0	0	0
Procurement	0	0	0	0
Marketing Research	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>272</b>

Data seluruhnya pada akhirnya akan direkap untuk dianalisa. Data yang diambil adalah jumlah proyek yang terkumpul, jumlah karyawan total dan yang aktif setiap divisi atau departemennya, dan perbandingannya. Data hasil rekap yang telah dilakukan dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 2. Data Hasil Rekap CIP-SS Desember 2017**

Divisi	Total Empl oye (E)	Total Project (P)	Total Active Emplo yees (AE)	Ratio (P) to (AE)	Ratio (P) to (E)	Ratio (AE) to (E)
Factory	2801	82	66	1.25	0.03	0.03
IT	33	28	20	1.4	0.85	0.61
HRD	203	61	14	4.36	0.31	0.07
Marketing	31	52	24	2.17	1.68	0.78
WIM	61	14	7	2	0.23	0.12
SFM	1172	35	32	1.1	0.03	0.03
Support	310	0	0	0	0	0
Internal						
Audit	13	0	0	0	0	0
Logistic	30	0	0	0	0	0
Procurement	9	0	0	0	0	0
Marketing Research	15	0	0	0	0	0

Divisi HRD memiliki rasio tertinggi yaitu 4,36 yang berarti setiap karyawan yang berpartisipasi kedalam program rata-rata mengumpulkan 4,36 proyek. Rasio antara proyek

dengan karyawan menunjukkan pada suatu divisi atau departemen tersebut, rata-rata per orangnya mengerjakan berapa proyek. Divisi *Factory* memiliki jumlah proyek tertinggi, namun sebenarnya jumlah karyawan pada divisi ini paling tinggi pula. Rasio antara proyek dengan total karyawan pada divisi *Factory* hanya 0,03 yang artinya setiap karyawan divisi *Factory* hanya mengerjakan 0,03 proyek. Rasio antara total karyawan aktif dengan total seluruh karyawan menunjukkan jumlah perbandingan karyawan yang aktif dengan total karyawan pada divisi atau departemen tersebut. Tabel menunjukkan, meskipun jumlah proyek yang dikumpulkan pada divisi *Factory* adalah yang terbanyak yaitu 82, namun hanya 3% dari seluruh karyawan divisi *Factory* yang aktif. Kontribusi yang diberikan karyawan masih terbilang belum merata. Sekitar 4600 karyawan hanya ada 272 proyek perbaikan yang masuk dari beberapa divisi saja.

### Pelaksanaan *Continuous Improvement Program – Suggestion System* (2018)

Perbaikan pada *Continuous Improvement Program – Suggestion System* mulai dilakukan pada tahun 2018 bulan Januari hingga bulan Mei. Pertama-tama proses yang dilakukan adalah perbaikan pada SOP dan form-form yang digunakan. Proses setelah perbaikan SOP dan form adalah dengan mensosialisasikan perbaikan ini. Sosialisasi mulai dijalankan kembali agar seluruh divisi dan departemen lebih mengetahui keberadaan program ini dan mengetahui cara dalam berpartisipasi. Poster kemudian diperbaharui dengan memperbaiki konten dan desain supaya lebih menarik dan dikirimkan ke seluruh karyawan melalui *e-mail*, juga ditempelkan di seluruh kantor, pabrik, dan area. Jumlah proyek yang terkumpul hingga bulan Mei 2018 dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 3. Jumlah Proyek CIP-SS yang Terkumpul Hingga Mei 2018**

Divisi	Diterima	Ditunda	Dibatalkan	Total
Factory	83	0	0	83
IT	33	0	1	34
HRD	45	17	3	65
Marketing	45	0	8	53
WIM	38	0	0	38
SFM	108	21	3	132
Support	19	5	1	25
Internal				
Audit	2	3	0	5
Logistic	10	0	0	10
Procurement	0	0	0	0

Marketing	0	0	0	0
Research				
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>445</b>

Jumlah proyek yang terkumpul bertambah dari 272 menjadi 445 proyek dengan seluruh divisi dan departemen telah berkontribusi kecuali departemen *Procurement* dan *Marketing Research*. Kedua departemen ini hanya memiliki sedikit jumlah karyawan juga yaitu *Procurement* berjumlah 9 orang sedangkan *Marketing Research* adalah 15 orang. Kontribusi jelas bertambah dibandingkan tahun sebelumnya. Data hasil rekap yang telah dilakukan dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 4. Data Hasil Rekap CIP-SS Mei 2018**

Divisi	Total Empl oyee (E)	Total Projec t (P)	Total Active Emplo yees (AE)	Ratio (P) to (AE)	Ratio (P) to (E)	Ratio (AE) to (E)
Factory	2801	83	66	1.3	0.03	0.03
IT	33	34	20	1.7	1.03	0.61
HRD	203	65	16	4.1	0.32	0.08
Marketing	31	53	24	2.2	1.71	0.78
WIM	61	38	6	6.3	0.62	0.1
SFM	1172	132	75	1.8	0.11	0.07
Support Internal	310	25	17	1.5	0.08	0.06
Audit	13	5	3	1.7	0.38	0.24
Logistic	30	10	6	1.7	0.33	0.2
Procurement	9	0	0	-	-	-
Marketing Research	15	0	0	-	-	-

Rasio tertinggi antara jumlah proyek dengan jumlah karyawan aktif tetap dipegang pada Divisi HRD dari data bulan Desember 2017 hingga Mei 2018. Rasio ini menunjukkan angka 4,1 yang berarti setiap karyawan yang berpartisipasi kedalam program rata-rata mengumpulkan 4,1 proyek. Rasio antara jumlah proyek yang dikumpulkan dengan jumlah karyawan yang memiliki nilai tertinggi adalah pada Divisi Marketing. Rasio bernilai 2,2 yang berarti seluruh karyawan divisi Marketing rata-rata mengerjakan 2,2 proyek. Rasio yang terakhir adalah rasio antara total karyawan aktif dengan total seluruh karyawan, dimana ditunjukkan rasio yang bernilai terbanyak adalah pada Divisi Marketing yaitu 0,78. Angka ini menunjukkan terdapat 78% karyawan pada divisi Marketing yang aktif berkontribusi pada CIP-SS. Perbaikan telah membuahkan hasil yaitu karyawan lebih mengenal lagi mengenai keberadaan program sehingga kontribusi karyawan pada program bertambah.

**Analisa Kuisisioner**

Kuisisioner selanjutnya dibuat dengan menggunakan Google Form dan disebarikan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan agar dapat dianalisa. Penyebaran kuisisioner dilakukan untuk mengetahui pengaruh perbaikan yang dilakukan seperti pembaharuan poster, pengadaan sosialisasi, juga untuk mengetahui alasan karyawan yang masih belum berkontribusi. Responden yang terkumpul hingga saat ini berjumlah 50 responden dari beberapa divisi dan departemen.

Hasil menyatakan bahwa 5 dari 50 responden tidak mengerti adanya CIP-SS. 11 dari 45 responden menyadari program setelah perbaikan dilakukan (2018). Responden mengetahui program pada tahun 2017 kebanyakan melalui sosialisasi, sedangkan yang mengetahui pada 2018 sebagian besar melalui poster. 24 dari 45 responden tersebut telah berkontribusi sedangkan sisanya belum berkontribusi karena alasan utamanya yaitu masih sibuk dan belum ada ide. Karyawan yang sibuk dalam melakukan pekerjaannya dan mengaku belum memiliki ide sebenarnya sudah melakukan perbaikan, namun belum menyadari sehingga belum mendaftarkannya. Kuisisioner juga dibagikan untuk mengetahui perbandingan pengaruh poster lama dan poster yang baru, dan memberikan hasil bahwa poster baru lebih berpengaruh.

**Kendala dan Saran**

CIP-SS yang telah berjalan dari bulan Agustus 2017 hingga bulan Mei 2018 pasti memiliki beberapa kendala. Kendala-kendala ini nantinya diharapkan akan menciptakan suatu perbaikan untuk mengatasi masalah yang ada. Kendala-kendala yang ada pada saat proyek CIP-SS dijalankan adalah sebagai berikut:

- Kesadaran karyawan untuk mendaftarkan perbaikannya.
  - Ide-ide perbaikan yang dapat didaftarkan sebenarnya bisa berupa apa saja yang bersifat sederhana sekalipun, asalkan bukan merupakan rutinitas yang dilakukan karyawan sehari-harinya. Ide ini muncul dimana saja, termasuk pada saat karyawan menyelesaikan permasalahan yang dialaminya pada pekerjaannya. Ide juga pasti sudah ada dan perbaikan telah dijalankan pada saat karyawan sibuk melaksanakan pekerjaannya. Kesadaran untuk mendaftarkan ide ini pada CIP-SS lah yang belum tumbuh pada benak karyawan.
  - Batas tanggal waktu penyelesaian proyek.
  - Manajer tidak memberikan *feedback* pada proyek yang telah terkumpul
  - Rekap data tidak cocok dengan data yang diarsip
- Kendala-kendala yang ada saat ini membuat solusi diciptakan. Solusi untuk kendala yang pertama

mengenai kesadaran karyawan yaitu peran seorang manajer. Manajer hendaknya menghimbau baik pada saat sosialisasi atau komunikasi secara langsung agar bawahannya bisa sadar bahwa perbaikannya bisa didaftarkan pada program agar kontribusinya mendapatkan perhatian. Manajer juga bisa memicu bawahannya untuk lebih aktif lagi dalam menyelesaikan masalah yang bukan merupakan rutinitasnya dengan memberikan *case*. Perbaikan selanjutnya yang sedang direncanakan untuk meminimalisir kesalahan adalah membuat pengisian formulir menggunakan sistem berbasis IT. Pembuatan namun membutuhkan kerja sama dari Divisi IT pada *Application Development Department*, namun karena *workload* masih banyak sehingga *website* belum dapat dibuat. Alternatif lain pun dicari yaitu adalah dengan menggunakan Google Form, namun kendala lain muncul sehingga perancangan *website* kembali dilakukan.

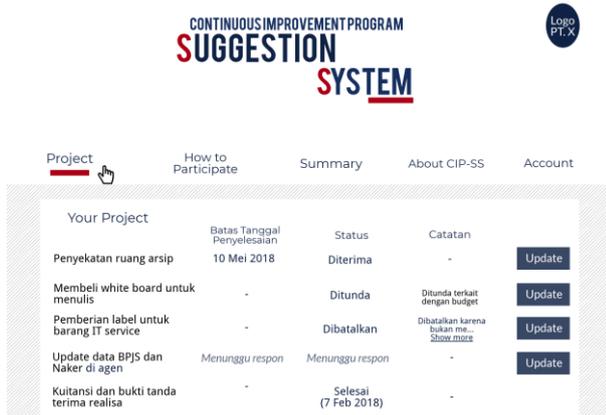


**Gambar 1. Tampilan Website CIP-SS (Beranda)**

Gambar 1 merupakan tampilan *website* pada bagian beranda. Tampilan ini adalah tampilan yang pertama kali muncul saat karyawan membuka *website*. Karyawan akan *login* terlebih dahulu dengan memasukkan *username* dan *password*. Karyawan yang sudah melakukan *login* akan dihadapkan pada menu-menu pilihan. Menu-menu yang ada yaitu adalah *Project*, *How to Participate*, *Summary*, *About CIP-SS*, dan *Account*. *Project* dibagi lagi menjadi dua pilihan yaitu *New Project* dan *Your Project*. Menu *New Project* adalah menu yang dituju apabila ingin mengajukan proyek perbaikan yang baru. Menu *New Project* dapat dilihat pada Gambar 2.

**Gambar 2. Tampilan Website CIP-SS (New Project)**

Gambar 2 menunjukkan tampilan *website* CIP-SS pada menu *New Project*. Menu *New Project* ini keseluruhannya berisi mengenai hal-hal yang harus diisi oleh partisipan seperti dalam form CIP-SS yang telah disahkan. Kolom keterangan biaya dan sebelum perbaikan juga bisa melampirkan *file* agar memudahkan partisipan bila ingin menyertakan rinciannya dalam bentuk Microsoft Excel, Word, atau gambar. Karyawan juga bisa membantu karyawan lain yang tidak mempunyai komputer untuk mengajukan *project*, hal ini mengapa terdapat kolom Ketua Pelaksana meskipun sudah *login*. Data-data yang sudah diisi lengkap kemudian akan diajukan dengan mengklik *Submit*. Data selanjutnya dapat dibuka dan dirubah kembali pada menu *Your Project*. Menu *Your Project* dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Tampilan Website CIP-SS (Your Project)**

Gambar 3 menunjukkan tampilan menu pada *Your Project*. Menu *Your Project* adalah menu yang menunjukkan semua form yang telah diisi oleh partisipan. Menu ini juga dituju apabila partisipan ingin merubah data-data mengenai jalannya proyek perbaikannya. Data dapat dirubah dengan mengklik tombol *Update* yang ditunjukkan pada Gambar 3. Batas tanggal penyelesaian, status proyek, dan catatan dari manajer juga dapat dilihat melalui menu ini. Manajer yang *login* pada *website* ini jelas memiliki tampilan yang tidak sama dengan Gambar 3. Perbedaannya yaitu manajer dapat melihat semua proyek bawasanya, juga mengedit status, catatan, dan batas tanggal penyelesaian proyek bawasanya. Proyek yang statusnya telah dinyatakan selesai juga tidak bisa dirubah kembali isi datanya oleh partisipan. Menu-menu selain *Project* berisi mengenai informasi tambahan yang kiranya dibutuhkan, kecuali pada menu *Account*. Menu *Account* adalah menu yang dituju saat ingin *logout* atau mengubah *password*. *How to Participate* berisi mengenai langkah-langkah cara berpartisipasi dalam CIP-SS seperti pada SOP dan cara pengisian formulir. *Summary* berisi mengenai jumlah data-data proyek yang terkumpul hingga saat ini beserta statistik dan rasionya. Menu *Summary* juga memperbolehkan pengguna situs untuk mencari proyek sesuai dengan kategori yang diinginkan. Data juga bisa di-*download* berupa Microsoft Excel pada menu ini. *About CIP-SS* berisi mengenai latar belakang diciptakannya CIP-SS, penjelasan mengenai pentingnya program ini, dokumentasi sosialisasi, dan informasi tambahan lainnya yang sekiranya ingin diketahui oleh partisipan.

### Simpulan

Perusahaan pasti ingin berkembang maju menjadi terus lebih baik. Divisi HRD tepatnya

Departemen HR *Project* pada PT. X menciptakan suatu program yang bertujuan untuk perbaikan berkelanjutan secara terus menerus dimulai dari hal-hal yang sederhana yang dinamakan dengan *Continuous Improvement Program – Suggestion System* (CIP-SS). Program diikuti oleh karyawan level *staff* dan *supervisor* dengan mendaftarkan perbaikan yang telah dilakukannya pada masalah yang ditemui sehari-hari dengan cara mengumpulkan form. Program juga secara tidak langsung berperan dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, dibuktikan dengan membantu tercapainya perspektif *Learning & Growth* pada *Key Performance Indicator* (KPI).

CIP-SS telah disosialisasikan sejak 2017 kepada seluruh manajer pada *event* tahunan yang diadakan PT. X, poster juga telah disebarakan melalui *e-mail*. Partisipan dalam program namun masih belum merata dibuktikan dengan beberapa departemen yang mengumpulkan 0 *project*. Proyek yang terkumpul dari bulan Agustus hingga Desember 2017 adalah 272 proyek. Perbaikan dilakukan pada tahun 2018 dari bulan Januari hingga bulan Mei dengan jumlah proyek terakhir yang terkumpul menjadi 445 dari seluruh divisi dan departemen kecuali pada divisi *Procurement* (9 orang) dan *Marketing Research* (15 orang). Perbaikan yang dilakukan antara lain pembuatan ulang SOP dan form, pembaharuan poster, dan pengadaan sosialisasi. Kuisioner juga disebarakan setelah perbaikan berlangsung dan dijawab oleh 50 orang responden dari berbagai divisi dan departemen. Analisa menyebutkan bahwa pada tahun 2017 responden mengetahui adanya CIP-SS paling banyak dari sosialisasi, sedangkan pada 2018 mereka paling banyak tahu dari poster. Poster yang lama juga memiliki skor yang lebih rendah dari yang baru yang berarti poster baru lebih baik dan efektif. Responden juga menyebabkan alasan mengapa mereka belum berpartisipasi kedalam program, yaitu paling banyak adalah karena masih sibuk dengan pekerjaannya.

Kendala-kendala yang muncul pada pelaksanaan CIP-SS hingga bulan Mei 2018 juga dianalisa dan dicari solusinya. Kendala-kendala ini antara lain kesadaran karyawan untuk mendaftarkan perbaikannya, batas tanggal waktu penyelesaian proyek, manajer tidak memberikan *feedback* pada proyek yang telah terkumpul, dan rekap data tidak cocok dengan data yang diarsip. Solusi yang disarankan untuk perbaikan CIP-SS kedepannya adalah agar manajer lebih menghimbau, memicu, atau memancing karyawannya untuk mendaftarkan perbaikan yang selama ini dijalankannya, juga lebih aktif dalam penyelesaian masalah yang bukan rutinitasnya. Solusi berikutnya adalah pembuatan situs intranet untuk CIP-SS agar

kesalahan pada pengisian form dapat diminimalisir.

### Daftar Pustaka

1. Kinlaw, Dennis C. 1992. *Continuous improvement and measurement for total quality: A team-based approach*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company and Homewood, IL: Business One Irwin Tunggal, Amin Wijaja. 1998. *Manajemen Mutu Terpadu*. Cetakan kedua. Jakarta: PT Rineka.
2. Imai, M. 1986. *Kaizen: The Key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill.
3. Parmenter, D. 2010. *Key Performance Indicator*. England: Harvard Business School Publishing.
4. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004: *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. England: Harvard Business School Publishing.

