

Continuous Improvement sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan: Analisis Efisiensi, Kualitas, dan Peran Sumber Daya Manusia pada PT Arwana Citramulia Tbk Periode 2021-2025

Astri Lutfiana¹, Bella Farah Natasha², Risky Budianto³

¹²³Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Jalan Ketintang Wiyata, Ketintang, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, 60231

*Penulis Korespondensi: astrilutfianapribadi01@gmail.com

Abstract. Continuous improvement has become a central management philosophy for manufacturing firms seeking to sustain competitiveness through cost efficiency, quality enhancement, and workforce engagement. This study analyzes the implementation of continuous improvement practices and their relationship to the financial performance of PT Arwana Citramulia Tbk, a publicly listed ceramic tile manufacturer in Indonesia, over the 2021–2025 period. Using a quantitative descriptive case study approach, secondary data were obtained from the company's audited annual reports and consolidated financial statements, then analyzed through a five-year trend of financial ratios covering profitability, liquidity, and leverage, supplemented by a qualitative review of the company's documented improvement programs such as Kaizen, Plan-Do-Check-Act, Quality Control Circle, Six Sigma, Total Productive Maintenance, 5S, and lean manufacturing. The findings indicate that continuous improvement initiatives were institutionalized consistently throughout the period and contributed to measurable cost efficiency gains in the early years, reflected in rising margins and returns. However, profitability ratios declined from 2023 onward despite continued sales growth, driven primarily by weakening market demand and rising natural gas prices, while liquidity and leverage positions remained relatively stable. These results imply that continuous improvement, while essential for internal operational efficiency, is not sufficient on its own to sustain profitability when confronted with adverse external cost shocks, underscoring the need for improvement programs that explicitly target energy efficiency and supply chain resilience.

Keywords: Ceramic Industry, Continuous Improvement; Financial Performance, Financial Ratio, Operational Efficiency.

Abstrak. Continuous improvement telah menjadi filosofi manajemen utama bagi perusahaan manufaktur dalam mempertahankan daya saing melalui efisiensi biaya, peningkatan kualitas, dan keterlibatan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan praktik continuous improvement serta kaitannya dengan kinerja keuangan PT Arwana Citramulia Tbk, perusahaan manufaktur ubin keramik yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, selama periode 2021–2025. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan dan laporan keuangan konsolidasian teraudit perusahaan, kemudian dianalisis melalui tren rasio keuangan selama lima tahun yang mencakup aspek profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas, serta dilengkapi tinjauan kualitatif atas program perbaikan berkelanjutan yang didokumentasikan perusahaan, seperti Kaizen, Plan-Do-Check-Act, Gugus Kendali Mutu, Six Sigma, Total Productive Maintenance, 5R, dan lean manufacturing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inisiatif continuous improvement diterapkan secara konsisten dan melembaga sepanjang periode penelitian, serta berkontribusi pada peningkatan efisiensi biaya yang terukur pada tahun-tahun awal, tercermin dari kenaikan margin dan tingkat pengembalian. Namun, rasio profitabilitas mengalami penurunan sejak tahun 2023 meskipun penjualan terus tumbuh, yang terutama didorong oleh pelemahan permintaan pasar dan kenaikan harga gas alam, sementara posisi likuiditas dan solvabilitas relatif tetap stabil. Temuan ini mengimplikasikan bahwa continuous improvement, meskipun penting bagi efisiensi operasional internal, tidak cukup dengan sendirinya untuk mempertahankan profitabilitas ketika perusahaan menghadapi tekanan biaya eksternal, sehingga diperlukan program perbaikan yang secara eksplisit menyoroti efisiensi energi dan ketahanan rantai pasok.

Kata kunci: Industri Keramik, Peningkatan Berkelanjutan; Kinerja Keuangan, Rasio Keuangan, Efisiensi Operasional.).

1. LATAR BELAKANG

Industri manufaktur di Indonesia, termasuk industri ubin keramik, menghadapi tekanan persaingan yang semakin ketat akibat masuknya produk impor dengan harga murah, fluktuasi harga bahan baku dan energi, serta permintaan pasar yang tidak selalu stabil. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk terus menjaga efisiensi biaya produksi dan kualitas produk agar mampu mempertahankan posisi kompetitifnya. Salah satu pendekatan manajemen yang banyak diadopsi perusahaan manufaktur untuk menjawab tantangan tersebut adalah continuous improvement, yaitu filosofi perbaikan yang dilakukan secara bertahap, berkelanjutan, dan melibatkan seluruh elemen organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga operator di rantai produksi. Continuous improvement tidak hanya berorientasi pada perbaikan proses produksi semata, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi karyawan, penguatan budaya kerja, serta peningkatan produktivitas dan daya saing perusahaan secara menyeluruh.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji penerapan continuous improvement dari sudut pandang yang beragam. Pada tataran operasional, penelitian menunjukkan bahwa penerapan metode Overall Equipment Effectiveness mampu meningkatkan efektivitas mesin produksi pada industri pakan ternak, sementara perbaikan metode penyambungan belt conveyor terbukti menekan downtime secara signifikan pada industri manufaktur. Pada skala usaha mikro, kecil, dan menengah, penerapan Six Sigma melalui tahapan Define, Measure, Analyze, Improve, dan Control juga terbukti efektif menurunkan tingkat cacat produk pada industri roti rumahan. Pada tataran sumber daya manusia, pelatihan Quality Control Circle terbukti meningkatkan pemahaman karyawan terhadap aktivitas perbaikan berkelanjutan di kawasan industri manufaktur, sedangkan penelitian pada perusahaan rokok multinasional menunjukkan bahwa continuous improvement yang dijadikan prinsip dasar manajemen organisasi mampu mendukung efisiensi kerja sekaligus keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Studi lain pada perusahaan manufaktur komponen otomotif bahkan menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan continuous improvement secara parsial belum tentu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila tidak diiringi penguatan kompetensi kerja, meskipun secara simultan ketiganya tetap berpengaruh terhadap kinerja.

Sebagian besar penelitian mengenai continuous improvement masih berfokus pada tataran operasional jangka pendek (efektivitas mesin, pengurangan downtime,

penurunan cacat produk) atau pada tataran sumber daya manusia (efektivitas pelatihan dan kompetensi kerja), dan umumnya dilakukan pada objek penelitian berskala kecil hingga menengah dengan rentang waktu pengamatan yang relatif singkat. Penelitian yang secara khusus menelaah keterkaitan antara penerapan continuous improvement dengan tren kinerja keuangan perusahaan manufaktur berskala besar dan tercatat di pasar modal dalam jangka waktu menengah, khususnya di tengah tekanan eksternal seperti pelemahan permintaan pasar dan kenaikan harga energi, masih relatif terbatas. Kesenjangan ini menjadi penting untuk dikaji mengingat keberhasilan continuous improvement pada akhirnya harus dapat diukur dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan secara berkelanjutan, bukan hanya pada indikator operasional jangka pendek.

PT Arwana Citramulia Tbk, sebagai salah satu produsen ubin keramik terkemuka di Indonesia yang telah tercatat di Bursa Efek Indonesia, secara eksplisit menjadikan continuous improvement sebagai bagian dari budaya kerja perusahaan. Hal ini tercermin dari berbagai program perbaikan berkelanjutan yang dijalankan secara rutin, seperti Kaizen, Plan-Do-Check-Act, Gugus Kendali Mutu, Six Sigma, Total Productive Maintenance, serta prinsip 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin), yang bahkan didukung oleh dua pusat pelatihan khusus milik perusahaan. Komitmen tersebut turut berkontribusi pada perbaikan efisiensi biaya produksi pada periode-periode awal pengamatan. Namun demikian, data kinerja keuangan perusahaan periode 2021–2025 menunjukkan adanya tren penurunan rasio profitabilitas sejak tahun 2023, meskipun nilai penjualan terus mengalami pertumbuhan, seiring dengan pelemahan permintaan pasar keramik nasional dan kenaikan signifikan harga gas alam sebagai komponen biaya produksi utama. Fenomena ini menarik untuk dikaji lebih lanjut, mengingat belum tentu konsistennya penerapan continuous improvement secara otomatis tercermin pada perbaikan kinerja keuangan apabila perusahaan dihadapkan pada tekanan faktor eksternal yang berada di luar kendali manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan continuous improvement pada PT Arwana Citramulia Tbk serta mengkaji keterkaitannya dengan tren kinerja keuangan perusahaan selama periode 2021–2025, sekaligus mengidentifikasi sejauh mana efisiensi yang dihasilkan dari continuous improvement mampu menopang kinerja keuangan perusahaan di tengah tekanan kondisi pasar dan biaya energi yang dihadapi industri keramik nasional.

2. KAJIAN TEORITIS

Continuous Improvement

Continuous improvement merupakan salah satu konsep dalam akuntansi manajemen yang diartikan sebagai proses pencarian cara secara terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan, melalui pengurangan pemborosan (*reducing waste*), peningkatan kualitas (*increasing quality*), dan penekanan biaya (*reducing costs*) (Sabella & Harindahyani, 2019). Terdapat dua elemen penting dalam continuous improvement, yaitu efisiensi, yang berarti tepat atau sesuai dalam menghasilkan sesuatu tanpa membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya; serta efektivitas, yang berarti pemanfaatan sumber daya dalam jumlah tertentu untuk menghasilkan keluaran yang semakin mendekati sasaran yang telah ditetapkan (Sabella & Harindahyani, 2019). Continuous improvement memandang perbaikan bukan sebagai proyek yang selesai dalam satu waktu (*one-time project*), melainkan proses tanpa akhir yang dilakukan secara bertahap namun konsisten, dengan melibatkan partisipasi aktif seluruh tingkatan karyawan, mulai dari manajemen hingga operator di rantai produksi (Sarbini, 2025)

Konsep continuous improvement erat kaitannya dengan Kaizen, istilah dalam bahasa Jepang yang berarti perubahan secara terus-menerus untuk menjadi lebih baik, yang berasal dari kata "kai" (berubah) dan "zen" (menjadi lebih baik) (Cooper dalam Sabella & Harindahyani, 2019). Dua prinsip utama Kaizen adalah perbaikan yang menyeluruh dan berkesinambungan, serta keikutsertaan seluruh tenaga kerja dalam prosesnya, dimana setiap individu diharapkan mampu memberikan saran perbaikan baik terhadap proses maupun produk (Sabella & Harindahyani, 2019). Perusahaan yang menjadikan continuous improvement sebagai core principle manajemen organisasinya terbukti mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Sabella & Harindahyani, 2019)

Metodologi dan Alat Continuous Improvement

Beberapa metodologi continuous improvement yang umum diterapkan perusahaan manufaktur antara lain lean accounting/lean manufacturing, Six Sigma, balanced scorecard, dan metodologi hybrid (Sabella & Harindahyani, 2019). Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) menjadi salah satu kerangka kerja inti continuous improvement,

yang terdiri atas tahap perencanaan melalui identifikasi masalah dan analisis akar penyebab, pelaksanaan perbaikan dalam skala terbatas sebagai proyek percontohan, pemeriksaan hasil pelaksanaan dibandingkan target yang ditetapkan, dan tindakan standardisasi apabila perbaikan berhasil atau pengulangan siklus apabila belum optimal (Sarbini, 2025). Alat Kaizen lainnya yang banyak diterapkan meliputi 5S/5R (Seiri-Ringkas, Seiton-Rapi, Seiso-Resik, Seiketsu-Rawat, dan Shitsuke-Rajin), Suggestion System, Quality Control Circle (QCC), Total Quality Management, Toyota Production System, Just In Time, dan Kanban System (Ohno dalam Sabella & Harindahyani, 2019).

Six Sigma merupakan metodologi continuous improvement yang berfokus pada pengurangan variasi proses dan cacat produk hingga mendekati level nol melalui tahapan Define, Measure, Analyze, Improve, dan Control (DMAIC), yang dilakukan secara sistematis berdasarkan data dan fakta di lapangan (Trianando et al., 2025). Keberhasilan penerapan Six Sigma lazim diukur melalui indikator Defect per Million Opportunities (DPMO) dan level sigma, di mana semakin tinggi level sigma yang dicapai menandakan semakin rendah tingkat kecacatan produk yang dihasilkan (Trianando et al., 2025). Pada aspek efektivitas peralatan produksi, metodologi Overall Equipment Effectiveness (OEE) digunakan untuk mengukur kinerja mesin produksi melalui integrasi tiga faktor, yaitu tingkat ketersediaan (*availability*), kinerja (*performance*), dan kualitas (*quality*) (Tama et al., 2023), yang merupakan ukuran dasar dalam pendekatan Total Productive Maintenance (TPM). Selain itu, Quality Control Circle (QCC) merupakan wadah bagi sekelompok karyawan pada area kerja tertentu untuk secara kolektif menemukan masalah, menganalisis akar penyebab melalui delapan tahapan yang meliputi penentuan tema, penetapan target, analisis kondisi, analisis sebab akibat, rencana penanggulangan, penanggulangan, evaluasi hasil, serta standardisasi dan rencana tindak lanjut, yang kerap didukung alat bantu seperti diagram fishbone dan diagram pareto (Agustine et al., 2022).

Efektivitas Pelatihan dan Kompetensi Kerja

Keberhasilan penerapan continuous improvement di tingkat organisasi tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia, khususnya efektivitas pelatihan dan kompetensi kerja karyawan. Efektivitas pelatihan tidak hanya diukur dari tingkat pemahaman peserta terhadap materi, tetapi juga dari perubahan perilaku kerja serta dampaknya terhadap kinerja organisasi, yang dapat dinilai melalui empat level evaluasi,

yaitu reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil (Aprilia & Yudiarso, 2026). Kompetensi kerja sendiri menggambarkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi, dan menjadi dasar bagi tercapainya kinerja yang optimal karena memungkinkan pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien (Armstrong & Taylor dalam Aprilia & Yudiarso, 2026). Studi pada industri manufaktur komponen otomotif menemukan bahwa efektivitas pelatihan continuous improvement secara parsial belum tentu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena manfaat pelatihan umumnya terlebih dahulu terkonversi menjadi peningkatan kompetensi sebelum pada akhirnya mempengaruhi kinerja secara langsung, sedangkan kompetensi kerja justru terbukti menjadi faktor paling dominan dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Aprilia & Yudiarso, 2026). Meski demikian, secara simultan efektivitas pelatihan continuous improvement, kompetensi kerja, dan motivasi kerja tetap terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa ketiganya saling melengkapi dalam suatu sistem peningkatan kinerja yang terintegrasi (Aprilia & Yudiarso, 2026).

Kinerja Keuangan Perusahaan

Kinerja keuangan perusahaan merupakan gambaran kondisi dan pencapaian perusahaan dalam suatu periode tertentu, yang umumnya diukur melalui analisis rasio atas laporan keuangan untuk menilai aspek profitabilitas, efisiensi operasional, likuiditas, dan solvabilitas perusahaan. Rasio profitabilitas, seperti margin laba kotor, margin laba usaha, margin laba bersih, serta tingkat pengembalian terhadap ekuitas (*return on equity*) dan tingkat pengembalian terhadap aset (*return on assets*), digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari aktivitas penjualan dan pengelolaan sumber dayanya. Rasio likuiditas, seperti rasio lancar, mencerminkan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya, sedangkan rasio solvabilitas, seperti rasio kewajiban terhadap ekuitas dan kewajiban terhadap aset, menggambarkan struktur permodalan dan tingkat risiko keuangan perusahaan. Tren rasio-rasio tersebut dari tahun ke tahun dapat digunakan untuk menilai konsistensi kinerja perusahaan serta mengidentifikasi dampak dari berbagai kebijakan dan strategi operasional yang dijalankan manajemen, termasuk strategi continuous improvement.

Keterkaitan Continuous Improvement dengan Kinerja Perusahaan

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya keterkaitan antara penerapan continuous improvement dengan perbaikan kinerja perusahaan, meskipun pada tataran indikator yang berbeda-beda. Penerapan metode OEE pada mesin extruder industri pakan ternak berhasil meningkatkan nilai efektivitas mesin dari 52 persen menjadi 55,4 persen melalui perbaikan berkelanjutan pada faktor ketersediaan, kinerja, dan kualitas (Tama et al., 2023). Perbaikan metode penyambungan belt conveyor melalui pendekatan continuous improvement terbukti menurunkan downtime produksi dari rata-rata 3-4 jam menjadi 30-60 menit per kejadian sekaligus menekan biaya perbaikan dan kebutuhan tenaga ahli khusus (Sarhini, 2025). Pada skala usaha mikro, kecil, dan menengah, penerapan Six Sigma melalui DMAIC terbukti menurunkan tingkat cacat produk secara signifikan sekaligus meningkatkan level sigma proses produksi (Triando et al., 2025). Pelatihan QCC juga terbukti mampu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap aktivitas perbaikan berkelanjutan, yang menjadi modal penting bagi keberlanjutan budaya continuous improvement di lingkungan kerja (Khamaludin et al., 2022). Pada level korporasi yang lebih besar, penerapan continuous improvement yang dijadikan prinsip dasar manajemen terbukti mampu menurunkan rata-rata waktu kerja karyawan tanpa mengorbankan kualitas pekerjaan, yang pada akhirnya turut berkontribusi terhadap tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah dan efisiensi biaya perusahaan (Sabella & Harindahyani, 2019). Namun demikian, penelitian pada perusahaan manufaktur komponen otomotif turut mengingatkan bahwa kontribusi continuous improvement terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan seketika, melainkan dapat membutuhkan waktu (*retention time*) serta bergantung pada faktor lain yang bekerja secara simultan, seperti kompetensi dan motivasi kerja karyawan (Aprilia & Yudianto, 2026).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan desain studi kasus (*case study*) pada satu perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, yaitu PT Arwana Citramulia Tbk (kode saham ARNA). Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam penerapan continuous improvement pada satu objek perusahaan tertentu serta mengaitkannya

dengan tren kinerja keuangan perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu, sebagaimana lazim digunakan pada penelitian serupa mengenai continuous improvement pada tingkat korporasi (Sabella & Harindahyani, 2019).

Objek penelitian ini adalah PT Arwana Citramulia Tbk, salah satu produsen ubin keramik terkemuka di Indonesia, dengan periode pengamatan selama lima tahun, yaitu tahun 2021 sampai dengan tahun 2025. Pemilihan objek didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan secara eksplisit mendokumentasikan continuous improvement sebagai bagian dari budaya kerja dan tata kelola operasionalnya, serta merupakan perusahaan terbuka yang laporan tahunan dan laporan keuangannya dipublikasikan secara berkala sehingga data yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan validitasnya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang terdiri atas data kuantitatif berupa pos-pos laporan laba rugi dan laporan posisi keuangan konsolidasian, serta data kualitatif berupa narasi manajemen mengenai program dan inisiatif continuous improvement. Sumber data diperoleh dari laporan tahunan (*annual report*) dan ikhtisar keuangan PT Arwana Citramulia Tbk periode 2021 sampai dengan 2025 yang dipublikasikan secara resmi oleh perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode dokumentasi, yaitu dengan menelaah dan mengekstraksi data dari dokumen resmi perusahaan tersebut, mencakup ikhtisar keuangan, analisis dan pembahasan manajemen, serta bagian pengembangan sumber daya manusia pada masing-masing laporan tahunan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap yang saling melengkapi. Tahap pertama adalah analisis rasio keuangan (*financial ratio analysis*) dengan teknik analisis tren (*trend analysis*) tahun ke tahun atas rasio-rasio yang telah dipublikasikan dan diperhitungkan secara konsisten oleh perusahaan pada setiap laporan tahunannya, meliputi rasio profitabilitas (margin laba kotor, margin laba usaha, margin laba bersih, margin EBITDA, *return on equity*, dan *return on assets*) serta rasio keuangan (rasio lancar dan rasio kewajiban terhadap ekuitas). Penggunaan rasio yang telah dipublikasikan perusahaan ini dimaksudkan untuk menjaga konsistensi metode perhitungan antar periode, sejalan dengan prinsip bahwa metode pengukuran yang sudah baku tidak perlu diuraikan kembali secara rinci melainkan cukup merujuk pada sumber aslinya. Tahap kedua adalah analisis deskriptif-kualitatif

terhadap inisiatif continuous improvement yang diungkapkan perusahaan dalam laporan tahunannya, seperti program pelatihan Kaizen, PDCA, Quality Control Circle, Six Sigma, Total Productive Maintenance, dan 5R, untuk kemudian diinterpretasikan keterkaitannya dengan arah pergerakan rasio keuangan pada periode yang bersangkutan.

Model penelitian ini menempatkan penerapan continuous improvement sebagai variabel yang diamati secara kualitatif-deskriptif, sedangkan kinerja perusahaan diukur melalui tren rasio keuangan sebagai variabel kuantitatif, tanpa menggunakan pengujian statistik inferensial, mengingat sifat penelitian studi kasus pada satu objek dengan deret waktu terbatas. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah bahwa sebagian penjelasan kualitatif mengenai inisiatif continuous improvement diperoleh dari narasi yang diungkapkan manajemen dalam laporan tahunan, sehingga interpretasi keterkaitannya dengan kinerja keuangan bersifat analitis dan kontekstual, bukan hubungan kausal yang diuji secara statistik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PT Arwana Citramulia Tbk

PT Arwana Citramulia Tbk merupakan salah satu produsen ubin keramik terkemuka di Indonesia yang telah beroperasi sejak tahun 1995 dan tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham ARNA. Perusahaan menjalankan visi untuk menjadi perusahaan terbaik dalam industri keramik yang penuh daya cipta dan inovasi, dengan salah satu misinya secara eksplisit menyatakan komitmen menjunjung tinggi kualitas produk dan layanan melalui penerapan prinsip efisiensi secara konsisten. Perusahaan mengoperasikan beberapa fasilitas produksi (Plant I hingga Plant 5C) yang tersebar di Tangerang, Serang, Gresik, dan Mojokerto, dengan jumlah karyawan yang terus bertumbuh dari 2.016 orang pada tahun 2021 menjadi 2.419 orang pada tahun 2025. Tingkat utilisasi kapasitas terpasang perusahaan juga tercatat berada jauh di atas rata-rata industri keramik nasional, yakni mencapai 105 persen pada tahun 2021 dan 93 persen pada tahun 2024, dibandingkan rata-rata industri yang hanya berkisar 60-70 persen, yang mengindikasikan tingkat produktivitas fasilitas produksi perusahaan yang relatif tinggi.

Penerapan Continuous Improvement di PT Arwana Citramulia Tbk

Laporan tahunan perusahaan periode 2021-2025 secara konsisten menunjukkan bahwa continuous improvement bukan sekadar wacana, melainkan telah melembaga menjadi bagian dari tata kelola operasional perusahaan. Pada laporan tahunan tahun 2023, manajemen secara eksplisit menyatakan bahwa visi strategis dan budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) semakin krusial agar perusahaan mampu mengatasi kondisi persaingan usaha dan pasar bahan bangunan yang kompleks dan dinamis. Komitmen tersebut diwujudkan melalui program pelatihan internal yang terstruktur di seluruh unit produksi (Plant I, II, III, dan V), yang mencakup antara lain pelatihan Kaizen (Perbaikan Berkelanjutan), PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dengan materi "Menguasai Tujuh Alat", Gugus Kendali Mutu/*Quality Control Circle*, Six Sigma (dari tingkat *White Belt* hingga *Lean Six Sigma Green Belt*), *Total Productive Maintenance* (perencanaan dan penjadwalan pemeliharaan), *Gemba Walk*, serta 5R/5S (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin). Bahkan pada tahun 2024, perusahaan secara spesifik menyelenggarakan modul pelatihan bertajuk "*Continuous Improvement and Quality Mindset*" bagi karyawan Quality Assurance, yang menegaskan bahwa istilah dan semangat continuous improvement benar-benar digunakan secara sadar oleh manajemen, bukan sekadar jargon.

Komitmen ini juga didukung infrastruktur pengembangan sumber daya manusia yang nyata, yaitu pendirian dua pusat pelatihan khusus perusahaan, Arwana Ceramics Training Center di Cipanas, Jawa Barat (berdiri 2022) dan di Pacet, Mojokerto, Jawa Timur (beroperasi sejak 2024), serta perolehan sertifikasi ISO 9001:2015 (Sistem Manajemen Mutu) di seluruh unit produksi, ISO 14001 (Sistem Manajemen Lingkungan), dan ISO 45001 (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Dampak nyata dari penerapan continuous improvement berbasis *lean manufacturing* tercermin pada perbaikan efisiensi biaya produksi per unit, di mana manajemen melaporkan penurunan harga pokok penjualan dari Rp24.157 per meter persegi pada tahun 2021 menjadi Rp23.028 per meter persegi pada tahun 2022, sejalan dengan peningkatan laba bersih sebesar 22 persen pada tahun tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian pada industri pakan ternak yang menunjukkan bahwa

perbaikan berkelanjutan berbasis pengukuran efisiensi mesin mampu meningkatkan nilai efektivitas peralatan produksi (Tama et al., 2023), maupun studi pada industri rokok multinasional yang menunjukkan continuous improvement sebagai prinsip dasar manajemen mampu mendorong efisiensi operasional perusahaan (Sabella & Harindahyani, 2019).

Analisis Tren Kinerja Keuangan 2021-2025

Tren kinerja keuangan PT Arwana Citramulia Tbk selama periode 2021-2025, berdasarkan ikhtisar keuangan yang dipublikasikan perusahaan, disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut.

Tabel 1. Ikhtisar Laba Rugi dan Posisi Keuangan PT Arwana Citramulia Tbk 2021-2025 (dalam jutaan Rupiah)

Pos	2021	2022	2023	2024	2025
Penjualan Bersih	2.554.881	2.586.665	2.447.442	2.632.310	2.914.327
Beban Pokok Penjualan	1.635.753	1.533.949	1.543.235	1.727.973	2.030.412
Laba Kotor	919.128	1.052.716	904.207	904.337	883.915
Laba Usaha	602.716	741.840	571.708	549.026	523.324
Laba Bersih (atribusi pemilik)	470.903	576.214	445.291	425.972	400.476
EBITDA	705.298	833.997	681.655	658.159	648.440
Total Aset	2.243.523	2.578.869	2.620.491	2.661.364	2.883.858
Ekuitas Bersih	1.573.170	1.833.173	1.855.036	1.877.542	1.934.673
Laba per Saham (Rp)	64,79	79,25	61,29	59,21	55,93

Sumber: Laporan Tahunan PT Arwana Citramulia Tbk 2021-2025, diolah.

Tabel 2. Rasio Keuangan PT Arwana Citramulia Tbk 2021-2025

Rasio	2021	2022	2023	2024	2025
Margin Laba Kotor	36%	41%	37%	34%	30%
Margin Laba Usaha	24%	29%	23%	21%	18%
Margin Laba Bersih	18%	22%	18%	16%	14%
Margin EBITDA	28%	32%	28%	25%	22%
Return on Equity	30%	31%	24%	23%	21%
Return on Assets	21%	22%	17%	16%	14%
Rasio Lancar	240%	234%	241%	210%	193%
Kewajiban terhadap Ekuitas	43%	41%	41%	42%	49%

Sumber: Laporan Tahunan PT Arwana Citramulia Tbk 2021-2025, diolah.

Data pada kedua tabel tersebut menunjukkan pola yang jelas terbagi menjadi dua fase. Fase pertama, periode 2021-2022, menunjukkan tren perbaikan kinerja di hampir seluruh indikator. Margin laba kotor meningkat dari 36 persen menjadi 41 persen, margin laba usaha dari 24 persen menjadi 29 persen, dan *return on equity* dari 30 persen menjadi 31 persen, sejalan dengan penurunan harga pokok penjualan per meter persegi yang telah diuraikan sebelumnya. Fase kedua, periode 2023-2025, menunjukkan tren sebaliknya, yaitu penurunan hampir seluruh rasio profitabilitas secara konsisten meski nilai penjualan bersih tetap tumbuh dari Rp2.447,44 miliar pada tahun 2023 menjadi Rp2.914,33 miliar pada tahun 2025. Margin laba bersih turun dari 18 persen (2023) menjadi 14 persen (2025), dan *return on assets* turun dari 17 persen menjadi 14 persen pada periode yang sama. Pada sisi likuiditas dan solvabilitas, rasio lancar yang semula sangat kuat (240 persen pada 2021) mengalami penurunan bertahap menjadi 193 persen pada tahun 2025, sementara rasio kewajiban terhadap ekuitas meningkat dari 41 persen (2022-2023) menjadi 49 persen (2025), seiring ekspansi kapasitas produksi baru (Plant 4C dan Plant 4D) yang turut dibiayai dari kewajiban.

Keterkaitan Continuous Improvement dengan Tren Kinerja Keuangan

Penurunan rasio profitabilitas sejak tahun 2023 tersebut bukan disebabkan oleh terhentinya program continuous improvement, karena laporan tahunan perusahaan justru menunjukkan intensitas pelatihan Kaizen, Six Sigma, dan QCC yang tetap berjalan bahkan meningkat pada periode tersebut. Manajemen perusahaan secara terbuka mengungkapkan bahwa penurunan kinerja usaha pada tahun 2023 terutama disebabkan oleh penurunan volume produksi sebesar 12 persen *year-on-year*, dengan tingkat pemanfaatan kapasitas terpasang yang turun dari 110 persen menjadi 92 persen, sebagai dampak melemahnya permintaan pasar bahan bangunan nasional. Pada tahun 2025, tekanan terhadap profitabilitas berlanjut akibat kenaikan harga gas alam sebagai komponen biaya produksi utama industri keramik, termasuk kebijakan Harga Gas Bumi Tertentu (HGBT) dan harga gas regasifikasi yang meningkat signifikan, sehingga beban pokok penjualan melonjak dari Rp1.543,24 miliar (2023) menjadi Rp2.030,41 miliar (2025), jauh lebih cepat dibandingkan pertumbuhan penjualan pada periode yang sama.

Fenomena ini memperkuat temuan penelitian terdahulu pada perusahaan manufaktur komponen otomotif, yang menunjukkan bahwa kontribusi continuous improvement terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan dapat tereduksi oleh faktor lain yang bekerja secara simultan di luar program perbaikan itu sendiri (Aprilia & Yudiarso, 2026). Dalam konteks PT Arwana Citramulia Tbk, continuous improvement berbasis Kaizen, PDCA, Six Sigma, dan TPM terbukti efektif menjaga efisiensi internal, tercermin dari kemampuan perusahaan mempertahankan utilisasi kapasitas jauh di atas rata-rata industri nasional (93 persen berbanding 60-70 persen pada tahun 2024) serta menjaga posisi likuiditas yang tetap sehat (rasio lancar diatas 190 persen sepanjang periode penelitian) dan struktur solvabilitas yang terkendali (rasio kewajiban terhadap ekuitas tidak pernah melampaui 50 persen). Namun demikian, efisiensi internal semata tidak cukup untuk menahan tekanan biaya energi yang bersifat eksogen dan berada di luar kendali manajemen pabrik, sebagaimana juga diperlihatkan oleh penelitian pada UMKM roti yang menunjukkan bahwa keberhasilan Six Sigma dalam menurunkan cacat produk tetap memerlukan dukungan faktor pendukung seperti standar operasional prosedur, alat ukur yang memadai, dan lingkungan kerja yang kondusif agar dampaknya terhadap kinerja usaha dapat optimal (Triando et al., 2025). Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa continuous improvement pada PT Arwana Citramulia Tbk berperan penting sebagai *buffer* yang menjaga perusahaan tetap produktif dan solvabel di

tengah tekanan pasar, meskipun belum mampu sepenuhnya mengkompensasi dampak kenaikan biaya energi terhadap margin profitabilitas perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT Arwana Citramulia Tbk telah menerapkan continuous improvement secara terstruktur dan melembaga sepanjang periode 2021-2025, melalui program Kaizen, PDCA, Gugus Kendali Mutu, Six Sigma, Total Productive Maintenance, 5R, dan lean manufacturing, yang didukung dua pusat pelatihan khusus serta sertifikasi ISO di bidang mutu, lingkungan, dan keselamatan kerja. Penerapan tersebut terbukti berkontribusi pada perbaikan efisiensi biaya produksi dan kinerja keuangan pada periode 2021-2022, tercermin dari penurunan harga pokok penjualan per meter persegi serta peningkatan margin laba kotor, margin laba usaha, dan *return on equity*. Namun, sejak tahun 2023 hingga 2025, rasio profitabilitas perusahaan mengalami tren penurunan yang konsisten meskipun nilai penjualan terus bertumbuh, yang terutama disebabkan oleh pelemahan permintaan pasar keramik nasional pada tahun 2023 serta kenaikan signifikan harga gas alam sebagai komponen biaya produksi utama pada tahun 2025. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa continuous improvement berperan penting dalam menjaga efisiensi operasional, produktivitas kapasitas produksi, serta kesehatan likuiditas dan solvabilitas perusahaan, tetapi belum cukup untuk sepenuhnya menahan tekanan terhadap profitabilitas apabila perusahaan dihadapkan pada faktor eksternal yang berada di luar kendali manajemen, seperti kondisi permintaan pasar dan harga energi.

Berdasarkan simpulan tersebut, perusahaan disarankan untuk memperluas cakupan program continuous improvement yang selama ini berfokus pada efisiensi proses produksi dan kualitas, agar turut menyasar secara lebih spesifik efisiensi konsumsi energi dan diversifikasi sumber energi produksi, mengingat biaya gas alam telah terbukti menjadi salah satu faktor penekan profitabilitas yang signifikan pada periode terakhir penelitian ini. Perusahaan juga disarankan untuk terus mengembangkan program pelatihan Kaizen, Six Sigma, dan QCC yang telah berjalan dengan baik, sekaligus memastikan bahwa hasil pelatihan tersebut benar-benar terkonversi menjadi perbaikan kompetensi kerja karyawan yang terukur, sejalan

dengan temuan bahwa kompetensi kerja merupakan faktor yang lebih konsisten memengaruhi kinerja dibandingkan efektivitas pelatihan semata.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan data sekunder yang dipublikasikan perusahaan serta analisis tren rasio keuangan tanpa pengujian statistik inferensial, sehingga keterkaitan antara continuous improvement dan kinerja keuangan yang diuraikan bersifat analitis dan kontekstual, bukan hubungan sebab-akibat yang teruji secara statistik. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melengkapi analisis ini dengan data primer, seperti wawancara dengan manajemen dan karyawan perusahaan, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme internal penerapan continuous improvement. Selain itu, penelitian mendatang juga dapat memperluas objek penelitian dengan membandingkan beberapa perusahaan sejenis dalam industri keramik maupun industri manufaktur padat energi lainnya, untuk menguji konsistensi temuan mengenai keterbatasan continuous improvement dalam menghadapi tekanan biaya eksternal.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan masukan selama proses penyusunan artikel ini, khususnya kepada dosen pembimbing serta pihak kampus yang telah memfasilitasi penelitian ini sebagai bagian dari tugas akhir penulis.

DAFTAR REFERENSI

- Agustine, D., Harsadi, I., Juhara, S., Rahayu, M., Noviyanti, A., & Permana, J. (2022). Upaya Meningkatkan Kemampuan Karyawan dalam Melakukan Continuous Improvement dengan Pelatihan Quality Control Circle (QCC) di Industri Manufaktur-Kawasan Industri Gajah Tunggal. *Journal of Community Service and Engagement*, 2(01), 5–11.
- Aprilia, N., & Yudianto, H. S. (2026). Analisis Pengaruh Efektivitas Pelatihan Continuous Improvement, Kompetensi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Dasa Windu Agung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 3434–3446.
- Sabella, F., & Harindahyani, S. (2019). Identifikasi Penerapan Continuous Improvement Untuk Mendukung Work Life Balance Pada Divisi Keuangan Operasional PT HM SAMPOERNA TBK. *CALYPTRA*, 7(2), 910–922.
- Sarbini, S. (2025). CONTINUOUS IMPROVEMENT PADA PROSES PERBAIKAN BELT CONVEYOR UNTUK MENGURANGI DOWNTIME. *SISTEM Jurnal Ilmu Ilmu Teknik*, 21(3), 1–8.
- Tama, M. I., Syafi'i, A. I., & Rosyidiin, A. F. (2023). Continuous Improvement Mesin Extruder Dengan Menerapkan Metode (OEE) Overall Equipment Effectiveness Pada Industri Pakan Ternak. *Metrotech (Journal of Mechanical and Electrical Technology)*, 2(2), 50–55.

- Trianando, M. A., Sunyoto, S., Sarbini, S., & Sigit, N. (2025). Penerapan Continuous Improvement di UMKM Pembuatan Roti dengan Menggunakan Metode Six Sigma. *Jurnal Pesona Indonesia*, 2(4), 14–20.
- Arwana Ceramics. (2026.). *Annual report and suistaaainbillity 2021*. Diambil kembali dari Arwana Ceramics: <https://arwanacitra.com/investor-relations-announcements-and-reports/>
- Arwana Ceramics. (2025.). *Annual report and suistaaainbillity 2022*. Diambil kembali dari Arwana Ceramics: <https://arwanacitra.com/investor-relations-announcements-and-reports/>
- Arwana Ceramics. (2024.). *Annual report and suistaaainbillity 2023*. Diambil kembali dari Arwana Ceramics: <https://arwanacitra.com/investor-relations-announcements-and-reports/>
- Arwana Ceramics. (2023.). *Annual report and suistaaainbillity 2022*. Diambil kembali dari Arwana Ceramics: <https://arwanacitra.com/investor-relations-announcements-and-reports/>
- Arwana Ceramics. (2022.). *Annual report and suistaaainbillity 2021*. Diambil kembali dari Arwana Ceramics: <https://arwanacitra.com/investor-relations-announcements-and-reports/>
- Arwana Ceramics. (2021.). *Annual report and suistaaainbillity 2021*. Diambil kembali dari Arwana Ceramics: <https://arwanacitra.com/investor-relations-announcements-and-reports/>