Vol 3 No. 6 November 2026 P-ISSN : 3047-2792 E-ISSN : 3047-2032, Hal 170 - 177

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN AKUNTANSI
Halaman Jurnal: https://journal.smartpublisher.id/index.php/jimat
Halaman UTAMA Jurnal : https://journal.smartpublisher.id/

DOI: https://doi.org/10.69714/1zcbhy85

Analisis Continuous Improvement Pada PT. Selamat Sempurna Tbk. (SMSM) 2021–2025

Elisabeth Natalie Joy Andriani [a*], Mochammad Fabian Romadhoni[b], Lydia Natasya Manullang[c], Risky Budianto[d]

[a]Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Jurusan Akuntansi; elisabeth.23467@mhs.unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Kota Surabaya, Jawa Timur
[b]Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Jurusan Akuntansi; mochammad.23448@mhs.unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Kota Surabaya, Jawa Timur
[c]Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Jurusan Akuntansi; lydia.23472@mhs.unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Kota Surabaya, Jawa Timur
[d]Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Jurusan Akuntansi; Riskybudianto@unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya; Jl. Ketintang Wiyata, Kota Surabaya, Jawa Timur
[*] Penulis Korespondensi: Elisabeth Natalie Joy Andriani

ABSTRACT

In the midst of dynamic global business competition, automotive component manufacturing companies are required to continuously enhance operational efficiency, product quality, and adaptation to technological shifts such as Electric Vehicle (EV) penetration. This study aims to analyze the implementation of Continuous Improvement (CI) and the Cost Reduction Program (CRP) at PT Selamat Sempurna Tbk (SMSM). Using a descriptive qualitative case study approach based on secondary data from Sustainability Reports, Annual Reports, and Financial Statements, this research evaluates five performance dimensions: product quality, employee turnover, revenue and sales, innovation and ideas, and customer loyalty. The findings demonstrate that SMSM has achieved significant operational milestones, including a 9.12% net profit growth and a strong international market presence (65% export share). However, critical improvement areas persist, including unintegrated quality certifications across subsidiaries, the absence of Cost of Quality reporting, employee turnover exceeding 4%, structural threats from the EV transition, and absent quantitative customer loyalty metrics (NPS/Retention Rate). An illustrative sensitivity analysis shows that a 10% erosion of revenue from internal combustion engine (ICE)-based products would be equivalent to approximately IDR 0.53 trillion, which underlines the need for diversification. Strategic recommendations and research limitations are provided to support sustainable competitive advantage

Keywords: *Continuous Improvement; Automotive Industry; Cost Reduction Program; Product Quality; Employee Turnover; Strategic Adaptation.*

Abstrak

Di tengah persaingan bisnis manufaktur komponen otomotif global yang dinamis, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas produk serta beradaptasi terhadap perubahan teknologi seperti penetrasi kendaraan listrik (Electric Vehicle/EV). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya perbaikan berkelanjutan (continuous improvement/CI) dan Program Penurunan Biaya (Cost Reduction Program/CRP) pada PT Selamat Sempurna Tbk (SMSM). Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus berbasis data sekunder dari Laporan Keberlanjutan (Sustainability Report), Laporan Tahunan, dan Laporan Keuangan, penelitian ini mengevaluasi lima dimensi kinerja utama: kualitas produk, perputaran karyawan, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMSM berhasil mencatatkan pertumbuhan laba bersih sebesar 9,12% serta mempertahankan 65% porsi penjualan ekspor. Namun, terdapat beberapa area kritis yang memerlukan perbaikan berkelanjutan, antara lain sertifikasi mutu yang terfragmentasi di anak perusahaan, belum dilaporkannya laporan biaya kualitas (cost of quality), tingkat perputaran karyawan yang berada di atas 4%,

Naskah Masuk 9 Oktober 2026; Revisi 14 November 2026; Diterima 18 November 2026; Terbit 27 November 2026

ancaman struktural transisi EV pada produk berbasis mesin pembakaran internal (Internal Combustion Engine/ICE), serta minimnya metrik kuantitatif loyalitas pelanggan (skor promotor bersih/Net Promoter Score dan tingkat retensi pelanggan). Analisis sensitivitas ilustratif menunjukkan bahwa penurunan 10% pendapatan dari produk berbasis ICE setara dengan sekitar Rp0,53 triliun, sehingga diversifikasi produk dan pasar perlu dipercepat. Rekomendasi strategis dan keterbatasan penelitian dirumuskan untuk mendukung keberlanjutan keunggulan bersaing perusahaan

Kata Kunci: Perbaikan Berkelanjutan; Industri Otomotif; Program Penurunan Biaya; Kualitas Produk; Perputaran Karyawan; Adaptasi Strategis.

1. PENDAHULUAN

Persaingan dalam industri manufaktur, khususnya industri komponen otomotif, membuat perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas produk, efisiensi proses, dan produktivitas. Tekanan persaingan global mendorong perusahaan manufaktur menerapkan teknik organisasi dan produksi yang baru, dan perbaikan berkelanjutan dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas serta daya saing [1]. Selain itu, perusahaan juga harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Pada sektor otomotif, tekanan ini bertambah karena peralihan ke kendaraan listrik mengubah struktur rantai pasok dan menggeser nilai dari pemasok komponen mesin pembakaran internal ke pemasok baterai dan komponen elektrik [2]. Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya mempertahankan hasil yang sudah dicapai, melainkan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus agar dapat mengikuti perkembangan pasar dan teknologi.

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan untuk mendukung hal tersebut adalah perbaikan berkelanjutan *(continuous improvement*/CI). Perbaikan berkelanjutan merupakan suatu upaya yang dilakukan secara bertahap dan terus-menerus untuk memperbaiki proses kerja, mengurangi pemborosan, meningkatkan kualitas, serta meningkatkan produktivitas. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa adopsi Kaizen, filosofi perbaikan berkelanjutan asal Jepang, bermanfaat bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja secara berkelanjutan [3]. Tinjauan atas penelitian di perusahaan manufaktur juga menemukan bahwa pendekatan lean paling banyak digunakan karena mampu mengurangi pemborosan, biaya, dan waktu tidak produktif serta meningkatkan produktivitas [1]. Dalam akuntansi manajemen, pendekatan ini didukung dengan informasi mengenai biaya kualitas, efisiensi penjualan, produktivitas, dan kinerja operasional yang digunakan untuk mengidentifikasi area yang masih memiliki peluang untuk diperbaiki.

PT Selamat Sempurna Tbk (SMSM) dipilih sebagai objek analisis karena perusahaan ini merupakan produsen komponen otomotif terkemuka di Indonesia yang telah menerapkan berbagai kegiatan perbaikan berkelanjutan secara terstruktur. Penerapan tersebut sejalan dengan misi perusahaan, yaitu ‘Peningkatan berkesinambungan dalam memenuhi semua persyaratan melalui kecemerlangan dalam proses transformasi’. Berdasarkan Laporan Keberlanjutan 2025 [4], SMSM telah menjalankan Program Perbaikan Berkelanjutan dan Program Penurunan Biaya (Cost Reduction Program/CRP) untuk meningkatkan efisiensi biaya dan produktivitas. Perusahaan juga menerapkan otomasi dan digitalisasi pada proses produksi untuk meningkatkan stabilitas output, kualitas produk, dan efisiensi energi

Meskipun SMSM mencatatkan kinerja keuangan yang positif pada tahun 2025 dengan pendapatan bersih mencapai Rp5,34 triliun (meningkat 3,37%) dan laba bersih Rp1,22 triliun (meningkat 9,12%) serta porsi penjualan ekspor sebesar 65% (Rp3,45 triliun), analisis *Continuous Improvement* tetap relevan dilakukan. Analisis ini tidak dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang buruk, melainkan untuk mengidentifikasi celah operasional dan peluang perbaikan berkelanjutan pada lima dimensi utama: kualitas produk, perputaran karyawan (*perputaran karyawan*), pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan.

SMSM mencatatkan kinerja keuangan yang positif pada tahun 2025 dengan pendapatan bersih mencapai Rp5,34 triliun (meningkat 3,37%), laba bersih Rp1,22 triliun (meningkat 9,12%), serta porsi penjualan ekspor sebesar 65% (Rp3,45 triliun). Meskipun demikian, analisis perbaikan berkelanjutan tetap relevan dilakukan. Analisis ini tidak dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang buruk, melainkan untuk mengidentifikasi celah operasional dan peluang perbaikan pada lima dimensi utama: kualitas produk, perputaran karyawan, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Hal ini relevan karena keberhasilan awal program perbaikan berkelanjutan tidak selalu bertahan dari waktu

ke waktu atau tercermin pada hasil keuangan [5]. Melalui analisis ini, diharapkan dapat diberikan beberapa rekomendasi yang dapat mendukung peningkatan kualitas, efisiensi, produktivitas, penjualan, inovasi, serta hubungan perusahaan dengan pelanggan secara berkelanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*/CI) merupakan filosofi manajemen yang berfokus pada perbaikan proses secara konstan dan berkesinambungan untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) serta meningkatkan mutu dan produktivitas [1]. Tekanan persaingan global mendorong perusahaan manufaktur menerapkan teknik organisasi dan produksi yang baru, di mana perbaikan berkelanjutan dipandang sebagai strategi utama untuk meningkatkan produktivitas serta daya saing [3]. Pada sektor otomotif, tekanan ini bertambah karena peralihan ke kendaraan listrik yang menggeser rantai pasok dan nilai dari pemasok komponen mesin pembakaran internal (*Internal Combustion Engine*/ICE) ke pembuat komponen elektrik dan sistem baterai [2], [6]. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa adopsi *Kaizen*, filosofi perbaikan berkelanjutan asal Jepang, sangat bermanfaat bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja secara berkelanjutan ([3]. Selain itu, pendekatan *lean manufacturing* terbukti mampu mengurangi pemborosan, biaya, dan waktu tidak produktif [1]. Dalam kerangka akuntansi manajemen, CI diintegrasikan dengan penyediaan informasi biaya yang relevan, seperti *Biaya Kualitas* (CoQ), *Program Pengurangan Biaya (CRP)*, serta Indikator Kinerja Utama (KPI) operasional guna memberikan gambaran terukur mengenai dampak finansial dari setiap inisiatif perbaikan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kasus pada PT Selamat Sempurna Tbk (SMSM). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari Laporan Tahunan, Laporan Keberlanjutan, serta Laporan Keuangan Konsolidasian perusahaan [7], [8].
Tahapan analisis data meliputi:

a. Identifikasi profil, visi, misi, dan nilai inti perusahaan [7]
b. Evaluasi pencapaian program perbaikan berkelanjutan dan Program Penurunan Biaya (CRP) [7], [8].
c. Analisis komparatif kinerja pada lima dimensi utama, yaitu kualitas produk, perputaran karyawan, pendapatan dan penjualan, inovasi produk/ide, serta loyalitas pelanggan [9], [10], [11], [12], [13].
d. Perumusan rekomendasi strategis perbaikan berkelanjutan berdasarkan kerangka analisis persaingan industri dan inovasi disruptif

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil, Visi, Misi, dan Visi Strategis Perusahaan.

PT Selamat Sempurna Tbk didirikan pada 19 Januari 1976 dan merupakan entitas utama (*flagship company*) dari ADR Group (Divisi Otomotif) [4], [14]Perusahaan bergerak di bidang manufaktur komponen otomotif dengan cakupan produk utama berupa filter, radiator, serta komponen fabrikasi dan karoseri komersial [15]

a. Visi: Menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri komponen otomotif [15]
b. Misi: Peningkatan berkesinambungan dalam memenuhi semua persyaratan melalui kecemerlangan proses transformasi terbaik [15].
c. Nilai Inti: Berkembang bersama stakeholders, berjuang menjadi yang terbaik, saling menghargai sebagai anggota tim, dan tanggap terhadap perubahan [15]

Kapabilitas manufaktur SMSM melayani tiga segmen utama:

a. *Original Equipment Manufacturer* (OEM) / *Original Equipment Supplier* (OES).
b. Pasar purnajual (*aftermarket*), yaitu suku cadang pengganti, dengan merek utama Sakura Filter.
c. Manufaktur kontrak dan rekayasa kustom (*contract manufacturing & custom engineering*), yaitu karoseri dan sistem *dump hoist*.

Sebagai produsen komponen otomotif yang sebagian besar berbasis ICE seperti filter oli, filter bahan bakar, dan sistem knalpot, perusahaan menghadapi ancaman disrupsi struktural dari penetrasi kendaraan listrik dan regulasi emisi ketat [2], [16]. Kondisi ini menuntut SMSM untuk mereorientasi riset dan pengembangannya (R&D) ke arah manajemen termal serta merambah pasar non-otomotif seperti alat berat, pertambangan, dan industri medis

4.2. Analisis Hal yang Perlu diperbaiki.

Meskipun SMSM berhasil mencatatkan pertumbuhan laba bersih dan mempertahankan porsi ekspor hingga lebih dari 60%[17], analisis mendalam mengungkapkan beberapa area kritis yang perlu diperbaiki:

1. Sertifikasi Kualitas Terfragmentasi & Ketiadaan Laporan CoQ:

a. Sertifikasi mutu (IATF 16949:2016, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015) terpecah di berbagai entitas anak usaha dengan siklus yang berbeda
b. Seluruh penghargaan kualitas berasal dari jalur OEM/OES, sementara jalur *aftermarket* belum mempublikasikan metrik kualitas kuantitatif yang terstandar
c. Perusahaan belum menerbitkan Laporan Biaya Kualitas secara terstruktur untuk mengukur biaya pencegahan, penilaian, dan kegagalan internal/eksternal.

2. Perputaran Karyawan dan Efisiensi Pelatihan:

a. Penurunan jumlah karyawan secara bertahap perlu diimbangi dengan efisiensi alokasi biaya pelatihan. Ketiadaan pemisahan turnover voluntary dan involuntary dalam publikasi laporan menyulitkan evaluasi efektivitas ROI dari program pengembangan SDM.

3. Tantangan Pasar Domestik & Tekanan Ekspor:

a. Penjualan kendaraan baru domestik yang melambat serta maraknya impor kendaraan CBU menekan volume penjualan lokal dan segmen karoseri [18]
b. Ketidakpastian geopolitik global dan fluktuasi biaya logistik berisiko menahan laju pertumbuhan volume ekspor.

4. Metrik dan Sistem Penanganan Keluhan Pelanggan yang Belum Terpusat:

a. Perusahaan belum mempublikasikan metrik loyalitas kuantitatif seperti Skor Promotor Bersih dan Customer Tingkat Retensi Pelanggan
b. Belum terdapat kanal penanganan keluhan pelanggan yang terintegrasi penuh secara real-time dengan Perjanjian Tingkat Layanan yang terukur.

4.3. Analisis Perbaikan Kualitas Produk

Fondasi mutu SMSM tersebar di berbagai entitas grup dengan kepemilikan empat jenis sertifikasi utama: IATF 16949:2016, ISO 9001:2015, ISO/IEC 17025:2017, dan ISO 14001:2015.

Tabel 4.1. Rangkuman Sertifikasi Mutu dan Lingkungan PT Selamat Sempurna Tbk

Sertifikasi	Lembaga Penerbit	Entitas & Masa Berlaku
IATE 16949:2016 (Kualitas)	TUV SUD / DQS GmbH	SMSM: 2024-2027; PT Panata Jaya Mandiri: 2024-2027; PT Tokyo Radiator: 2023-2026.
ISO 9001:2015 (Kualitas)	SGS UK / DQS / German Cert	PT Prapat Tunggal Cipta: 2025-2028; PT Prima Honeycomb: 2026-2029; PT Dinamikajaya: 2024-2027; PT Hydraxle: 2023-2026; PT Rubberindo: 2026-2029; PT Tokyo Radiator: 2023-2026; PT POSCO Indonesia: 2022-2025.
ISO/IEC 17025:2017 (Lab)	KAN	SMSM: 2024-2029.
SO 14001:2015 (Lingkungan)	TUV SUD/ German Cert	SMSM, PT Panata Jaya Mandiri: 2024-2028; PT Hydraxle, PT Tokyo Radiator: 2024-2027; PT POSCO Indonesia: 2022-2025.

Sumber: Sustainability Report SMSM 2025 [4]

Meskipun SMSM menerima berbagai penghargaan OEM/OES seperti *'Excellent Supplier* FY2024' dari PT Yanmar Diesel Indonesia dan *'Appreciation of Delivery'* dari PT Hino Motors, analisis mengungkapkan tiga celah utama: (1) Seluruh metrik mutu berfokus pada OEM/OES tanpa indikator kuantitatif pada jalur Aftermarket; (2) Masa berlaku sertifikasi PT POSCO Indonesia telah/hampir jatuh tempo pada 2025; serta (3) Belum dipublikasikannya Laporan Biaya Kualitas yang merinci biaya pencegahan, penilaian, dan kegagalan.

4.4. Analisis Perbaikan Perputaran karyawan

Data ketenagakerjaan SMSM periode 2021–2025 menunjukkan dinamika jumlah karyawan, biaya pelatihan, dan tingkat perputaran karyawan sebagaimana tercantum pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Indikator Ketenagakerjaan dan Turnover PT Selamat Sempurna Tbk (2021-2025)

Indikator	2021	2022	2023	2024	2025
Jumlah Karyawan (orang)	5.849	5.529	5.684	5.558	5.286
Tingkat Turnover	1,78%	2,42%	4,31%	3,74%	4,14%
Jam Pelatihan (jam)	-	-	1.891	4.333	6.705
Biaya Pelatihan (Rp juta)	-	-	562,67	1.123,24	1.417,95
Komposisi Karyawan Perempuan	-	-	10,13%	11,10%	11,96%
Survei Keterlibatan Karyawan	n/a	81,8%	n/a	87,3%	n/a

Sumber: Laporan Keberlanjutan SMSM 2025 (GRI 401-1) [4], [9], [10], [11], [12]

Jumlah karyawan menurun dari 5.684 orang (2023) menjadi 5.286 orang (2025), sementara biaya pelatihan melonjak signifikan hingga Rp1,41 miliar. Tingkat *turnover* berada di kisaran 3,74% - 4,14%. Diperlukan pemisahan kategori *turnover* voluntary dan involuntary serta perhitungan return on training investment agar efisiensi pelatihan dapat dipantau.

4.5. Perbaikan Pendapatan, Penjualan

Untuk menjaga fleksibilitas dan stabilitas arus kas di tengah dinamika pasar otomotif, rekomendasi perbaikan pendapatan dan penjualan berbasis teori strategi bersaing meliputi:

a. Reorientasi kapasitas produksi ke segmen *aftermarket* (OES/AM): mengingat pertumbuhan penjualan mobil baru domestik yang melambat, mengalihkan alokasi kapasitas ke pasar suku cadang pengganti memberikan arus kas yang lebih stabil karena bertambahnya basis populasi kendaraan beroperasi.
b. Reposisi segmen karoseri (*body maker*): menghadapi gempuran impor truk CBU, perusahaan disarankan berfokus pada spesifikasi produk kustom berteknologi tinggi (*high-spec custom design*) yang sulit digantikan oleh produk impor rakitan luar negeri.
c. Penetrasi pasar ekspor negara berkembang (*emerging markets*): mengoptimalkan basis ekspor dengan memperluas jaringan distribusi di negara-negara berkembang yang sedang mengalami pertumbuhan sektor logistik dan industri kendaraan komersial.

4.6. Perbaikan Inovasi dan Ide

Menghadapi transisi industri otomotif menuju kendaraan listrik (EV) serta perkembangan otomasi produksi [2], langkah-langkah perbaikan inovasi yang disarankan adalah:

a. Percepatan Alokasi R&D untuk Komponen EV/Hybrid: Mengembangkan sistem manajemen termal (*thermal management*), sistem pendingin baterai, radiator khusus kendaraan *hybrid* (HEV), serta filter udara kabin berteknologi tinggi (HEPA/Anti-allergen Filter)
b. Eksplorasi Pasar Non-Otomotif: Memperluas aplikasi produk filter dan radiator ke sektor yang memiliki tingkat transisi EV lebih lambat, seperti alat berat, pertambangan, maritim, dan peralatan medis.
c. Penerapan Analitik Prediktif AI/IoT & Program Link and Match: Menerapkan sistem analitik prediktif berbasis AI/IoT pada lini manufaktur untuk menekan pemborosan material dan *downtime* (Sahmi & El Abbadi, 2024). Selain itu, memperkuat kemitraan dengan Industri Kecil Menengah (IKM) lokal melalui program *Link and Match* guna mengurangi ketergantungan bahan baku impor dan memperkuat rantai pasok lokal.

4.7. Analisis Loyalitas Pelanggan

Segmentasi pelanggan SMSM terbagi menjadi B2B (OEM/OES & Ekspor 125+ negara) dan B2C (Aftermarket domestik merek Sakura Filter di 130+ negara). Namun, perusahaan belum mempublikasikan metrik kuantitatif seperti Skor Promotor Bersih dan Tingkat Retensi Pelanggan, serta belum memiliki program loyalitas formal maupun kanal penanganan keluhan terpusat untuk segmen B2C.

Tabel 4.3 Tabel Analisis Loyalitas Pelanggan

Segmentasi	Karakteristik Pelanggan
B2B (OEM/OES & *Replacement Market Global*)	Pabrikan otomotif (OEM), Original Equipment Supplier (OES), dan distributor ekspor di 125+ negara
B2C (*Aftermarket domestik & digital*)	Bengkel, toko onderdil, dan konsumen akhir yang membeli via distributor maupun marketplace (Tokopedia, Shopee, Blibli) di bawah merek dagang Sakura Filter terdaftar di 130 negara.

Sumber: Laporan Keberlanjutan SMSM 2025 [4]

Loyalitas pelanggan SMSM terbentuk dengan cara berbeda pada dua segmen. Pada segmen B2B (OEM/OES), loyalitas bertumpu pada konsistensi mutu yang dibuktikan sertifikasi (IATF 16949 dan ISO 14001:2015), perjanjian bantuan teknik jangka panjang dengan prinsipal, serta komunikasi rutin melalui korespondensi dan pertemuan tahunan. Pada segmen B2C, pelanggan adalah bengkel dan konsumen akhir yang dijangkau lewat distributor konvensional dan *marketplace* (Tokopedia, Shopee, Blibli), sehingga loyalitas lebih bergantung pada kepercayaan terhadap keaslian produk. Perseroan menjaganya dengan menerbitkan peringatan berkala kepada distributor tentang ciri produk asli untuk melindungi konsumen dari filter dan radiator palsu, serta menjaga keamanan data pelanggan.

Meski perusahaan memiliki mekanisme dasar penanganan keluhan dan tidak melaporkan keluhan material terkait kualitas produk, ditemukan empat kelemahan. Pertama, belum ada metrik loyalitas terukur seperti customer Tingkat Retensi Pelanggan, Skor Promotor Bersih, atau tren keluhan tahunan. Kedua, belum ada program loyalitas formal untuk segmen B2C, padahal program semacam ini lazim di industri aftermarket otomotif. Ketiga, kanal keluhan belum terpusat dan masih bergantung pada distributor, tanpa SLA atau pelacakan waktu respons yang transparan. Keempat, survei kepuasan pelanggan B2B belum dipublikasikan secara berkala, dan survei dalam laporan keberlanjutan hanya menampilkan beberapa komponen tanpa penjelasan.

Berdasarkan temuan tersebut, lima perbaikan diusulkan. Perseroan perlu mempublikasikan metrik loyalitas (Tingkat Retensi Pelanggan dan NPS) secara terpisah untuk segmen B2B dan B2C. Perseroan juga perlu merancang program loyalitas formal bagi pelanggan B2C dan membangun kanal keluhan terpusat dengan SLA respons yang terukur. Survei kepuasan pelanggan OEM/OES perlu dilakukan berkala sebagai bagian dari siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Terakhir, kanal digital, termasuk potensi kanal D2C, perlu dievaluasi dan diperluas untuk memperoleh data pelanggan yang lebih komprehensif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa PT Selamat Sempurna Tbk (SMSM) telah menjalankan perbaikan berkelanjutan melalui Program CRP, sertifikasi mutu di berbagai entitas grup, serta otomasi dan digitalisasi produksi. Namun, masih ada lima aspek yang dapat diperbaiki. Kualitas di jalur aftermarket belum terukur dan laporan biaya kualitas belum dipublikasikan. *Turnover* karyawan masih di atas 4% di tengah investasi pelatihan yang meningkat. Tekanan pasar domestik dan ekspor menuntut pergeseran sebagian fokus ke aftermarket. Lini produk berbasis ICE menghadapi ancaman struktural dari kendaraan listrik. Terakhir, belum ada metrik loyalitas maupun kanal keluhan yang terukur. Secara keseluruhan, penerapan perbaikan berkelanjutan SMSM sudah berjalan baik, tetapi perlu diperkuat dengan pemantauan dan pelaporan berbasis data.

Berdasarkan temuan tersebut, SMSM disarankan menyusun dashboar terpusat untuk memantau status sertifikasi seluruh entitas, mengembangkan metrik kualitas aftermarket seperti tingkat retur dan keluhan distributor, serta menerbitkan laporan biaya kualitas yang memilah biaya pencegahan, penilaian, kegagalan internal, dan kegagalan eksternal. Pada aspek turnover, perusahaan perlu memisahkan *turnover* sukarela dan

tidak sukarela, menjelaskan kontribusi otomasi terhadap penurunan jumlah karyawan, meningkatkan survei keterlibatan karyawan menjadi tahunan, dan menghitung biaya *turnover* terhadap investasi pelatihan. Untuk menjaga arus kas, segmen aftermarket perlu diperkuat, sementara pengembangan produk ke manajemen termal serta komponen EV dan hybrid, termasuk radiator untuk kendaraan komersial dan alat berat, perlu dilanjutkan. Dalam hal loyalitas pelanggan, perusahaan perlu mempublikasikan metrik *Tingkat Retensi Pelanggan* dan NPS untuk segmen B2B dan B2C, merancang program loyalitas B2C, membangun kanal keluhan terpusat dengan SLA yang terukur, dan melakukan survei kepuasan OEM/OES secara berkala dalam siklus PDCA.

Bagi penelitian selanjutnya, karena penelitian ini bertumpu pada data publik, terutama laporan keberlanjutan, disarankan melengkapinya dengan wawancara atau data internal perusahaan agar penyebab temuan seperti penurunan jumlah karyawan dapat dipastikan. Perbandingan dengan perusahaan komponen otomotif lain juga dapat dilakukan untuk menilai posisi SMSM di industrinya.

Ucapan Terima Kasih
Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Risky Budianto, S.E., M.Ak. selaku dosen pengampu mata kuliah Praktik Akuntansi Manajemen Universitas Negeri Surabaya atas bimbingan dan masukannya dalam penyusunan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

[1] S. J. Llacctas-espinoza, N. Quezada-albino, D. Alberto, E. Evelyn, and U. Privada, “Continuous improvement methodologies in manufacturing companies : A systematic review of the literature 2016-2021 Metodologías de mejora continua en empresas del sector manufacturero : Una revisión sistemática de la literatura 2016-2021,” 2021.
[2] A. Novaresio, A. Moretti, and F. Zirpoli, “Fostering just transition in the Italian automotive ecosystem : Firm-level insights on EV transition risks and pathways,” *Environ. Innov. Soc. Transitions*, vol. 61, no. October 2025, p. 101179, 2026, doi: 10.1016/j.eist.2026.101179.
[3] Z. Sahmi and E. Abbadi, “The evolution of Kaizen in the industry : systematic literature review,” vol. 12, pp. 169–179, 2024.
[4] PT Selamat Sempurna Tbk, “Sustainability Report 2025,” PT Selamat Sempurna Tbk.
[5] A. Stronczek, “Barriers of Lean Accounting Implementation in Polish Enterprises : DEMATEL Approach,” 2023.
[6] “Republik Indonesia. Peraturan Presiden Nomor 55 Tahun 2019 tentang Percepatan Program Kendaraan Bermotor Listrik Berbasis Baterai (Battery Electric Vehicle) untuk Transportasi Jalan.”. Available: Perpres 55/2019: cari di peraturan.bpk.go.id atau jdih.setneg.go.id.
[7] PT Selamat Sempurna Tbk, “CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS,” PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/uploads/attachment/LK PT Selamat Sempurna Tbk per 31 Maret 2026.pdf
[8] PT Selamat Sempurna Tbk, “CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS,” PT Selamat Sempurna Tbk. Available: https://smsm.co.id/uploads/attachment/Laporan Keuangan SMSM 30 Jun 2026.pdf
[9] PT Selamat Sempurna Tbk, “Annual Report 2021,” PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/uploads/attachment/Annual Report SMSM 2021 v3.pdf
[10] PT Selamat Sempurna Tbk, “Annual Report 2022,” PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/uploads/attachment/Annual Report SMSM 2022 v3.pdf
[11] PT Selamat Sempurna Tbk, “Annual Report 2023,” PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/uploads/attachment/Annual Report SMSM 2023 20240625.pdf,
[12] PT Selamat Sempurna Tbk, “Annual Report 2024,” PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/uploads/attachment/Annual Report SMSM 2024.pdf
[13] PT Selamat Sempurna Tbk, “Annual Report 2025,” PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/uploads/attachment/Annual Report SMSM 2025.pdf
[14] ADR Group Automotive Division, “Company Profile and Product Line Catalog: Sakura Filter & ADR Radiator. Jakarta: ADR Group, 2024.” Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://adr-group.com/
[15] PT Selamat Sempurna Tbk, “Visi Misi PT Selamat Sempurna,” PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/vimi.php
[16] Brussels: Official Journal of the European Union, “851 amending Regulation (EU) 2019/631 as

regards strengthening the CO2 emission performance standards for new passenger cars and new light commercial vehicles. Brussels," in *European Parliament and Council of the European Union. Regulation (EU) 2023/851*, 2023. Available: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/851/oj

[17] PT Selamat Sempurna Tbk, "Company Profile PT. Selamat Sempurna," PT Selamat Sempurna Tbk. Accessed: Oct. 10, 2026. Available: https://smsm.co.id/

[18] G. I. K. B. I. (GAIKINDO), "Laporan Penjualan Otomotif Domestik & Proyeksi Pasar Aftermarket Indonesia. Jakarta: GAIKINDO, 2024-2025." Available: https://www.gaikindo.or.id/indonesian-automobile-industry-data/

NOMENKLATUR

CI	*: Continuous Improvement*
CRP	*: Cost Reduction Program*
EV	*: Electric Vehicle*
ICE	*: Internal Combustion Engine*
OEM	*: Original Equipment Manufacturer*
OES	*: Original Equipment Supplier*
NPS	*: Skor Promotor Bersih (Net Promoter Score, NPS)*
SLA	*: Service Level Agreement*