

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era persaingan industri manufaktur dan jasa yang semakin kompetitif, efisiensi operasional dan produktivitas yang tinggi merupakan kunci utama keberlanjutan sebuah perusahaan. Pencapaian tingkat produktivitas yang optimal tidak terlepas dari interaksi yang harmonis antara sistem manajemen, teknologi, dan Sumber Daya Manusia (SDM). SDM bukan sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis penggerak utama continuous improvement di rantai produksi maupun area manajerial (No & Khalidzky, 2025).

PT Mars Global Pratama, sebagai entitas yang bergerak di sektor manufaktur alat potong dan fabrikasi sejak 2011, terus berupaya melakukan penyesuaian strategi guna meningkatkan daya saing. Salah satu langkah yang diambil adalah penerapan sejumlah peraturan dan kebijakan manajemen yang baru. Secara ideal, pembaruan sistem manajemen ini dirancang untuk mendongkrak efisiensi dan kedisiplinan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan anomali yang kontraproduktif. Implementasi peraturan baru tersebut justru memicu friksi internal yang ditandai dengan penurunan drastis pada motivasi kerja karyawan (No & Khalidzky, 2025).

Kehilangan motivasi ini berdampak domino secara signifikan, yang berujung pada tingginya angka *turnover* karyawan. Tingginya *turnover* karyawan diduga menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya *waste* produktivitas. Namun demikian, diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor dominan yang menyebabkan kondisi tersebut secara lebih objektif dan terukur.

Kondisi ketidakstabilan sumber daya manusia ini terbukti secara empiris melalui rekapitulasi data operasional dan kepegawaian perusahaan. Merujuk pada data internal PT Mars Global Pratama selama enam bulan terakhir (Juli – Desember 2025), tercatat tren perputaran karyawan yang tinggi,

baik di departemen produksi maupun area *office* (administrasi). Rata-rata tingkat *turnover* bulanan mencapai angka 10%, di mana hampir setiap bulan selalu terjadi siklus keluar-masuk karyawan. Angka ini cukup mengkhawatirkan karena melebihi batas toleransi normal yang umumnya ditetapkan oleh perusahaan manufaktur untuk menjaga stabilitas operasional.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi *Turnover* Karyawan PT Mars Global Pratama (Juli - Desember 2025)

Bulan (2025)	Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir	Tingkat <i>Turnover</i> (%)
Juli	50	3	5	48	10,2%
Agustus	48	4	4	48	8,3%
September	48	2	6	44	13,0%
Oktober	44	6	4	46	8,9%
November	46	5	5	46	10,9%
Desember	46	4	4	46	8,7%
Rata-rata					10,0%

Sumber: Departemen HRD PT Mars Global Pratama, 2025

Dampak dari *turnover* sebesar 10% ini bukan sekadar isu rekrutmen bagi pihak HRD, melainkan secara langsung memicu berbagai pemborosan (*waste*) produktivitas di dua lini utama perusahaan. Tingginya angka *turnover* yang mencapai rata-rata 10% ini bukan sekadar isu rekrutmen bagi pihak HRD, melainkan secara langsung memicu disrupsi pada keseimbangan sistem operasional perusahaan. Berdasarkan rekapitulasi data *quality control* dan pencapaian produksi pada periode yang sama (Juli – Desember 2025), terlihat korelasi yang jelas antara ketidakstabilan tenaga kerja dengan peningkatan inefisiensi di rantai produksi. Masuknya operator baru yang masih dalam masa adaptasi (*learning curve*) menyebabkan laju produksi di beberapa stasiun kerja melambat. Ketidakmampuan operator menyamai *takt time* standar memicu terjadinya *bottleneck*, peningkatan waktu tunggu (*waiting time*), dan lonjakan persentase cacat produk (*defect*) akibat kurangnya penguasaan teknis. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1. 2 Data Customer Complain dan Kategori Defect (Juli - Desember 2025)

Bulan (2025)	Total Customer Complain	Complain Kategori Produksi	Complain Kategori Non-Produksi (Admin, dll)
Juli	9 Kasus	2 Kasus	7 Kasus
Agustus	5 Kasus	4 Kasus	1 Kasus
September	7 Kasus	4 Kasus	3 Kasus
Oktober	11 Kasus	4 Kasus	7 Kasus
November	12 Kasus	10 Kasus	2 Kasus
Desember	10 Kasus	8 Kasus	2 Kasus

Total	54 Kasus	32 Kasus	22 Kasus
-------	----------	----------	----------

Sumber: Departemen Sales PT Mars Global Pratama, 2025

Merujuk pada Tabel 1.2 di atas, terlihat adanya eskalasi jumlah *customer complain* yang cukup signifikan pada kuartal terakhir (Oktober - Desember), terutama keluhan yang disebabkan murni oleh faktor produksi (menyumbang 32 dari 54 kasus atau lebih dari 59%). Jika dianalisis secara kronologis, fluktuasi *defect* ini memiliki korelasi langsung dengan periode di mana tingkat *turnover* sedang tinggi. Dalam kacamata keilmuan Teknik Industri dan *Lean Manufacturing*, kondisi ini merepresentasikan *waste* yang harus segera direduksi. Jika kebijakan manajemen dan sistem kompensasi tidak segera dievaluasi, perusahaan akan terus menanggung biaya tak kasat mata (*hidden cost*) dari pemborosan produktivitas tersebut.

Selain berdampak pada rantai produksi, dinamika ini juga mengganggu aliran informasi dalam konsep *Lean Office*. Sementara itu, di lini office, pergantian staf secara terus-menerus mengakibatkan keterlambatan dalam pemrosesan dokumen operasional dan rentannya kesalahan input data (*human error*). Keterlambatan pemrosesan dokumen pendukung (seperti rekapitulasi, administrasi, dan penjadwalan) pada akhirnya menciptakan *waiting time* administratif yang memperburuk efisiensi keseluruhan.

Lebih lanjut, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi di tengah beban psikologis dari peraturan baru disinyalir menjadi katalisator utama hilangnya komitmen karyawan. Kompensasi yang tidak seimbang dengan ekspektasi dan tuntutan peraturan baru membuat sistem manajemen menjadi tidak efisien dalam mempertahankan talenta terbaiknya (Gustami et al., 2024).

Oleh karena itu, diperlukan sebuah evaluasi komprehensif dari sudut pandang manajemen strategi operasional. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi akar penyebab penurunan motivasi, memetakan *waste* produktivitas yang timbul akibat tingginya *turnover*, serta merumuskan strategi efisiensi sistem manajemen dan skema kompensasi yang tepat. Berpijak pada urgensi tersebut, penelitian ini mengambil judul "Reduksi *Waste* Produktivitas Melalui Kompensasi Dan Efisiensi Sistem Manajemen Di PT Mars Global Pratama".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan batas permasalahan yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana memetakan dan mengukur jenis *waste* produktivitas dominan (baik di rantai produksi maupun area administratif) yang dipicu oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan di PT Mars Global Pratama?
2. Apa akar penyebab (*root cause*) utama dari kemunculan *waste* kritis tersebut jika dianalisis dari perspektif kelemahan sistem manajemen dan skema kompensasi saat ini?
3. Bagaimana rancangan strategi perbaikan berkelanjutan (berdasarkan siklus *Plan-Do-Check-Act*) pada efisiensi sistem manajemen dan kompensasi untuk mereduksi *waste* operasional sekaligus meningkatkan retensi karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi akar permasalahan yang memicu hilangnya motivasi dan tingginya *turnover* karyawan akibat perubahan kebijakan manajemen.
2. Memetakan dan menganalisis metrik *waste* produktivitas dominan di rantai kerja yang berkorelasi langsung dengan ketidakstabilan sumber daya manusia.
3. Merumuskan usulan perbaikan strategis terkait penyesuaian kompensasi dan efisiensi sistem manajemen guna mereduksi *waste* serta menciptakan strategi retensi karyawan yang efektif.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara praktis maupun teoritis:

1. Manfaat Praktis (Bagi Perusahaan): Memberikan rekomendasi strategis yang berbasis data (*data driven*) bagi manajemen PT Mars Global Pratama untuk meminimalkan *waste* operasional, menekan biaya *turnover*, serta

merancang sistem kompensasi dan peraturan yang lebih adaptif dan efisien demi keberlangsungan perusahaan.

2. Manfaat Teoritis (Bagi Keilmuan): Memperkaya literatur dan aplikasi keilmuan Teknik Industri, khususnya pada area Manajemen Strategi dan Manajemen Kualitas, dengan memberikan studi kasus empiris mengenai integrasi antara pengendalian waste produktivitas dengan analisis kompensasi dan strategi retensi sumber daya manusia.

1.5 Batasan Masalah

Untuk menjaga agar penelitian ini tetap fokus, mendalam, dan terarah sesuai dengan alokasi waktu penyelesaian skripsi, maka ditetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian difokuskan pada departemen/divisi operasional (lantai produksi) dan administratif (*office*) yang memiliki tingkat *turnover* tertinggi pasca penerapan peraturan baru di PT Mars Global Pratama. Data historis yang dianalisis dibatasi pada periode Juli 2025 hingga awal 2026.
2. Pemetaan dan pembobotan pemborosan (*waste*) yang timbul akibat tingginya perputaran SDM akan dilakukan secara kuantitatif menggunakan metode *Waste Assessment Model* (WAM). Pengukuran mencakup *waste* pada proses produksi fisik maupun *waste* pada aliran informasi/dokumen (*Lean Office*).
3. Analisis penyebab utama terjadinya *waste* kritis (hasil dari evaluasi WAM) akan ditelusuri secara terstruktur menggunakan *Fishbone Diagram* (Diagram *Ishikawa*) dengan fokus utama pada faktor metode (sistem manajemen) dan manusia (termasuk implikasi kompensasi).
4. Perancangan strategi perbaikan sistem manajemen dan retensi karyawan dilakukan menggunakan analisis SWOT untuk memetakan posisi strategis perusahaan. Hasil tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam usulan perbaikan berkesinambungan menggunakan pendekatan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Penelitian ini dibatasi hanya sampai pada tahap penyusunan usulan perbaikan/rancangan (*Plan*) dan tidak mencakup tahap implementasi aktual di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai tahapan penelitian yang dilakukan, yang terbagi ke dalam lima bab sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bagian awal yang menguraikan fondasi penelitian. Di dalamnya dibahas mengenai latar belakang masalah yang menyoroti fenomena *turnover* dan *waste* produktivitas di PT Mars Global Pratama, identifikasi masalah, batasan masalah untuk menjaga fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian baik bagi perusahaan maupun bagi pengembangan keilmuan Teknik Industri.

2. BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini menyajikan landasan teoretis yang menjadi basis analisis dalam penelitian. Pembahasan meliputi teori kompensasi, motivasi kerja, dinamika *turnover* karyawan, serta konsep *Lean Manufacturing* dan klasifikasi *waste*. Selain itu, bab ini memaparkan tinjauan penelitian terdahulu sebagai pembandingan, kerangka berpikir yang menghubungkan kebijakan manajemen dengan inefisiensi operasional.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan metodologi yang digunakan dalam memecahkan masalah. Mencakup desain penelitian, objek penelitian, teknik penentuan informan, serta tempat dan waktu penelitian. Dijabarkan pula teknik pengumpulan data dan instrumen analisis yang digunakan, yaitu *Waste Assessment Model* (WAM) untuk identifikasi pemborosan, *Fishbone Diagram* untuk analisis akar masalah, serta analisis SWOT dan siklus PDCA sebagai metode perancangan usulan strategi perbaikan.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pemaparan hasil pengolahan data dan analisis mendalam terhadap temuan di lapangan. Fokus utama bab ini adalah pemetaan jenis *waste* dominan di lini produksi dan administratif, penelusuran akar penyebab masalah terkait sistem manajemen dan kompensasi, serta

penyusunan usulan rancangan strategi (*Plan*) yang adaptif untuk mereduksi waste dan meningkatkan retensi karyawan.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini menyajikan kesimpulan dari seluruh rangkaian penelitian yang telah dilaksanakan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian. Selain itu, diberikan pula saran-saran praktis bagi manajemen PT Mars Global Pratama sebagai masukan strategis serta saran bagi peneliti selanjutnya untuk pengembangan kajian di masa mendatang.

