Indonesia Economic Journal
Vol. 2, No. 2, Tahun 2026
doi.org/10.63822/rrz0tj98
Hal. 2512-2526
https://ojs.indopublishing.or.id/index.php/iej
eISSN 3090-4552 & pISSN 3090-4609

Analisis Penerapan *Continuous Improvement* pada PT Mulia Boga Raya, Tbk Periode 2021-2025

Arie Citra Mardiana[1], Niastika Anggreini Setiawan[2], Najwa Widya Choirina[3], Risky Budianto[4]
S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia[1,2,3,4]

*Email Korespodensi: arie.23104@mhs.unesa.ac.id

Diterima: 01-10-2026 | Disetujui: 06-10-2026 | Diterbitkan: 08-10-2026

ABSTRACT

This study examines the implementation of continuous improvement at PT Mulia Boga Raya Tbk (Prochiz) during the 2021–2025 period by focusing on quality, employee turnover, sales and revenue, innovation, and customer loyalty. This research employs a quantitative descriptive method using a single case study approach, based on data obtained from the company's annual reports and financial statements. The findings indicate that the company consistently maintained zero product recalls over the five-year period and improved its customer satisfaction score from 86.91% in 2022 to 91.80% in 2025. In 2025, the company also recorded sales growth of 19.14% and revenue growth of 19.60%. However, employee turnover increased from 9.57% in 2024 to approximately 12% in 2025. Furthermore, absolute carbon emissions continued to increase in line with the expansion of production activities. The findings indicate that continuous improvement has become embedded in the company's organizational culture and has contributed to operational performance and customer satisfaction. Nevertheless, the company continues to face challenges in employee retention and controlling its absolute environmental impact.

Keywords: *Continuous Improvement; Firm Performance; Customer Loyalty; Employee Turnover; Processed Food Industry.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji penerapan continuous improvement pada PT Mulia Boga Raya Tbk (Prochiz) selama periode 2021–2025 dengan meninjau beberapa aspek, yaitu kualitas, employee turnover, penjualan dan pendapatan, inovasi, serta loyalitas pelanggan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (single case study) dengan memanfaatkan data yang diperoleh dari annual report dan laporan keuangan perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan kondisi zero product recall secara konsisten selama lima tahun dan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan dari 86,91% pada 2022 menjadi 91,80% pada 2025. Pada 2025, perusahaan juga mencatat pertumbuhan penjualan sebesar 19,14% dan pendapatan sebesar 19,60%. Di sisi lain, employee turnover mengalami peningkatan dari 9,57% pada 2024 menjadi sekitar 12% pada 2025. Selain itu, jumlah emisi karbon absolut menunjukkan tren peningkatan sejalan dengan pertumbuhan aktivitas produksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan continuous improvement telah menjadi bagian dari budaya perusahaan dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional serta kepuasan pelanggan. Meskipun demikian, perusahaan masih perlu menghadapi tantangan terkait retensi karyawan dan pengendalian dampak lingkungan absolut.

Katakunci: *Continuous Improvement*; Kinerja Perusahaan; Loyalitas Pelanggan; Employee Turnover; Industri Makanan Olahan.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Mardiana, A. C., Setiawan, N. A. ., Choirina, N. W., & Budianto, R. (2026). Analisis Penerapan Continuous Improvement pada PT Mulia Boga Raya, Tbk Periode 2021-2025. Indonesia Economic Journal, 2(2), 2512-2526. https://doi.org/10.63822/rrz0tj98

PENDAHULUAN

Persaingan usaha dalam industri pengolahan makanan dan minuman, khususnya sektor produk olahan susu dan keju, semakin ketat seiring dengan perubahan preferensi konsumen, tuntutan standar keamanan pangan yang semakin tinggi, serta dinamika pasar yang terus berkembang. Kondisi tersebut menuntut setiap perusahaan untuk tidak hanya mempertahankan kinerja yang telah dicapai, tetapi juga melakukan perbaikan secara terus-menerus pada berbagai aspek operasional dan manajerial agar mampu bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan manajemen yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut adalah continuous improvement. Penerapan siklus PDCA memiliki peran penting dalam mendukung upaya perbaikan kualitas secara berkelanjutan di suatu perusahaan. PDCA merupakan suatu metode manajemen yang terdiri atas empat tahapan utama yang dilakukan secara berurutan dan berulang, yaitu tahap Plan atau perencanaan, tahap Do atau pelaksanaan, tahap Check atau pemeriksaan, serta tahap Action atau tindak lanjut. Melalui keempat tahapan tersebut, perusahaan dapat secara sistematis merencanakan langkah perbaikan, melaksanakannya dalam kegiatan operasional, mengevaluasi hasil yang dicapai, kemudian menindaklanjuti hasil evaluasi tersebut sebagai dasar untuk perbaikan pada siklus berikutnya, sehingga proses peningkatan kualitas dapat berlangsung secara terus-menerus dan berkesinambungan (Saputra & Nugroho, 2026). Pendekatan ini menempatkan setiap permasalahan yang muncul bukan sebagai hambatan, melainkan sebagai bagian dari siklus pembelajaran organisasi yang berulang untuk mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi dari waktu ke waktu.

Continuous improvement merupakan konsep tentang perbaikan atau peningkatan diri yang dilakukan secara berkelanjutan. Konsep ini semakin mendapatkan perhatian karena telah menjadi salah satu karakteristik penting dalam persaingan global, khususnya dalam upaya memajukan produksi barang, layanan jasa, serta kualitas proses dalam suatu bisnis. Pendekatan Continuous Improvement tidak hanya berorientasi pada peningkatan hasil produksi dan tingkat kinerja, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap inovasi organisasi. Oleh karena itu, continuous improvement menjadi sangat relevan digunakan untuk menganalisis proses perbaikan yang berlangsung secara berkesinambungan, tidak hanya dari sudut pandang pelaksanaan proyek atau hasil akhir dari suatu proses semata, tetapi juga mencakup aspek lain yang menjadi fokus utama dalam analisis perbaikan berkelanjutan tersebut (Trianando, 2025).

PT Mulia Boga Raya Tbk merupakan salah satu perusahaan manufaktur makanan di Indonesia yang bergerak dalam bidang pengolahan keju dan produk turunan berbahan dasar susu, dengan Prochiz sebagai merek unggulannya. Sejak resmi menjadi perusahaan terbuka dan tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham KEJU pada tahun 2019, serta bergabung menjadi bagian dari Garudafood Group pada tahun 2020, Perseroan dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya di berbagai lini bisnis agar mampu memenuhi ekspektasi pemegang saham, konsumen, maupun regulator. Berdasarkan penelusuran terhadap laporan tahunan Perseroan periode 2021 hingga 2025, ditemukan berbagai dinamika kinerja pada beberapa aspek yang menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam mengenai upaya perbaikan berkelanjutan yang telah dan perlu dilakukan oleh Perseroan.

Aspek pertama yang menjadi perhatian adalah kualitas produk dan sistem manajemen mutu. Kualitas merupakan faktor penentu keberlangsungan usaha dalam industri pangan karena berkaitan langsung dengan keamanan konsumen dan kepercayaan pasar. Data pada laporan tahunan Perseroan menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu terus mengalami penyempurnaan, mulai dari sertifikasi dasar ISO 22000, GMP, HACCP, dan Halal MUI pada tahun 2011, hingga pembaruan sertifikasi FSSC 22000 versi 6.0 dan penambahan sertifikasi laboratorium ISO 17025 pada tahun 2024. Meskipun demikian,

konsistensi zero product recall selama lima tahun perlu diimbangi dengan pengungkapan indikator kualitas yang lebih terukur pada proses produksi.

Aspek kedua adalah employee turnover atau tingkat perputaran karyawan. Turnover karyawan pada dasarnya merupakan perputaran tenaga kerja di pasar kerja, baik antarperusahaan, antarpekerjaan, maupun antara status bekerja dan tidak bekerja, yang dapat menimbulkan biaya signifikan bagi organisasi berupa hilangnya keahlian, pengetahuan, dan pengalaman karyawan yang keluar (Ongori, 2007). Fenomena yang ditemukan pada Perseroan menunjukkan adanya peningkatan tingkat employee turnover dari 9,57% pada tahun 2024 menjadi sekitar 12% pada tahun 2025, sebuah tren yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut agar tidak mengganggu stabilitas organisasi dan produktivitas kerja.

Aspek ketiga berkaitan dengan pendapatan dan penjualan. Pertumbuhan penjualan merupakan kriteria penting untuk menilai profitabilitas perusahaan dan menjadi indikator utama atas aktivitas perusahaan, karena pertumbuhan penjualan yang ditandai dengan peningkatan pangsa pasar akan berdampak pada peningkatan penjualan sehingga turut meningkatkan profitabilitas perusahaan (Sya'dah & Huda, 2020). Data keuangan PT Mulia Boga Raya Tbk selama periode 2021–2025 menunjukkan pola fluktuatif, mulai dari pertumbuhan yang stagnan pada tahun 2022, penurunan pada tahun 2023, hingga pemulihan dan pertumbuhan signifikan pada tahun 2024 dan 2025. Fluktuasi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja penjualan dan pendapatan Perseroan masih dipengaruhi oleh kondisi pasar dan persaingan industri, sehingga keberlanjutan pertumbuhan perlu terus dijaga melalui berbagai upaya perbaikan.

Aspek keempat adalah inovasi dan pengembangan ide. Inovasi, baik dalam bentuk inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, maupun inovasi organisasi, merupakan hal yang harus terus dilakukan pelaku usaha di tengah persaingan bisnis yang semakin tajam agar usahanya dapat tetap berkelanjutan dan berkembang (Bahren dkk., 2019). PT Mulia Boga Raya Tbk menunjukkan komitmen berkelanjutan dalam berinovasi melalui pengembangan varian produk, kemasan, serta proses produksi sepanjang tahun 2021 hingga 2025, namun sistem pengelolaan ide secara internal masih perlu diperkuat agar proses inovasi berjalan lebih terarah dan memberikan hasil yang lebih maksimal.

Aspek kelima adalah loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan dapat dipahami sebagai komitmen mendalam untuk melakukan pembelian ulang secara konsisten terhadap suatu produk atau merek di masa mendatang, meskipun terdapat pengaruh situasional dan upaya pemasaran dari pihak lain yang berpotensi menyebabkan perpindahan perilaku pembelian. Data pada Perseroan menunjukkan tren skor kepuasan pelanggan yang secara umum meningkat dari 86,91% (2022) menjadi 91,80% (2025), namun diiringi lonjakan jumlah pengaduan pelanggan yang tajam sebesar 467% pada tahun 2025, sehingga menimbulkan pertanyaan mengenai konsistensi antara hasil survei kepuasan dengan realitas keluhan yang diterima secara langsung oleh Perseroan, dan pentingnya membedakan loyalitas sikap (attitudinal) dari loyalitas perilaku (behavioral) dalam mengevaluasi hubungan jangka panjang dengan konsumen.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan analisis continuous improvement pada PT Mulia Boga Raya Tbk mencakup beberapa aspek. Singh dan Singh (2015) menyusun tinjauan literatur tentang filosofi continuous improvement sebagai landasan konseptual, namun bersifat lintas organisasi, sedangkan laporan ini menganalisis satu perusahaan pangan selama 2021–2025. Pada aspek sumber daya manusia, Ongori (2007) meninjau pengertian dan dampak employee turnover, dan Suta dan Ardana (2019) meneliti pengaruh kompensasi, persepsi dukungan organisasi, dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan, sehingga keduanya mendukung pembahasan kenaikan turnover perusahaan, tetapi tidak mengaitkannya dengan continuous improvement. Pada aspek penjualan, Sya'dah dan Huda (2020) meneliti pengaruh pertumbuhan

penjualan terhadap profitabilitas pada PT Gudang Garam Tbk, yang berguna untuk membaca fluktuasi penjualan, meskipun objeknya perusahaan rokok dan fokusnya pada hubungan sebab-akibat, bukan upaya perbaikan. Pada aspek inovasi, Bahren dkk. (2019) dan Dalimunthe (2017) menguji inovasi dan orientasi pasar sebagai sumber keunggulan bersaing, sedangkan laporan ini menyoroti perlunya sistem pengelolaan ide yang terstruktur. Pada aspek loyalitas pelanggan, Tartaglione dkk. (2019) memetakan literatur tentang customer loyalty dan brand management, tetapi tidak berupa studi kasus perusahaan. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut yang umumnya membahas satu aspek secara terpisah, laporan ini menggabungkan aspek kualitas, turnover, pendapatan dan penjualan, inovasi, serta loyalitas pelanggan dalam kerangka continuous improvement dan PDCA pada satu perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus tunggal *(single case study)* yaitu meneliti secara mendalam satu entitas, dalam penelitian ini menggunakan PT Mulia Boga Raya Tbk dengan rentang waktu 2021-2025 untuk memahami bagaimana suatu fenomena manajemen berkembang secara kontekstual dan holistik. Pendekatan studi kasus ini dipilih karena mampu untuk mengungkap kompleksitas dan dinamika penerapan continuous improvement pada beberapa aspek kinerja sekaligus secara terintegrasi, sesuatu yang sulit ditangkap secara utuh oleh penelitian kuantitatif murni dengan sampel besar dan variabel yang dibatasi secara ketat. Sifat deskriptif digunakan karena tujuan penelitian adalah memaparkan kondisi, perkembangan, dan pola dari waktu ke waktu, bukan untuk memprediksi atau menggeneralisasi hasil ke populasi yang lebih luas.

Objek, Sumber, dan Jenis Data

Objek penelitian adalah PT Mulia Boga Raya Tbk dengan periode pengamatan tahun 2021 sampai dengan 2025. Data yang digunakan adalah data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan resmi Perseroan yang dipublikasikan melalui Bursa Efek Indonesia atau situs resmi perusahaan. Data yang dikumpulkan mencakup dua jenis, yaitu data kuantitatif yang meliputi skor kepuasan pelanggan, jumlah dan tren pengaduan pelanggan, tingkat employe turnover, jumlah pendapatan dan penjualan, total jam pelatihan karyawan, intensitas energi tak terbarukan, total emisi karbon (CO2-eq), serta pertumbuhan laba bruto dan laba bersih; dengan data kualitatif yaitu narasi kebijakan mutu, pencapaian sertifikasi, pernyataan strategi dan juga nilai budaya perusahaan, dan juga deskripsi kegiatan inovasi dan efisiensi operasional. Data pendukung lainnya berupa jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang relevan digunakan untuk memperkuat kerangka konseptual dan sebagai pembanding dalam pembahasan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi (*documentary research atau content analysis* atas dokumen resmi) meliputi penelusuran, pencatatan, dan pengorganisasian secara sistematis informasi yang terdapat pada annual report perusahaan pada tahun 2021-2025. Teknik ini dipilih karena data yang dibutuhkan bersifat historis dan telah dipublikasikan secara resmi kepada publik sehingga tidak memerlukan pengumpulan data primer melalui wawancara, kuisioner, atau observasi langsung ke lokasi perusahaan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan yang saling melengkapi. Pertama, analisis isi deskriptif yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mengkategorikan pernyataan, kebijakan, serta capaian continuous improvement pada tiap aspek kinerja dari tahun ke tahun berdasarkan narasi pada annual report. Kedua analisis tren (trend analysis) tahun-ke-tahun digunakan terhadap data kuantitatif, seperti pendapatan, penjualan, tingkat turnover, skor kepuasan pelanggan, intensitas energi, dan emisi karbon, untuk melihat pola perkembangan, titik balik (turning point), tingkat pertumbuhan (growth rate) antar tahun, serta konsistensi perbaikan selama periode lima tahun pengamatan. Ketiga, triangulasi data (data triangulation) dilakukan dengan membandingkan data kuantitatif dan narasi kualitatif pada dokumen yang sama pada tahun yang sama, misalnya membandingkan kenaikan skor kepuasan pelanggan dengan lonjakan jumlah pengaduan pelanggan pada tahun 2025, atau membandingkan perbaikan intensitas energi dengan tren total emisi karbon absolut. Teknik ini digunakan untuk menghindari kesimpulan yang bias apabila hanya bersandar pada satu jenis indikator saja.

Kombinasi ketiga teknik tersebut dipilih karena data yang tersedia bersifat sekunder, longitudinal (deret waktu lima tahun), dan campuran antara data kualitatif dan kuantitatif dalam satu studi kasus kualitatif. Dengan karakteristik data tersebut, pendekatan deskriptif kualitatif berbasis studi kasus dan kerangka PDCA dinilai lebih tepat dibandingkan metode kuantitatif inferensial, seperti analisis regresi atau pengujian hipotesis statistik, yang umumnya membutuhkan data primer dengan jumlah sampel besar, variabel yang terukur secara ketat, dan observasi berulang dalam jumlah memadai, sementara data time-series pada penelitian ini hanya memiliki lima titik waktu (tahun) sehingga kurang memadai untuk pengujian statistik formal namun sangat sesuai untuk analisis tren dan studi kasus deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbaikan Kualitas

PT Mulia Boga Raya Tbk, produsen produk olahan keju dengan merk Prochiz, memperlihatkan penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang konsisten dan telah melembaga dalam kurun waktu 2021 hingga 2025. Nilai perbaikan berkelanjutan ditetapkan secara resmi sebagai salah satu dari lima nilai inti perusahaan yang disebut 5 Basic Mentality. Penerapan nilai tersebut dilakukan melalui pendekatan manajemen siklus Plan Do Check Action (PDCA) serta pengambilan keputusan yang didasarkan pada data dan fakta, dengan pandangan bahwa setiap permasalahan yang muncul merupakan kesempatan untuk berkembang. Komitmen tersebut tampak dari tidak adanya penarikan produk dari pasar (zero product recall) selama lima tahun berturut turut, serta perkembangan sistem manajemen mutu yang terus mengalami penyempurnaan. Pada tahun 2011, perusahaan telah memperoleh sertifikasi dasar berupa ISO 22000, GMP, HACCP, dan sertifikasi Halal dari MUI. Selanjutnya pada tahun 2018, perusahaan berhasil meraih sertifikasi FSSC 22000 yang merupakan standar tertinggi dalam sistem manajemen keamanan pangan. Pada tahun 2024, perusahaan kembali melakukan pembaruan dengan memperoleh sertifikasi laboratorium ISO 17025 dan memutakhirkan sertifikasi FSSC 22000 ke versi 6.0. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan senantiasa mengikuti perkembangan standar terkini dan tidak hanya bertahan pada pencapaian sebelumnya.

Dari aspek kepuasan pelanggan, terjadi peningkatan skor yang berkelanjutan dari 86,91 persen pada tahun 2022 menjadi 91,60 persen pada tahun 2025. Sejalan dengan hal tersebut, jumlah keluhan pelanggan

juga mengalami penurunan yang cukup besar, yaitu dari 534 kasus pada tahun 2022 menjadi 189 kasus pada tahun 2024, dengan tingkat penyelesaian yang senantiasa mendekati seratus persen. Meskipun jumlah keluhan kembali meningkat menjadi 1.072 kasus pada tahun 2025 atau naik sebesar 467 persen, peningkatan tersebut sejalan dengan perluasan skala bisnis dan pertumbuhan penjualan sebesar 19,14 persen pada tahun yang sama, sehingga tidak dapat diartikan sebagai penurunan kualitas produk. Kondisi ini justru memperlihatkan kemampuan sistem penanganan keluhan pelanggan yang tetap dapat mempertahankan tingkat penyelesaian seratus persen meskipun volume keluhan meningkat secara signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sistem tersebut memiliki kapasitas yang mampu menyesuaikan diri dengan pertumbuhan bisnis (scalable).

Selain itu, perusahaan juga menunjukkan peningkatan investasi yang besar dalam pengembangan sumber daya manusia. Total jam pelatihan karyawan meningkat dari 91 jam pada tahun 2021 menjadi 11.704 jam pada tahun 2025, mencakup pelatihan pada bidang audit internal, ISO 17025, dan Good Manufacturing Practice (GMP), yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia dilakukan seiring dengan bertambahnya kompleksitas sistem manajemen mutu yang diterapkan. Di samping itu, inovasi produk yang berkelanjutan, investasi pada mesin produksi baru, otomatisasi proses bisnis, serta pembangunan instalasi pengolahan air limbah turut memperkuat pondasi mutu dan keberlanjutan operasional perusahaan. Berbagai upaya tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap perbaikan kinerja keuangan perusahaan, yang tercermin dari pertumbuhan laba bruto sebesar 42,11 persen pada tahun 2024, jauh melampaui pertumbuhan penjualan yang hanya sebesar 23,99 persen. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perbaikan yang dilakukan tidak hanya berdampak pada pertumbuhan volume penjualan, tetapi juga pada peningkatan efisiensi dan margin keuntungan perusahaan.

Perbaikan Employee Turnover

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi sebuah perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga sumber daya manusia atau biasa disebut dengan karyawan memiliki peran yang sangat dominan dalam suatu Perusahaan (Walenta et al., 2025). Peningkatan kinerja sebuah perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia. Oleh sebab itu, tingkat employee turnover atau perputaran karyawan perlu menjadi perhatian karena dapat mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang dimilikinya. Salah satu cara untuk mengurangi tingkat turnover karyawan adalah retensi karyawan. Retensi karyawan adalah suatu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan dengan jangka waktu yang telah ditentukan (Walenta et al., 2025). Jika retensi karyawan dapat dijalankan dengan baik oleh perusahaan, maka pekerjaan yang dilakukan karyawan akan maksimal dan tujuan dari perusahaan dapat dicapai (Suta & Ardana, 2019).

Berdasarkan annual report PT Mulia Boga Raya Tbk tahun 2021 hingga 2023 tidak disebutkan mengenai ratio atau jumlah karyawan yang keluar pada periode tahun tersebut. Namun, pada annual report tahun 2024, disebutkan bahwa tingkat employee turnover perusahaan tercatat sebesar 9,57%, dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 40 orang. Sementara itu, berdasarkan annual report tahun 2025, tingkat employee turnover mengalami peningkatan menjadi sekitar 12%, dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 45 orang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan pada tahun 2025 lebih tinggi dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Peningkatan ini mengindikasikan perlunya perhatian dan evaluasi lebih lanjut terhadap upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tingkat

perputaran tenaga kerja dapat dikendalikan.

Berdasarkan data sebelumnya, tingkat employee turnover mengalami peningkatan dari 9,57% pada tahun 2024 menjadi sekitar 12% pada tahun 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya mempertahankan karyawan. Meningkatnya tingkat employee turnover menjadi salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan karena perputaran karyawan yang tinggi dapat menimbulkan berbagai dampak bagi perusahaan. Setiap karyawan yang meninggalkan perusahaan perlu digantikan melalui proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru. Proses tersebut tentunya memerlukan tambahan waktu, tenaga, dan biaya. Selain itu, keluarnya karyawan dapat menyebabkan perusahaan kehilangan pengalaman, keterampilan, serta pengetahuan yang telah diperoleh karyawan selama bekerja. Apabila pergantian karyawan berlangsung secara berkelanjutan, kondisi tersebut berpotensi mengganggu stabilitas organisasi dan menurunkan produktivitas tim kerja. Oleh karena itu, salah satu aspek utama yang perlu ditingkatkan adalah strategi retensi atau upaya mempertahankan karyawan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui berbagai faktor yang mendorong karyawan meninggalkan perusahaan, seperti kesempatan pengembangan karier, kompensasi yang diberikan, kondisi lingkungan kerja, tingkat kepuasan kerja, maupun faktor lainnya. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat merancang dan menerapkan strategi perbaikan yang lebih sesuai dan efektif untuk mengurangi tingkat employee turnover.

Perbaikan Pendapatan dan Penjualan

Pendapatan adalah hasil yang diperoleh dari kegiatan perusahaan seperti penjualan barang dagangan, memberikan jasa kepada langganan, sewa dari hak milik, meminjamkan uang dan lain pekerjaan yang mengarah untuk mendapatkan hasil (Ristianti & Imhar, 2023). Penjualan merupakan indikator sentral dalam evaluasi performa bisnis karena berhubungan langsung dengan pendapatan dan pertumbuhan Perusahaan (Ayudi et al., 2026). Pendapatan dan penjualan merupakan indikator penting dalam menilai kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnis dan mempertahankan pertumbuhan.

Berdasarkan annual report PT Mulia Boga Raya Tbk, perkembangan pendapatan dan penjualan perusahaan tahun 2021 hingga 2025 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Pendapatan dan Penjualan selama Periode 2021-2025

Tahun	Pendapatan	Penjualan
2021	Rp 1.055.421.524.048	Rp 1.042.307.144.847
2022	Rp 1.057.386.237.940	Rp 1.044.368.857.579
2023	Rp 1.028.661.311.902	Rp 1.019.669.802.028
2024	Rp 1.275.456.715.358	Rp 1.264.335.961.440
2025	Rp 1.525.577.954.703	Rp 1.506.300.329.890

Sumber: Laporan Keuangan PT Mulia Boga Raya Tbk, Data Diolah, 2026

Pada tahun 2022, perusahaan mengalami pertumbuhan yang sangat rendah, dengan penjualan meningkat 0,19% dan pendapatan meningkat 0,18%, sehingga kinerja cenderung stagnan. Pada tahun 2023, kinerja mengalami penurunan dengan penjualan turun 2,37% dan pendapatan turun 2,71%. Namun, pada

tahun 2024 perusahaan mengalami pertumbuhan signifikan, dengan penjualan dan pendapatan masing-masing meningkat sekitar 24%. Pertumbuhan tersebut berlanjut pada tahun 2025, dengan penjualan tumbuh 19,14% dan pendapatan meningkat 19,60%. Selain itu, selisih antara pendapatan dan penjualan mencapai Rp19,28 miliar, tertinggi dalam lima tahun terakhir.

Berdasarkan perkembangan penjualan dan pendapatan selama periode 2021–2025, kinerja perusahaan secara umum menunjukkan tren yang positif meskipun mengalami fluktuasi. Pada tahun 2022, pertumbuhan penjualan dan pendapatan cenderung stagnan, kemudian keduanya mengalami penurunan pada tahun 2023. Namun, perusahaan berhasil menunjukkan pemulihan yang signifikan pada tahun 2024, dan pertumbuhan tersebut kembali berlanjut pada tahun 2025. Penurunan penjualan dan pendapatan pada tahun 2023 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh kondisi pasar, perubahan kebutuhan konsumen, serta persaingan dalam industri. Oleh karena itu, meskipun perusahaan berhasil mencatatkan pertumbuhan yang positif pada tahun 2024 dan 2025, keberlanjutan pertumbuhan penjualan dan pendapatan tetap perlu menjadi perhatian. Aspek yang perlu diperbaiki yaitu perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan penjualan serta pendapatan secara konsisten agar dapat mengurangi risiko terjadinya penurunan seperti pada tahun 2023. Perusahaan juga perlu terus menyesuaikan produk dengan kebutuhan dan perkembangan tren konsumen serta memperkuat daya saingnya. Selain itu, pengembangan pasar dan diversifikasi produk perlu dilakukan untuk meningkatkan sumber pendapatan perusahaan dan mengurangi ketergantungan pada produk tertentu. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga pertumbuhan penjualan dan pendapatan secara lebih stabil dan berkelanjutan di masa mendatang.

Perbaikan Inovasi dan Ide

Inovasi adalah proses membuat produk baru atau memperbaiki produk yang sudah ada dan memasarkannya dengan tujuan menambah nilai bagi pelanggan dan Perusahaan (Putri & Ali, 2025). Untuk menjaga keberlangsungan perusahaan dan mencapai keberhasilan, diperlukan inovasi melalui pengembangan produk baru serta penerapan strategi yang lebih efektif. Produk inovasi pada dasarnya untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing bagi Perusahaan (Dalimunthe, 2017).

Berdasarkan annual report PT Mulia Boga Raya Tbk selama periode 2021–2025, perusahaan menunjukkan komitmen yang berkelanjutan dalam melakukan inovasi sebagai bagian dari strategi pengembangan dan pertumbuhan bisnis. Pada tahun 2021, perusahaan menyampaikan upaya pengembangan gagasan inovatif melalui peluncuran serta pengembangan produk-produk baru. Selanjutnya, pada tahun 2022, perusahaan mengusung tema “Growing the Business Through Innovation”, yang menunjukkan bahwa inovasi menjadi salah satu strategi utama dalam mendukung pertumbuhan bisnis. Pada tahun 2023, inovasi dilakukan melalui pengembangan produk, termasuk produk keju lembaran dengan kemasan yang lebih ekonomis. Perusahaan juga melakukan pengembangan pada proses produksi dan kemasan yang lebih berkelanjutan. Pada tahun 2024, perusahaan terus mengembangkan berbagai variasi produk, rasa, teknik, dan kemasan serta perusahaan menekankan pentingnya kreativitas dalam menghasilkan gagasan baru serta inovasi dalam menerapkan gagasan tersebut ke dalam kegiatan bisnis. Pada tahun 2025, perusahaan melanjutkan upaya inovasi melalui pengembangan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen sebagai upaya untuk mempertahankan daya saing.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam annual report selama periode 2021–2025, perusahaan menunjukkan komitmen yang konsisten dalam menerapkan inovasi. Upaya tersebut dilakukan melalui

pengembangan produk, perbaikan proses bisnis, serta penerapan berbagai strategi untuk mendukung perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, aspek yang perlu ditingkatkan yaitu pada sistem pengembangan dan pengelolaan ide agar proses inovasi dapat berjalan secara lebih terarah dan memberikan hasil yang maksimal. Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah pengumpulan ide dari berbagai pihak, khususnya karyawan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Ide dan masukan dari karyawan dapat menjadi sumber inovasi dalam pengembangan produk, peningkatan proses produksi, efisiensi operasional, maupun pelayanan kepada konsumen. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap inovasi yang dikembangkan mampu menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan preferensi konsumen. Dalam industri makanan, tren konsumen dapat berubah dengan cepat sehingga perusahaan perlu mampu mengidentifikasi perubahan tersebut dan menjadikannya sebagai peluang untuk mengembangkan bisnis. Dengan demikian, perbaikan utama yang dapat dilakukan perusahaan adalah membangun sistem inovasi yang lebih terstruktur, mulai dari proses pengumpulan ide hingga tahap evaluasi, sehingga inovasi yang dihasilkan dapat memberikan manfaat yang optimal bagi perkembangan dan daya saing perusahaan.

Perbaikan Loyalitas Pelanggan

Loyalitas Pelanggan merupakan sebuah aset tak terwujud yang penting bagi perusahaan karena pelanggan yang loyal akan cenderung untuk melakukan pembelian ulang, menyebarkan word of mouth positif, serta banyak menunjukkan toleransi harga yang lebih tinggi, sehingga loyalitas dapat berkontribusi pada keberlangsungan usaha, profitabilitas, dan juga keunggulan bersaing oleh perusahaan (Tartaglione et al., 2019). Semakin tinggi loyalitas pelanggan terhadap suatu merek, semakin besar juga peluang perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar dan dapat mencapai pertumbuhan jangka panjang di tengah-tengah persaingan yang ketat (Edith Ebele Agu et al., 2024). Oleh karena itu membangun dan menjaga kualitas loyalitas pelanggan perlu menjadi perhatian utama oleh manajemen secara berkelanjutan melalui penciptaan nilai, kepuasan, kepercayaan dan hubungan jangka panjang.

Berdasarkan annual report PT Mulia Boga Raya Tbk tahun 2021, tingkat kepuasan pelanggan Perseroan tercatat sebesar 95%. Pada tahun tersebut, Perseroan juga berhasil menempati peringkat nomor 2 (dua) merek paling disukai berdasarkan survei KANTAR, serta meraih penghargaan "Best Emiten Award 2021", di mana brand Prochiz masuk sebagai salah satu merek dengan kepuasan pelanggan terbaik (peringkat ke-3) di semua kategori. Perseroan juga terus melakukan pengembangan usaha dengan menciptakan ekosistem bisnis yang kuat baik pada platform offline maupun online agar pelanggan setia maupun baru dapat membeli produk Perseroan di mana pun, serta secara rutin menyelenggarakan baking event dan cooking demo bagi ibu rumah tangga, pengusaha bakery, dan UKM, yang resepnya ditampilkan pada situs resmi www.prochiz.com dan www.dapurkejuprochiz.com. Pada tahun 2022, tingkat kepuasan pelanggan tercatat sebesar 86,91%, menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun ini, Perseroan mengadakan survei kepuasan pelanggan kepada 332 konsumen yang tersebar di seluruh Indonesia, mencakup aspek kualitas produk, keamanan produk, dan penanganan keluhan, dengan metode pelibatan konsumen berupa media sosial, survei kepuasan pelanggan, dan mekanisme pengaduan pelanggan untuk membangun loyalitas dan kepercayaan konsumen. Selanjutnya, pada tahun 2023, tingkat kepuasan pelanggan tercatat sebesar 87%, meningkat tipis dibandingkan tahun sebelumnya. Pada tahun tersebut, Perseroan meluncurkan dua promosi khusus, yaitu "KEJUtan THR Prochiz" dan "KEJUtan Akhir Tahun Prochiz", serta melibatkan 296 pelanggan dalam survei kepuasan pelanggan atas kualitas produk, keamanan

produk, dan penanganan keluhan.

Pada tahun 2024, tingkat kepuasan pelanggan meningkat cukup signifikan menjadi 90,83%, sejalan dengan berbagai upaya Perseroan dalam menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui inovasi produk, kegiatan baking event dan cooking demo, partisipasi dalam pameran di berbagai negara, serta promosi di bakery dan supermarket. Sementara itu, pada tahun 2025, tingkat kepuasan pelanggan kembali meningkat menjadi 91,80%. Namun demikian, pada tahun yang sama, jumlah pengaduan yang masuk dan diterima Perseroan tercatat sebanyak 1.072 laporan, meningkat signifikan sebesar 467% dibandingkan tahun sebelumnya. Perseroan menyatakan bahwa setiap pengaduan ditangani secara profesional dan tepat waktu oleh tim Customer Care sesuai dengan prosedur yang berlaku, sebagai bagian dari metode pelibatan konsumen melalui media sosial, survei kepuasan pelanggan, dan mekanisme pengaduan pelanggan untuk membangun loyalitas dan kepercayaan konsumen.

Berdasarkan data tersebut, tingkat kepuasan pelanggan PT Mulia Boga Raya Tbk menunjukkan tren yang fluktuatif namun secara umum mengalami pemulihan dan peningkatan, yaitu dari 95% (2021) sempat menurun menjadi 86,91% (2022), kemudian meningkat kembali secara bertahap menjadi 87% (2023), 90,83% (2024), hingga 91,80% (2025). Penurunan tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2022 dapat mengindikasikan adanya tantangan tertentu dalam kualitas produk, keamanan produk, maupun penanganan keluhan pada periode tersebut, sementara tren peningkatan pada tahun-tahun berikutnya menunjukkan bahwa upaya perbaikan yang dilakukan Perseroan, seperti inovasi produk, program promosi, serta penguatan mekanisme penanganan pengaduan, mulai memberikan dampak positif terhadap kepuasan pelanggan. Meski demikian, perlu menjadi perhatian khusus bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang meningkat pada tahun 2025 (91,80%) justru diiringi dengan lonjakan jumlah pengaduan yang sangat tajam, yaitu meningkat 467% menjadi 1.072 laporan. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian (gap) antara skor kepuasan pelanggan berdasarkan survei dengan realitas jumlah keluhan yang diterima secara langsung oleh Perseroan, yang dapat disebabkan oleh perbedaan basis sampel survei yang relatif kecil (hanya ratusan responden) dibandingkan dengan skala konsumen Perseroan secara keseluruhan, atau oleh semakin mudahnya akses pelanggan untuk menyampaikan keluhan melalui kanal digital. Lonjakan pengaduan yang signifikan ini perlu dikaji lebih lanjut oleh Perseroan untuk mengidentifikasi akar permasalahannya, apakah berasal dari kualitas produk, distribusi, layanan, atau faktor lain, agar loyalitas pelanggan yang telah dibangun tidak tergerus oleh pengalaman negatif yang berulang. Oleh karena itu, ke depannya Perseroan perlu memperluas cakupan sampel survei kepuasan pelanggan agar lebih representatif, mengintegrasikan data hasil survei dengan data pengaduan secara komprehensif, serta melakukan evaluasi mendalam terhadap kategori dan penyebab utama pengaduan pelanggan, sehingga strategi perbaikan loyalitas pelanggan dapat dirancang secara lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

Penerapan Continuous Improvement

Continuous improvement atau perbaikan berkesinambungan merupakan suatu pendekatan manajemen yang menekankan pada upaya perbaikan proses kerja secara terus-menerus dan bertahap, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas output suatu organisasi (Singh & Singh, 2015). Berdasarkan penelusuran annual report PT Mulia Boga Raya Tbk tahun 2021 hingga 2025, kegiatan continuous improvement perseroan terutama tercermin dari upaya efisiensi energi, efisiensi air, serta perbaikan proses produksi, dengan rincian sebagai berikut:

Pada Tahun 2021, Kegiatan yang relevan meliputi: penerapan kebijakan efisiensi energi listrik di

pabrik dan kantor pusat (optimalisasi cahaya matahari, penggantian lampu ruangan menjadi LED), serta program efisiensi penggunaan air. Total pemakaian air tercatat 36.964 m^3, yang menunjukkan penghematan air sebesar 4% dibandingkan tahun sebelumnya. Tahun 2022 Kegiatan operasional konkret meliputi: pembaruan instalasi Waste Water Treatment Plant (WWTP) pada Agustus 2022, penggantian mesin filling dan packing, penataan ulang area produksi, pemasangan tangki bahan baku untuk efisiensi rantai pasok, pemasangan peralatan penghematan energi, implementasi sales dashboard (Februari 2022), serta implementasi sistem tracking activity logsheet. Intensitas energi tak terbarukan tercatat 1,20 Gigajoule/Ton produksi (baseline). Tahun 2023 Perseroan secara eksplisit menyatakan komitmen "perbaikan terus-menerus" (continuous improvement) dalam sistem manajemen risiko, dengan fokus meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Kegiatan lain meliputi optimalisasi teknologi digital untuk mengurangi emisi GRK dari transportasi, serta identifikasi peluang ekonomi sirkuler dalam rantai pasok. Intensitas energi tak terbarukan membaik menjadi 1,16 Gigajoule/Ton (turun dari 1,20 di 2022), dengan total energi tak terbarukan 27.962,40 Gigajoule dan emisi total 4.544,30 Ton CO_2-eq. Tahun 2024 Continuous Improvement mulai dinyatakan sebagai bagian dari fokus strategis perusahaan, didukung dengan target keuangan konkret: penjualan bersih naik 23,99% (dari Rp1,02 triliun menjadi Rp1,26 triliun) dan laba bersih naik 82,82% (dari Rp80,34 miliar menjadi Rp146,88 miliar), yang menurut manajemen sejalan dengan efisiensi pada beban pokok penjualan. Kegiatan efisiensi energi meliputi: penghentian penggunaan bahan bakar diesel di pabrik dan penggantian dengan bahan bakar ramah lingkungan, instalasi economizer untuk mengurangi konsumsi gas boiler, serta instalasi power meter. Intensitas energi tak terbarukan tercatat 1,15 Gigajoule/Ton (membaik dari 1,16 di 2023), meski total emisi naik 9,99% menjadi 5.023,80 Ton CO_2-eq (dari 4.567,64 Ton CO_2-eq tahun sebelumnya) seiring naiknya volume produksi (27.735 ton, naik dari 24.188 ton). Tahun 2025 Continuous Improvement resmi ditetapkan sebagai salah satu nilai budaya perusahaan (corporate culture), dengan prinsip eksplisit: manajemen berbasis PDCA (Plan-Do-Check-Action), pengambilan keputusan berbasis fakta dan data, serta memandang setiap masalah sebagai peluang untuk tumbuh. Kegiatan konkret meliputi: keanggotaan dalam Indonesia Packaging Recovery Organization (IPRO) untuk mendukung ekonomi sirkuler, optimalisasi proses operasional, perawatan peralatan secara berkala, serta peningkatan kesadaran karyawan terhadap penghematan energi.

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa penerapan continuous improvement di PT Mulia Boga Raya Tbk berkembang dari yang semula bersifat implisit dan terbatas pada aktivitas efisiensi operasional (2021–2022), menjadi komitmen yang dinyatakan secara eksplisit dalam manajemen risiko (2023), hingga akhirnya dikukuhkan menjadi nilai budaya perusahaan yang menyeluruh pada tahun 2025. Namun demikian, perlu dicermati bahwa meskipun intensitas energi membaik, total emisi karbon perseroan justru terus meningkat setiap tahun (4.544,30 → 5.023,80 → 5.524,26 Ton CO_2-eq), sejalan dengan pertumbuhan volume produksi yang juga meningkat signifikan (24.188 → 27.735 → 32.784 ton). Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan efisiensi yang dicapai belum cukup untuk mengimbangi laju pertumbuhan produksi, sehingga jejak emisi absolut perusahaan tetap bertambah. Kondisi ini menjadi catatan penting, karena continuous improvement idealnya tidak hanya diukur dari perbaikan rasio/intensitas, tetapi juga perlu diarahkan untuk mengendalikan dampak lingkungan secara absolut, terutama mengingat komitmen perseroan terhadap target Net Zero Emission Pemerintah Indonesia pada tahun 2060 yang telah disebutkan dalam annual report 2023. Selain itu, penetapan continuous improvement sebagai nilai budaya perusahaan pada 2025 masih bersifat normatif dan belum disertai indikator kinerja (KPI) yang terukur secara eksplisit di luar aspek energi, seperti metrik perbaikan proses produksi, tingkat cacat produk (defect rate), atau

downtime mesin. Oleh karena itu, ke depannya perseroan perlu memperluas cakupan pengukuran continuous improvement di luar aspek energi, menetapkan target penurunan emisi absolut (bukan hanya intensitas), serta mendokumentasikan hasil siklus PDCA pada masing-masing fungsi bisnis secara berkala, agar nilai perbaikan berkesinambungan yang telah dijadikan budaya perusahaan dapat memberikan dampak nyata dan terukur terhadap kinerja operasional maupun keberlanjutan lingkungan perusahaan.

KESIMPULAN

PT Mulia Boga Raya Tbk selaku produsen Prochiz telah menunjukkan penerapan continuous improvement yang konsisten dan melembaga selama periode 2021–2025, terbukti dari penetapan perbaikan berkelanjutan sebagai salah satu dari lima nilai inti perusahaan (5 Basic Mentality) dengan pendekatan PDCA serta pengambilan keputusan berbasis data dan fakta. Komitmen tersebut tercermin dari capaian zero product recall selama lima tahun berturut-turut, pengembangan sistem manajemen mutu yang terus disempurnakan melalui berbagai sertifikasi (ISO 22000, GMP, HACCP, Halal MUI, FSSC 22000, dan ISO 17025), serta peningkatan skor kepuasan pelanggan dari 86,91% pada 2022 menjadi 91,60% pada 2025. Meskipun jumlah keluhan pelanggan sempat menurun dari 534 kasus (2022) menjadi 189 kasus (2024), lonjakan kembali menjadi 1.072 kasus pada 2025 tidak dapat diartikan sebagai penurunan kualitas karena sejalan dengan pertumbuhan skala bisnis dan penjualan sebesar 19,14%, serta tetap diimbangi tingkat penyelesaian keluhan yang mencapai 100%. Namun, di sisi lain, tingkat employee turnover justru meningkat dari 9,57% pada 2024 menjadi sekitar 12% pada 2025, yang mengindikasikan perlunya perhatian lebih besar terhadap strategi retensi karyawan. Dari aspek pendapatan dan penjualan, kinerja perusahaan menunjukkan tren positif meskipun fluktuatif, di mana setelah stagnasi pada 2022 dan penurunan pada 2023, perusahaan berhasil tumbuh signifikan sekitar 24% pada 2024 dan berlanjut pada 2025 dengan pertumbuhan penjualan 19,14% dan pendapatan 19,60%. Sementara itu, inovasi terus dilakukan secara konsisten melalui pengembangan produk, proses bisnis, dan kemasan, meskipun sistem pengelolaan ide masih perlu diperbaiki agar lebih terarah dan melibatkan karyawan sebagai sumber gagasan. Tingkat kepuasan pelanggan juga menunjukkan tren fluktuatif namun cenderung pulih, dari 95% (2021) sempat menurun menjadi 86,91% (2022), kemudian meningkat bertahap menjadi 87% (2023), 90,83% (2024), hingga 91,80% (2025), meskipun terdapat gap antara skor kepuasan survei dengan lonjakan pengaduan sebesar 467% pada 2025 yang perlu dikaji lebih lanjut. Dalam hal penerapan continuous improvement, perusahaan berkembang dari aktivitas efisiensi operasional yang bersifat implisit (2021–2022), menjadi komitmen eksplisit dalam manajemen risiko (2023), hingga dikukuhkan sebagai nilai budaya perusahaan (2025), dengan intensitas energi yang membaik dari 1,20 menjadi 1,15 Gigajoule/Ton, namun total emisi karbon absolut justru terus meningkat dari 4.544,30 menjadi 5.524,26 Ton CO2-eq seiring pertumbuhan volume produksi, serta pengukuran continuous improvement yang masih terbatas pada aspek energi dan belum mencakup KPI lain seperti defect rate atau downtime mesin.

KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya adalah penggunaan data sekunder dari laporan tahunan tanpa data primer, desain studi kasus tunggal yang membatasi generalisasi, serta rentang waktu lima tahun yang hanya menghasilkan lima titik data sehingga kurang memadai untuk pengujian

statistik formal. Terdapat pula gap data pada aspek employee turnover yang hanya tersedia untuk periode 2024–2025, pengukuran continuous improvement yang terbatas pada aspek energi dan belum mencakup KPI lain seperti defect rate atau downtime mesin, serta survei kepuasan pelanggan yang hanya melibatkan ratusan responden sehingga tidak representatif. Selain itu, analisis kualitatif bergantung pada narasi laporan tahunan yang berpotensi menimbulkan bias optimisme, tidak adanya triangulasi sumber data, dan tidak dianalisisnya faktor eksternal makro seperti dampak pasca pandemi atau fluktuasi harga bahan baku. Penelitian ini juga tidak dapat membuktikan hubungan sebab-akibat antara continuous improvement dengan kinerja perusahaan, tidak menghitung Return on Investment, serta belum mengevaluasi dampak jangka panjang secara memadai, sehingga temuan penelitian ini tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan, industri, atau periode waktu yang berbeda.

SARAN

Berdasarkan kondisi tersebut, PT Mulia Boga Raya Tbk disarankan untuk memperkuat strategi retensi karyawan melalui program pengembangan karier, peningkatan kesejahteraan, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan agar tingkat turnover yang meningkat pada 2025 dapat ditekan. Perusahaan juga perlu mempertahankan momentum pertumbuhan pendapatan dan penjualan pasca-2023 dengan melakukan diversifikasi produk dan pengembangan pasar baru guna mengurangi risiko penurunan seperti yang terjadi pada 2023 serta mengurangi ketergantungan pada produk tertentu. Selain itu, perusahaan perlu membangun sistem inovasi yang lebih terstruktur, mulai dari proses pengumpulan ide hingga tahap evaluasi, dengan melibatkan karyawan operasional sebagai sumber gagasan utama serta memastikan inovasi selaras dengan tren dan preferensi konsumen. Dalam aspek kepuasan pelanggan, perusahaan disarankan memperluas cakupan sampel survei agar lebih representatif, mengintegrasikan data survei dengan data pengaduan secara komprehensif, serta melakukan evaluasi mendalam terhadap kategori dan penyebab utama pengaduan untuk menjaga loyalitas pelanggan. Selanjutnya, perusahaan perlu memperluas cakupan pengukuran continuous improvement di luar aspek energi dengan menetapkan KPI terukur seperti defect rate, downtime mesin, dan efisiensi proses produksi, serta mendokumentasikan hasil siklus PDCA pada masing-masing fungsi bisnis secara berkala. Terakhir, mengingat total emisi karbon absolut terus meningkat, perusahaan perlu menetapkan target penurunan emisi absolut, bukan hanya intensitas agar perbaikan efisiensi dapat mengimbangi laju pertumbuhan produksi dan sejalan dengan komitmen Net Zero Emission Pemerintah Indonesia pada tahun 2060, sekaligus mempertahankan kapasitas sistem penanganan keluhan yang telah terbukti scalable sebagai bagian dari strategi loyalitas pelanggan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Abdi Sakti Walenta, Saipul, S., Djoko Wijono, Nur Faliza, & Sri Ekanti Sabardini. (2025). Peran Strategi Retensi Karyawan Dalam Mengurangi Turnover Karyawan. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 6(5), 3015–3022. https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.4960

Ayudi, M., Rianto, B., & Yunita, F. (2026). Analisis Penjualan pada Perusahan Food and Beverage Menggunakan Algortima Decision Tree dalam Meningkatkan Penjualan. Jurnal Tekno Kompak, 20(2), 541 - 553. https://doi.org/10.33365/jtk.v20i2.1654

Bahren, B., Ramadhani, I., & Suroso, E. (2019). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi Marketing Dan Inovasi Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Jurnal Ekonomi Manajemen, 4(1), 8–18. https://doi.org/10.37058/jem.v4i1.689

Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen), 3(2), 140-153.

Edith Ebele Agu, Toluwalase Vanessa Iyelolu, Courage Idemudia, & Tochukwu Ignatius Ijomah. (2024). Exploring the Relationship Between Sustainable Business Practices and Increased Brand Loyalty. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(8), 2463–2475. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1365

Eva Ristianti, & Imhar. (2023). Analisa Metode Pengakuan Pendapatan dan Pengaruhnya terhadap Laba Rugi Perusahaan di Lentera Ilmu. Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi, 3(2), 154–168. https://doi.org/10.51903/jupea.v3i2.688

Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. African Journal of Business Management.

Putri, B. A., & Ali, H. (2025). Pengaruh Inovasi, Kepemimpinan dan Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan. Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial, 3(1), 21-28.

Saputra, F. D., & Nugroho, D. S. (2026). Analisis Pengendalian Kualitas Menggunakan Metode Seven Tools dan Perbaikan Proses dengan Pendekatan PDCA. 12.

Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous Improvement Philosophy – Literature Review and Directions. Benchmarking: An International Journal, 22(1), 75–119. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038

Suta, I. G. M. A. B., & Ardana, I. K. (2019). Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan (Doctoral dissertation, Udayana University).

Sya'dah, P. P., & Huda, N. (2020). Pengaruh Pertumbuhan Penjualan terhadap Profitabilitas pada PT. Gudang Garam Tbk. Invoice : Jurnal Ilmu Akuntansi, 2(2), 131–138. https://doi.org/10.26618/inv.v2i2.4115

Tartaglione, A. M., Cavacece, Y., Russo, G., & Granata, G. (2019). A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. Administrative Sciences, 9(1). https://doi.org/10.3390/admsci9010008

Trianando, M. A. (2025). Penerapan Continous Improvement di UMKM Pembuatan Roti dengan Menggunakan Metode Six Sigma. 2(4). https://doi.org/https://doi.org/10.71436/jpi.v2i4.69