

#8

CONTINUOUS PROCESS IMPROVEMENT (CPI)**Pengertian**

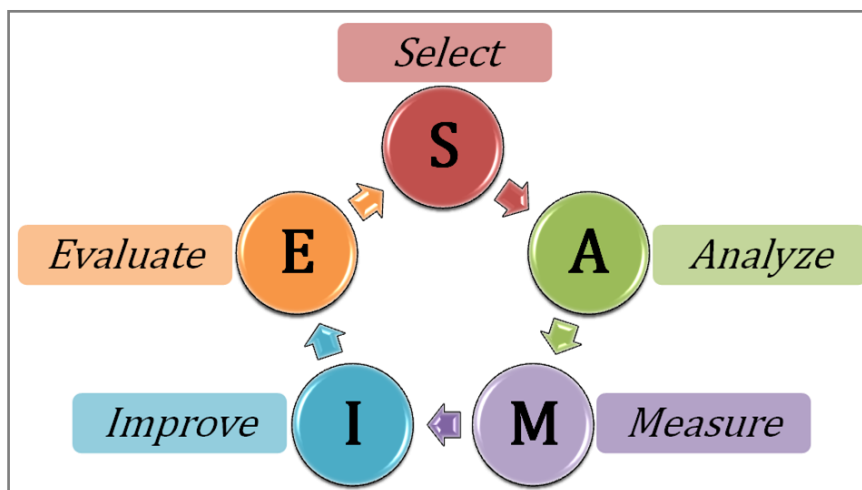
CPI merupakan sebuah pendekatan sistematis yang dapat digunakan untuk membuat perbaikan yang sifatnya berupa terobosan dan peningkatan pada proses yang menghasilkan produk dan jasa untuk para pelanggan.

Dengan menggunakan CPI, dapat dilakukan suatu telaah yang rinci pada proses dan menemukan cara untuk melakukan peningkatan proses tersebut.

Hasil akhirnya adalah suatu cara yang lebih cepat, lebih efisien, atau lebih efektif dalam menghasilkan suatu produk dan jasa.

Aplikasi CPI

Salah satu aplikasi yang dapat digunakan untuk CPI yaitu Model “SAMIE”, yang ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Model SAMIE

Terdapat beberapa langkah untuk melakukan CPI pada model SAMIE, antara lain:

- I. *Select*
 1. Mendefinisikan permintaan utama untuk pelanggan inti
 2. Menetapkan proses yang perlu ditingkatkan
- II. *Analyze*
 3. Mendokumentasikan proses “sebagaimana adanya”
 4. Membuat ukuran proses
- III. *Measure*
 5. Mengumpulkan data kinerja proses “dasar”
 6. Mengidentifikasi “kesenjangan” kinerja proses

IV. *Improve*

7. Menetapkan tujuan-tujuan proses
8. Mengembangkan dan mengimplementasikan peningkatan dengan dasar “uji coba”

V. *Evaluate*

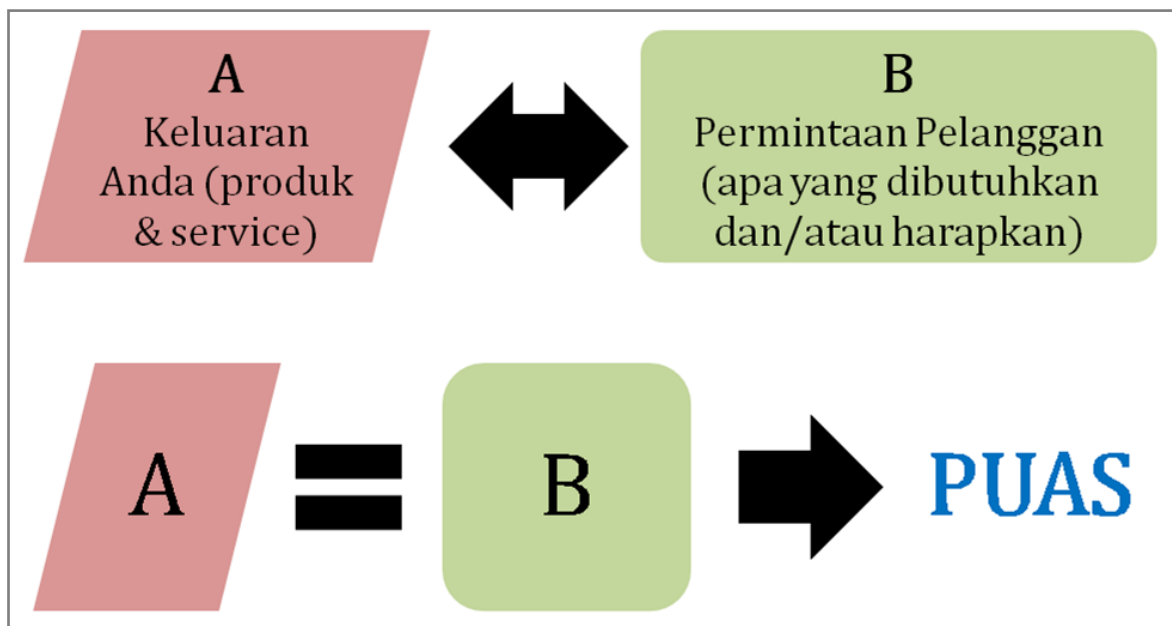
9. Menilai pengaruh peningkatan proses
10. Menstandarisasikan proses dan memantau peningkatan proses yang berjalan

Langkah #1 (Fase *Select*) – Mendefinisikan Permintaan Utama Untuk Pelanggan Inti

Untuk melakukan langkah ini terdapat beberapa tahap yang harus dilalui, yaitu:

- Identifikasi dan definisikan pelanggan internal dan eksternal.
- Kategorikan dan buat peringkat pelanggan berdasarkan pelanggan yang sangat penting untuk dipuaskan.
- Tanyakan kepada pelanggan, apa yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mereka.

Untuk memahami permintaan pelanggan, gambar 2 akan menjelaskan hal tersebut.



Gambar 2. Memahami Permintaan Pelanggan

Beberapa langkah dasar untuk mendefinisikan dan mempertegas permintaan pelanggan, antara lain:

1) Mengidentifikasi area-area permintaan pelanggan

Dapat dilakukan dengan cara:

- Lakukan sumbang saran mengenai area permintaan yang diyakini penting.
- Tempatkan diri anda pada sisi pelanggan dan visualisasikan apa yang mungkin mereka perlukan. Apakah ketertarikan utama mereka pada penghematan uang, waktu, atau produk yang lebih beragam.

Beberapa contoh area permintaan pelanggan, antara lain:

- Biaya / Harga
- Tanggapan
- Kuantitas
- Ketelitian / Akurasi
- Dimensi
- Hasil
- Ketepatan Waktu
- Fungsi Produk / Jasa
- Keberadaan / Ketersediaan

2) Mengembangkan pertanyaan survei atau wawancara.

Terdapat hal yang harus diperhatikan dalam tahap ini, yaitu:

- Buatlah pertanyaan-pertanyaan yang akan membantu anda memperkirakan dimana peningkatan diperlukan.
- Hindari pertanyaan yang bias/membingungkan.
- Pertanyaan survei di desain untuk mengetahui:
 - a. Tingkat Kepuasan
 - b. Skala Kepentingan
 - c. Harapan tertentu yang di inginkan

3) Mewawancarai atau mensurvei pelanggan.

Contoh Lembar survey ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Lembar Survey

Area Peningkatan Pelanggan	Harapan Tertentu (Komentar)	Tingkat Kepuasan (Lingkari salah satu)	Skala Kepentingan (Lingkari salah satu)
Ketepatan Waktu (contoh: lamanya hari untuk pembayaran kembali/kredit)	A.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	B.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
	C.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Tanggapan (contoh: ketelitian dari pelayanan yang diberikan)	A.		
	B.		
	C.		
Tindak Lanjut (contoh: keinginan untuk memberikan jawaban terhadap pertanyaan)	A.		
	B.		
	C.		
Kemudahan Untuk Akses (contoh: kemudahan untuk menemui seseorang)	A.		
	B.		
	C.		
Karyawan Yang Cakap (contoh: kemampuan untuk menjawab pertanyaan)	A.		
	B.		
	C.		

Langkah #2 (Fase *Select*) – Menetapkan Proses Yang Perlu Ditingkatkan

Terdapat 4 dasar sub langkah memilih proses, yaitu:

- 1) Mendaftar proses-proses terkait yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.
- 2) Menetapkan kriteria pemilihan.
- 3) Mengenal hubungan antara kriteria dan proses.
- 4) Memprioritaskan dan memilih sebuah proses untuk ditingkatkan.

Langkah #3 (Fase *Analyze*) – Mendokumentasikan Proses (“Sebagaimana Adanya”)

Untuk melakukan langkah ini, beberapa tahapannya yaitu:

- Lakukan analisis proses.
- Definisikan dan petakan seluruh aktivitas yang terlibat dalam proses yang dipilih.

Langkah dasar untuk mendokumentasi sebuah proses, yaitu:

- 1) Mendefinisikan dan mendaftar tugas proses yang utama. (contoh: buat daftar tugas)
- 2) Membuat sebuah bagan arus proses. (contoh: buat diagram proses yang dijalankan)

Untuk mendaftar tugas proses yang utama, dapat mengikuti langkah berikut:

- 1) Mendefinisikan masukan dan keluaran yang ada dalam proses.
- 2) Mendaftar enam sampai dengan sepuluh tugas utama yang membawa anda dari masukan pemasok ke keluaran produser.
- 3) Mengidentifikasi subtugas terkecil dan keputusan yang berhubungan dengan tugas utama bersama-sama.

Beberapa keuntungan membuat bagan arus, yaitu:

- Menemukan dan mengurangi/ menghapuskan tugas-tugas yang tidak memiliki nilai tambah.
- Mengklarifikasi hubungan antar tugas yang berbeda
- Mengumpulkan data tentang bagaimana suatu proses bekerja saat ini

Langkah #4 (Fase *Analyze*) – Membuat Ukuran Proses

Terdapat tiga kriteria utama dari sebuah ukuran proses, yaitu:

- 1) Berkaitan dengan permintaan pelanggan (berbagai kebutuhan dan harapan).
- 2) Dapat diukur dan dihitung (dapat dibandingkan dengan standar industri yang diakui)
- 3) Dapat diobservasi (bukan merupakan ukuran yang tersembunyi, sehingga tidak dapat ditelusuri dan dibandingkan).

Langkah #5 (Fase *Measure*) – Mengumpulkan Data Kinerja Dasar

Langkah ini akan membantu melihat seberapa efektif proses dan tugas-tugas berfungsi memenuhi permintaan pelanggan. Umumnya menggunakan lembar periksa untuk mengumpulkan data kinerja dasar. Tabel 2 merupakan contoh lembar periksa.

Tabel 2. Lembar Periksa

	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Total
Permintaan yang diperiksa	4	5	8	6	6	29
Waktu siklus rata-rata	99 jam (5 hari)	92 jam (4 hari)	116 jam (6 hari)	102 jam	105 jam	103 jam

Langkah #6 (Fase *Measure*) – Mengidentifikasi Kesenjangan Kinerja Proses

Untuk menjelaskan langkah ini, dapat dilihat dalam tabel 3 yang merupakan contoh matriks area permasalahan.

Tabel 3. Matriks Area Permasalahan

Tugas utama	Prosedur tidak jelas	Tidak adanya manajemen	Terlalu lama	Tanggung jawab yang tidak jelas	Tugas Total Utama	Apakah tugas memiliki nilai tambah?
1. Pelayanan dalam pengembangan produk				X	1	V
2. Melengkapi formulir otorisasi pembayaran kembali secara tunai				X	1	
3. Meneruskan formulir yang lengkap ke manajer akunting		X	X		2	
4. Meneruskan formulir yang lengkap ke bagian pembayaran utang		X			1	
5. Memasukan data pelanggan dan pembayaran kembali ke dalam sistem komp	X		X	X	3	

Langkah #7 (Fase *Improve*) – Menetapkan Tujuan Peningkatan Proses

Kegunaan dari langkah ini antara lain:

- Membantu mengenali berbagai peluang peningkatan.
- Mengarahkan agar tetap pada jalur yang tepat yang berfokus pada hasil untuk mencapai tujuan tertentu.
- Tujuan membantu memperbesar kemungkinan anda untuk sukses.
- Mencapai tujuan untuk memperkuat usaha-usaha peningkatan proses anda.

Terdapat tiga langkah untuk menetapkan tujuan peningkatan proses, yaitu:

- 1) Mengetahui peluang dan kebutuhan akan peningkatan proses.
- 2) Menegaskan tingkat kinerja proses yang diinginkan dengan berdasarkan pada permintaan pelanggan.
- 3) Menetapkan permintaan akan kinerja dan spesifikasi pemasok.

Langkah #8 (Fase *Improve*) – Mengembangkan & Mengimplementasikan Peningkatan Dengan Dasar Uji Coba.

Beberapa kegiatan-kegiatan utama pada langkah ini, yaitu:

- Mengenal akar penyebab dari area-area permasalahan proses.
- Mengenal dan memprioritaskan peluang-peluang untuk mempersingkat dan mengubah proses tersebut.
- Memilih solusi terbaik untuk mencapai tujuan peningkatan proses.
- Menguji solusi peningkatan pada skala kecil.

Langkah #9 (Fase *Evaluate*) – Menilai Pengaruh Dari Peningkatan Proses

Langkah ini bertujuan:

- Mendapatkan umpan balik dari pelanggan selama uji coba.
- Mengkaji data yang berhubungan dengan tujuan peningkatan proses.
- Memastikan apakah akar penyebab dari area-area permasalahan proses telah dikurangi atau dihilangkan.
- Memeriksa apakah peningkatan proses dikerjakan terus-menerus.
- Mempertajam peningkatan proses sesuai kebutuhan.

Langkah #10 (Fase *Evaluate*) – Menstandarisasi Proses & Memantau Peningkatan Yang Sedang Berjalan

Beberapa kegiatan-kegiatan utama dalam langkah ini, yaitu:

- Mengkomunikasikan alur proses yang ditingkatkan dan panduan pengoperasian.
- Mengadakan pelatihan pada proses yang ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan.
- Mengumpulkan dan memberikan umpan balik pelanggan dan pemasok secara terus menerus.
- Berusaha secara terus menerus meningkatkan kinerja proses

Model CPI Lainnya

- DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)
- PDCA (Plan, Do, Check, Action)
- GKM

Gugus Kendali Mutu (GKM)

Adalah kelompok-kelompok kecil karyawan (4 – 8 orang) yang melakukan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu secara teratur, sukarela dan berkesinambungan dalam

bidang-bidang pekerjaannya dengan menerapkan prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengendalian mutu.

Beberapa cirri-ciri dari GKM, antara lain:

- Bertujuan untuk melakukan perbaikan.
- Keanggotaan sukarela.
- Jumlah anggota 4 – 8 orang.
- Melakukan pertemuan di luar jam kerja.
- Menghasilkan risalah GKM dengan konsep PDCA.
- Pemecahan masalah dimulai dengan data dan diakhiri dengan data.
- Menggunakan alat kendali mutu statistik.

Jika dilihat dari sisi fungsi, maka GKM dibentuk dengan maksud:

- Memberikan saran perbaikan dan pengembangan perusahaan.
- Menghargai harkat manusia.
- Memperlihatkan kemampuan pribadi sebagai manusia seutuhnya.
- Menciptakan suasana kerja yang bergairah dan terarah.

Sedangkan tujuan dibentuknya GKM, antara lain:

- Terciptanya suasana kerja yang kondusif
- Terciptanya peningkatan pengembangan diri dan kelompok
- Terselenggaranya hubungan kerja yang harmonis
- Terbinanya kemampuan kerja yang lebih positif dan konkrit

Terdapat beberapa manfaat dari pembentukan GKM, yaitu:

- Membiasakan berbicara dengan data dan sistematis.
- Melaksanakan pengendalian PDCA.
- Merangsang dalam membiasakan diri untuk berbicara, dan mengemukakan pendapat.
- Melatih diri untuk bersikap terbuka dan tidak memaksakan kehendak.
- Membiasakan diri untuk bersikap sadar akan waktu, biaya serta mutu.
- Melatih diri untuk berinisiatif, kreatif, serta proaktif.
- Menghayati dan melaksanakan konsep *market/pasar*.
- Merasa dirinya berada dalam suatu kesatuan sistem total.

Untuk keberhasilan GKM, maka terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- Komitmen pimpinan.
- Pembinaan.
- Apresiasi.
- Partisipasi.
- Audit mutu.

Terkait dengan CPI, maka langkah-langkah yang umumnya dilaksanakan oleh GKM, antara lain:

- Menentukan tema dan judul.
- Mencari penyebab masalah.
- Menentukan penyebab dominan.
- Membuat rencana perbaikan dan melaksanakan perbaikan.
- Meneliti hasil.
- Standarisasi.
- Menetapkan tema berikutnya.

Beberapa contoh masalah yang dipecahkan oleh GKM, yaitu:

- Penurunan waktu proses.
- Peningkatan mutu produk.
- Penyederhanaan proses.
- Peningkatan produktivitas.
- Penurunan *scrap*.
- Penurunan pengerjaan ulang.
- Penurunan biaya.
- Peningkatan kenyamanan kerja.
- Penurunan kecelakaan kerja.

Umumnya struktur organisasi GKM pada banyak organisasi memperhatikan hal-hal berikut ini.

- Anggota berjumlah 4 – 8 orang.
- Berasal dari bidang/unit kerja yang sama.
- Terdiri dari seorang ketua dan sisanya anggota.
- Ketua bertindak sebagai koordinator saja, dalam peran pekerjaan adalah sama dengan anggota lainnya.
- Ketua sebaiknya bergilir dari satu anggota ke anggota lainnya.

Referensi

Ashok Rao and Lawrence P. Carr, *Total Quality Management: A Cross-functional Perspective*, John Wiley & Sons, 1996

Jenny Waller and Derek Allen, *The T.Q.M. Toolkit: A Guide to Practical Techniques for Total Quality Management*, Kogan Page, 1995

Soewarso Hardjosoedarmo, *Total quality management*, Andi, 2004

Suryadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif*, Bumi Aksara, 2007

Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, Fakultas Ekonomi UII, 2006

Bernardine Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas*, Andi, 2007

Sri Untari, *Patok Duga Sebagai Instrumen Perbaikan Kinerja Perusahaan*, Gema Stikubank, Desember 1996

T. Yuri M Zagloel dan Rahmat Nurcahyo, *Total Quality Management*, 2012