



Pengukuran Kinerja Perusahaan Triplek Berbasis *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence* (Studi Kasus: UD. Permata Alam)

Abel Lulu Dhia Firdaus^{1*}, Iriani¹

¹ Fakultas teknik dan sains, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

*Corresponding author email: 22032010018@student.upnjatim.ac.id

Article Info

Article history:

Received May 10, 2026

Approved August 25, 2026

Keywords:

Performance Assessment, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, Organizational Performance, Wood Processing, Emerging Industry Leader.

ABSTRACT

This study analyzes the performance of UD. Permata Alam as a manufacturing company engaged in wood processing with plywood as its main product, using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) method. The problems faced by the company include unstable production target achievement, employee turnover, suboptimal quality control, and limited utilization of production data as a basis for evaluation. Based on the data processing results using the seven MBCfPE criteria, the leadership criterion obtained a score of 64.36 out of 120 points, strategic planning 47.17 out of 85 points, customer focus 50.83 out of 85 points, measurement, analysis, and knowledge management 54.75 out of 90 points, workforce focus 54.33 out of 85 points, operations focus 53.60 out of 85 points, and results 289.71 out of 450 points. The total performance score obtained by UD. Permata Alam was 614.75 out of 1000 points, or 61.48%, placing the company in the Emerging Industry Leader category. These results indicate that the company's performance is at a fairly good level; however, several aspects still require improvement, particularly leadership, strategic planning, workforce management, quality control, production data utilization, and machine maintenance. Therefore, the company needs to carry out continuous improvements so that the production process becomes more stable, product quality is better maintained, and company targets can be achieved more effectively.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis kinerja UD. Permata Alam sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pengolahan kayu dengan produk utama triplek menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Permasalahan yang dihadapi perusahaan meliputi capaian target produksi yang belum stabil, tingkat turnover karyawan, pengendalian mutu yang belum optimal, serta pemanfaatan data produksi yang belum maksimal sebagai dasar evaluasi. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui tujuh kriteria MBCfPE, diperoleh nilai kepemimpinan sebesar 64,36 dari 120 poin, perencanaan strategis sebesar 47,17 dari 85 poin, fokus pelanggan sebesar 50,83 dari 85 poin, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan sebesar 54,75 dari 90 poin, fokus tenaga kerja sebesar 54,33 dari 85 poin, fokus operasi sebesar 53,60 dari 85 poin, serta hasil sebesar 289,71 dari 450 poin. Total skor kinerja yang diperoleh UD. Permata Alam adalah 614,75 dari 1000 poin atau 61,48%, sehingga perusahaan termasuk dalam kategori Emerging Industry Leader. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah berada pada tingkat cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, terutama pada kepemimpinan, perencanaan strategis, pengelolaan tenaga kerja, pengendalian mutu, pemanfaatan data produksi, dan perawatan mesin.

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perbaikan secara berkelanjutan agar proses produksi lebih stabil, kualitas produk lebih terjaga, dan pencapaian target perusahaan dapat meningkat.

Copyright © 2026, The Author(s).
This is an open access article under the CC-BY-SA license



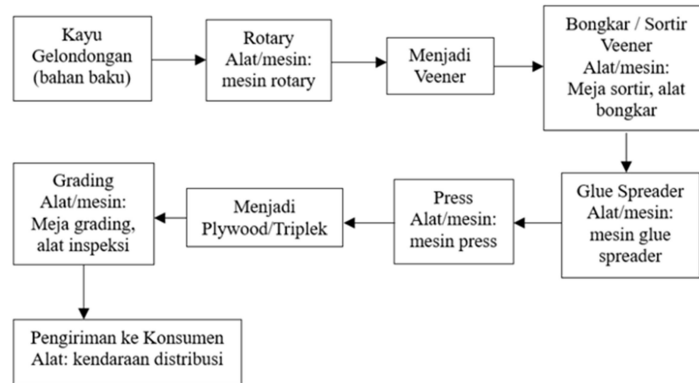
How to cite: Firdaus, A. L. D., & Iriani, I. (2026). Pengukuran Kinerja Perusahaan Triplek Berbasis Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence (Studi Kasus: UD. Permata Alam). *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(3), 3061–3080. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i3.6348>

PENDAHULUAN

Industri manufaktur berbasis hasil hutan dan kayu merupakan salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam kegiatan ekonomi di Indonesia. Keberadaan hutan memiliki peran penting tidak hanya sebagai penyangga ekosistem, tetapi juga sebagai penyedia bahan baku industri yang memberikan manfaat ekonomi secara berkelanjutan. Salah satu hasil pengolahan kayu yang memiliki nilai ekonomi tinggi adalah kayu lapis (triplek/*plywood*), yang dihasilkan melalui proses pengolahan bahan mentah kayu menjadi produk setengah jadi maupun produk jadi (Devani & Fauziah., 2024). Industri pengolahan kayu lapis berkembang pesat karena produk ini banyak digunakan dalam sektor konstruksi, furnitur, dan kebutuhan ekspor. Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan kayu dituntut untuk memiliki kinerja organisasi yang efektif, efisien, serta berorientasi pada kualitas produk dan kepuasan pelanggan (Aziza dkk., 2025).

UD. Permata Alam merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pengolahan kayu dengan produk utama triplek (*plywood*). Perusahaan ini berdiri pada tahun 2019 dan berlokasi di Kabupaten Trenggalek, Jawa Timur. Jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan operasional sebanyak 106 orang dengan kapasitas produksi rata-rata ± 250 lembar triplek per hari. Untuk mendukung kelancaran dan efisiensi produksi perusahaan menerapkan sistem kerja dua shift, yaitu pukul 07.00–15.00 dengan waktu istirahat pukul 12.00–13.00, serta pukul 15.00–23.00 dengan waktu istirahat pukul 19.00–20.00.

Produk UD. Permata Alam dipasarkan ke beberapa wilayah di Jawa Timur dengan konsumen utama berupa toko bahan bangunan dan distributor kayu. Karakteristik pasar tersebut sangat sensitif terhadap kualitas produk, terutama pada aspek presisi ketebalan, daya rekat antar lapisan, serta kehalusan permukaan *veneer*. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu memahami kebutuhan dan harapan pelanggan secara konsisten agar produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan pasar. Apabila produk yang dihasilkan tidak memenuhi standar kualitas yang diharapkan pelanggan, maka hal tersebut berpotensi menimbulkan komplain, hingga penurunan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki pengendalian mutu yang baik sebagai bagian dari upaya menjaga kepuasan konsumen dan meningkatkan kinerja perusahaan.



Gambar 1. Diagram Alur Proses Operasional Triplek

(Sumber: Data Perusahaan UD. Permata Alam, 2026)

Berdasarkan diagram alur 1 dapat dilihat bahwa proses operasional triplek di UD. Permata Alam dimulai dari kayu gelondongan yang masuk ke bagian rotary untuk dikupas menjadi veneer. Veneer kemudian dipilah berdasarkan kualitas (A dan B) pada bagian bongkar. Selanjutnya veneer diproses pada mesin glue spreader dengan pemberian lem, *faceback*, dan tepung sebelum dilakukan proses pengepresan (*press*) hingga membentuk plywood. Produk yang telah jadi kemudian masuk ke tahap grading untuk dipilah antara kualitas A dan reject sebelum dikirim ke konsumen. Kompleksitas proses yang bertahap ini menunjukkan bahwa kelancaran operasional sangat bergantung pada koordinasi antarbagian dan konsistensi pelaksanaan kerja pada setiap tahapan. Dalam pelaksanaannya, permasalahan yang sering terjadi antara lain kualitas bahan baku kayu yang tidak seragam, seperti perbedaan kadar air, umur kayu, dan kondisi fisik kayu, sehingga hasil *veneer* yang dikupas menjadi tidak sama rata dan dapat memengaruhi kualitas triplek. Selain itu, mesin seperti *rotary*, *glue spreader*, atau *press* juga dapat mengalami kerusakan, penurunan performa, atau berhenti mendadak, sehingga menghambat aliran proses produksi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa apabila terjadi ketidaksesuaian pada salah satu tahapan, maka dampaknya dapat berlanjut pada proses berikutnya dan memengaruhi kualitas produk akhir serta pencapaian target produksi perusahaan.



Gambar 2. Struktur Organisasi UD. Permata Alam

(Sumber: Data Perusahaan UD. Permata Alam)

Berdasarkan gambar 2, struktur organisasi UD. Permata Alam terdiri atas Direktur Perusahaan bertanggung jawab memimpin, mengarahkan, dan mengawasi seluruh kegiatan operasional serta strategis perusahaan. Administrasi berperan dalam mengelola administrasi perusahaan dan pelayanan pelanggan, termasuk pencatatan dokumen penting serta mendukung

komunikasi internal. Kepala Produksi bertugas mengatur dan mengawasi jalannya proses produksi mulai dari rotary, glue spreader, hingga press, sekaligus melakukan koordinasi pekerja dan pengendalian produksi secara menyeluruh. Keuangan bertanggung jawab mengelola arus kas, melakukan pembayaran, serta menyusun laporan keuangan perusahaan. Gudang mengelola persediaan bahan baku, bahan pendukung, dan barang jadi, termasuk pengawasan stok dan distribusi material untuk mendukung kelancaran produksi. *Telly* bertugas mencatat hasil produksi serta data operasional harian perusahaan sebagai bahan laporan untuk pengambilan keputusan. Struktur organisasi yang sederhana ini menyebabkan setiap departemen memiliki cakupan tugas yang luas dan tumpang tindih. Akibatnya, pelaksanaan tanggung jawab tidak selalu dapat dijalankan secara fokus dan mendalam. Hal ini berpotensi menurunkan efektivitas pengawasan, pengendalian mutu, dan arahan pimpinan. Belum adanya unit pengendalian mutu yang berdiri sendiri mengindikasikan bahwa fungsi pengawasan kualitas produk masih melekat pada bagian operasional yang ada.

Tabel 1. Report Turnover Karyawan

Jenis Turnover	Persentase (%)
<i>Resign</i>	12%
Mangkir (Tanpa Keterangan)	4%
Total Turn Over	16%

Sumber: Data Perusahaan UD. Permata Alam Tahun (2025)

Berdasarkan Tabel 1 Report *Turnover* Karyawan, tingkat *turnover* karyawan di UD. Permata Alam pada tahun 2025 mencapai 16%, yang terdiri atas karyawan mengundurkan diri sebesar 12% dan karyawan mangkir tanpa keterangan sebesar 4%. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi permasalahan dalam menjaga keberlangsungan dan stabilitas tenaga kerja. Tingginya angka *resign* mengindikasikan adanya kemungkinan ketidakpuasan karyawan terhadap kondisi kerja di perusahaan, seperti sistem pengupahan, beban pekerjaan, lingkungan kerja, maupun kesempatan pengembangan diri. Sementara itu, persentase mangkir yang masih terlihat menunjukkan bahwa kedisiplinan dan komitmen sebagian karyawan juga belum sepenuhnya optimal. Tingginya *turnover* berpotensi mengganggu kelancaran proses produksi, menurunkan efektivitas kerja, serta menyebabkan perusahaan perlu melakukan penyesuaian kerja dan pelatihan ulang bagi karyawan baru. Oleh karena itu, data *turnover* karyawan menjadi salah satu indikator penting yang memperkuat perlunya evaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Tabel 1. Target dan Capaian UD. Permata Alam Tahun 2025

Periode	Target	Capaian
Agustus	100%	72%
September	100%	75%
Oktober	100%	75%
November	100%	82%
Desember	100%	70%

Sumber: Data Perusahaan UD. Permata Alam Tahun (2025)

Berdasarkan Tabel 2 Target dan Capaian UD. Permata Alam Tahun 2025, dapat diketahui bahwa target kinerja perusahaan pada periode Agustus hingga Desember ditetapkan sebesar 100% setiap bulan. Namun, capaian yang diperoleh selama periode tersebut belum

mampu mencapai target yang telah ditentukan. Persentase capaian kinerja berfluktuasi dari bulan ke bulan, yaitu sebesar 72% pada bulan Agustus, 75% pada bulan September, 75% pada bulan Oktober, 82% pada bulan November, dan turun kembali menjadi 70% pada bulan Desember 2025. Capaian yang belum stabil menunjukkan bahwa perusahaan masih perlu mengevaluasi perencanaan dan pelaksanaan kegiatan operasional. Target yang ditetapkan perlu disesuaikan dengan kemampuan produksi, kondisi tenaga kerja, ketersediaan bahan baku, serta kendala yang terjadi di lapangan. Selain itu, data produksi harian yang telah dicatat oleh bagian *telly* perlu dimanfaatkan lebih lanjut sebagai dasar evaluasi. Selama ini pencatatan produksi sudah dilakukan, tetapi data tersebut perlu dianalisis secara lebih mendalam agar penyebab tidak tercapainya target dapat diketahui dengan lebih jelas.

Jika ditinjau dari aspek perencanaan strategis, perbedaan antara target dan capaian tersebut mengindikasikan bahwa target yang ditetapkan belum sepenuhnya selaras dengan kemampuan operasional perusahaan. Selain itu, strategi perusahaan diduga belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam target kerja yang terukur pada setiap bagian produksi maupun bagian pendukung. Apabila perencanaan strategis belum disusun dengan mempertimbangkan kondisi internal perusahaan, ketersediaan tenaga kerja, dan kendala dalam proses produksi, maka pelaksanaannya akan sulit mencapai hasil yang optimal. Kondisi ini juga diduga berkaitan dengan tingginya *turnover* karyawan yang dapat mengganggu kontinuitas proses produksi, menurunkan efektivitas kerja, serta berdampak pada perlunya penyesuaian kerja dan pelatihan ulang, sehingga pencapaian target perusahaan menjadi kurang optimal (Prastio & Linda, 2024).

Pada aspek pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, UD. Permata Alam sebenarnya telah memiliki fungsi pencatatan produksi harian melalui posisi *telly* yang membantu memantau hasil produksi dan mencatat capaian kerja tiap bagian. Namun, kondisi target yang belum tercapai dan kinerja yang masih berfluktuasi menunjukkan bahwa pencatatan saja belum tentu cukup apabila belum diikuti dengan analisis yang lebih mendalam. Data produksi, capaian target, maupun hasil kerja antarbagian kemungkinan belum sepenuhnya diolah menjadi dasar evaluasi yang terintegrasi. Akibatnya, penyebab ketidaktercapaian target atau masalah dalam proses produksi belum teridentifikasi secara cepat dan tepat. Selain itu, pengalaman kerja dan temuan di lapangan juga belum tentu terdokumentasi serta dibagikan secara sistematis sebagai bahan pembelajaran organisasi.

Untuk mempertahankan daya saing di tengah persaingan industri pengolahan kayu, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif dan evaluasi secara berkala. Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana individu maupun organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pengumpulan dan analisis data kinerja (Restianingati, 2023). Selain itu diperlukan pendekatan pengukuran kinerja yang tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga mengevaluasi sistem manajemen yang mendasarinya. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) menyediakan kerangka penilaian yang komprehensif melalui tujuh kriteria utama, dengan total bobot 1000 poin. Ardani dkk. (2022) menyatakan bahwa *Baldrige* dapat digunakan sebagai alat evaluasi internal UMKM tanpa memerlukan sistem manajemen yang kompleks. Pendekatan ini membantu perusahaan kecil memahami posisi kinerja mereka secara objektif dan terukur. *Baldrige* juga mendorong budaya perbaikan berkelanjutan yang sangat dibutuhkan dalam industri pengolahan kayu.

Jika ditinjau berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), UD. Permata Alam masih menghadapi beberapa permasalahan pada tujuh aspek kinerja organisasi. Pada aspek kepemimpinan, dapat dilihat dari struktur organisasi yang masih relatif sederhana, sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab pada setiap bagian belum sepenuhnya spesifik di mana tiap bagian memiliki cakupan tugas yang luas dan saling merangkap yang berakibat pelaksanaan tanggung jawab tidak selalu dapat dijalankan secara fokus dan mendalam, sehingga arahan pimpinan, pengawasan kerja, serta pengendalian mutu berisiko tidak tersampaikan dan tidak terlaksana secara optimal di seluruh bagian. Pada aspek perencanaan strategis, belum tercapainya target perusahaan secara konsisten mengindikasikan bahwa target yang ditetapkan belum sepenuhnya disusun berdasarkan kemampuan operasional perusahaan, kondisi tenaga kerja, serta berbagai kendala yang muncul selama proses produksi.

Pada aspek fokus pelanggan, terdapat risiko bahwa produk yang dihasilkan belum selalu sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan pelanggan, yang diduga disebabkan oleh pengendalian mutu yang belum maksimal dan kualitas proses produksi yang masih berpotensi berubah-ubah. Pada aspek pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, data produksi yang telah dicatat belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi yang terintegrasi karena pencatatan tersebut belum didukung oleh analisis yang mendalam serta dokumentasi pengalaman kerja yang sistematis. Pada aspek fokus tenaga kerja, tingkat *turnover* karyawan yang masih tinggi menunjukkan bahwa stabilitas tenaga kerja belum sepenuhnya terjaga, yang diduga dipengaruhi oleh ketidakpuasan terhadap upah, beban kerja, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan, serta tingkat kedisiplinan yang belum optimal. Pada aspek fokus operasi, proses produksi masih berpotensi mengalami gangguan yang menyebabkan hasil kerja kurang konsisten, yang diduga dipengaruhi oleh kondisi bahan baku yang tidak seragam, kemungkinan terjadinya gangguan mesin, serta tingginya ketergantungan antarsetiap tahapan produksi. Berbagai permasalahan tersebut pada akhirnya bermuara pada aspek hasil, yaitu capaian kinerja perusahaan yang masih fluktuatif dan belum mencapai target yang ditetapkan, sebagai akibat dari kombinasi kelemahan pada aspek perencanaan, tenaga kerja, pengawasan mutu, analisis data, dan proses produksi.

Dalam penelitian ini, penetapan penilaian dilakukan dengan menyusun indikator berdasarkan tujuh kriteria tersebut, menyebarkan kuesioner kepada responden internal, melakukan uji validitas dan reliabilitas, kemudian menghitung skor pada setiap kategori untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil skor tersebut selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi sebagai dasar penyusunan rekomendasi perbaikan. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting karena tidak hanya mengukur tingkat kinerja UD. Permata Alam, tetapi juga memberikan gambaran sistematis mengenai posisi perusahaan pada setiap aspek manajemen serta arah perbaikan yang dapat dilakukan secara berkelanjutan guna meningkatkan daya saing dalam industri pengolahan kayu.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di UD. Permata Alam yang berlokasi di Jl. Raya Dongko-Kampak, Kecamatan Dongko, Kabupaten Trenggalek, Jawa Timur, mulai Januari 2025 hingga seluruh data penelitian terpenuhi. Penelitian berfokus pada pengukuran kinerja perusahaan pengolahan kayu berbasis *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* dengan melibatkan pekerja internal perusahaan sebagai responden utama. Variabel penelitian terdiri atas tujuh variabel independen, yaitu kepemimpinan (X1), perencanaan strategis (X2), fokus pasar

dan konsumen (X3), pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan (X4), fokus tenaga kerja (X5), operasi kerja (X6), dan hasil (X7). Setiap variabel dijabarkan ke dalam indikator yang disusun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

Metode pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 30 responden internal perusahaan yang terdiri atas pimpinan, penanggung jawab produksi, dan karyawan. Instrumen penelitian disusun berdasarkan kriteria MBCfPE dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap kondisi perusahaan (Gagah & Pia, 2024; Rahayu & Shafina, 2022). Sementara itu, data sekunder diperoleh dari profil perusahaan, struktur organisasi, dokumen produksi, serta studi pustaka berupa buku, jurnal ilmiah, dan referensi lain yang relevan dengan pengukuran kinerja perusahaan berbasis MBCfPE (Gagah & Pia, 2024).

Pengolahan data dilakukan secara sistematis menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinyatakan memenuhi syarat apabila nilai loading factor $>0,7$ dan Average Variance Extracted (AVE) $>0,5$ (Permata dkk., 2024). Sementara itu, validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai cross loading tertinggi pada konstruk terkait dan nilai HTMT $<0,90$ (Wajid, 2024). Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan ketentuan nilai $>0,7$ sehingga instrumen dinyatakan konsisten dan reliabel (Sulistiawan dkk., 2022).

Tahapan penelitian dimulai dari studi pustaka dan studi lapangan, perumusan masalah, identifikasi variabel, penyusunan serta distribusi kuesioner, hingga pengolahan data dan penentuan skor menggunakan metode MBCfPE. Hasil penilaian kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat keberhasilan tiap variabel dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga dapat disusun rekomendasi perbaikan berkelanjutan bagi UD. Permata Alam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden. Responden dipilih untuk mewakili variabel penelitian yang meliputi kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi, serta hasil kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Permata Alam yang berjumlah 106 orang dan terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Namun, tidak seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 30 orang karyawan yang dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses operasional serta pemahaman terhadap kondisi kerja di perusahaan. Responden berasal dari beberapa bagian, seperti produksi (*rotary*, *glue spreader*, *press*, dan *grading*), gudang, serta bagian pendukung lainnya. Pemilihan sampel dilakukan dengan pertimbangan bahwa karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kondisi nyata di lapangan, sehingga mampu memberikan penilaian yang lebih akurat terhadap kinerja perusahaan. Penyebaran kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh data primer terkait kondisi kinerja UD. Permata Alam secara menyeluruh.

1. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pernyataan pada variabel laten dapat dipahami dengan baik oleh responden. Apabila terdapat indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas, maka indikator tersebut harus dieliminasi dari model penelitian.

Validitas konvergen dinyatakan terpenuhi apabila nilai loading factor lebih dari 0,7, sehingga indikator tersebut dapat dianggap valid (Permata dkk., 2022).

Tabel 3. Nilai Loading Factor

Variabel	Item	Outer Loading	Batas Nilai	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	A1	0,949	> 0,7	Valid
	A2	0,958	> 0,7	Valid
	A3	0,944	> 0,7	Valid
	A4	0,926	> 0,7	Valid
Perencanaan Strategi (X2)	B1	0,932	> 0,7	Valid
	B2	0,955	> 0,7	Valid
	B3	0,953	> 0,7	Valid
	B4	0,930	> 0,7	Valid
Fokus Pasar dan Konsumen (X3)	C1	0,944	> 0,7	Valid
	C2	0,962	> 0,7	Valid
	C3	0,962	> 0,7	Valid
	C4	0,936	> 0,7	Valid
Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4)	D1	0,961	> 0,7	Valid
	D2	0,955	> 0,7	Valid
	D3	0,958	> 0,7	Valid
	D4	0,945	> 0,7	Valid
Fokus Tenaga Kerja (X5)	E1	0,949	> 0,7	Valid
	E2	0,944	> 0,7	Valid
	E3	0,947	> 0,7	Valid
	E4	0,946	> 0,7	Valid
Operasi Kerja (X6)	F1	0,952	> 0,7	Valid
	F2	0,956	> 0,7	Valid
	F3	0,956	> 0,7	Valid
	F4	0,926	> 0,7	Valid
Hasil (X7)	G1	0,944	> 0,7	Valid
	G2	0,957	> 0,7	Valid
	G3	0,945	> 0,7	Valid
	G4	0,928	> 0,7	Valid
	G5	0,879	> 0,7	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,7, yaitu berkisar antara 0,879 hingga 0,962. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukurnya dengan baik. Pada variabel Kepemimpinan (X1), seluruh indikator A1–A4 memiliki nilai *loading factor* antara 0,926–0,958 dan dinyatakan valid. Variabel Perencanaan Strategi (X2) juga menunjukkan hasil yang sangat baik dengan nilai *loading factor* 0,930–0,955. Selanjutnya, variabel Fokus Pasar dan Konsumen (X3) memiliki nilai *loading factor* 0,936–0,962. Variabel Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4) memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,945–0,961.

Variabel Fokus Tenaga Kerja (X5) memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,944–0,949. Variabel Operasi Kerja (X6) memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,926–0,956. Variabel Hasil (X7) memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,879–0,957. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model penelitian.

Tabel 4. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan (X1)	0,892
Perencanaan Strategi (X2)	0,889
Fokus Pasar dan Konsumen (X3)	0,905
Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4)	0,912
Fokus Tenaga Kerja (X5)	0,896
Operasi Kerja (X6)	0,898
Hasil (X7)	0,867

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, bahkan seluruhnya berada pada kisaran yang sangat tinggi, yaitu antara 0,867 hingga 0,912. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4) sebesar 0,912, sedangkan nilai AVE terendah terdapat pada variabel Hasil (X7) sebesar 0,867. Variabel lainnya juga menunjukkan hasil yang sangat baik, yaitu Kepemimpinan (X1) sebesar 0,892, Perencanaan Strategi (X2) sebesar 0,889, Fokus Pasar dan Konsumen (X3) sebesar 0,905, Fokus Tenaga Kerja (X5) sebesar 0,896, dan Operasi Kerja (X6) sebesar 0,898. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan nilai AVE.

2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator pada variabel laten benar-benar mengukur konstruksya sendiri dan tidak bercampur dengan variabel laten lain dalam persepsi responden saat mengisi kuesioner. Suatu instrumen dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai cross loading pada masing-masing indikator lebih dari 0,7. Adapun hasil pengukuran secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Nilai Cross Loading

	Kepemimpinan (X1)	Perencanaan Strategi (X2)	Fokus Pasar dan Konsumen (X3)	Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4)	Fokus Tenaga Kerja (X5)	Operasi Kerja (X6)	Hasil (X7)
A1	0,949	-0,090	0,110	-0,083	0,115	0,040	0,480
A2	0,958	-0,007	-0,116	-0,131	0,067	0,033	0,396
A3	0,944	-0,035	-0,111	0,001	0,042	0,021	0,396
A4	0,926	-0,008	-0,122	0,064	0,014	0,116	0,472
B1	-0,031	0,932	0,040	-0,052	-0,053	-0,023	0,361

B2	0,039	0,955	-0,071	-0,028	0,012	0,150	0,448
B3	-0,013	0,953	-0,049	0,075	0,086	0,068	0,438
B4	-0,160	0,930	-0,010	0,087	-0,071	0,098	0,370
C1	-0,116	-0,004	0,944	-0,048	0,105	0,022	0,342
C2	-0,019	-0,053	0,962	-0,031	0,069	-0,023	0,389
C3	-0,041	0,058	0,962	-0,042	0,007	-0,033	0,418
C4	-0,050	-0,131	0,936	0,025	-0,001	-0,001	0,314
D1	-0,006	0,048	0,006	0,961	-0,009	0,032	0,316
D2	-0,050	0,013	-0,059	0,955	0,068	0,145	0,324
D3	-0,019	0,089	-0,030	0,958	0,079	0,008	0,357
D4	-0,084	-0,118	-0,018	0,945	0,031	0,065	0,217
E1	0,062	0,040	-0,066	0,034	0,949	0,015	0,374
E2	0,096	-0,080	0,091	0,118	0,944	-0,090	0,431
E3	0,040	-0,157	0,021	0,036	0,947	0,039	0,348
E4	0,044	0,134	0,100	-0,002	0,946	0,241	0,537
F1	-0,024	0,035	0,059	0,063	0,044	0,952	0,301
F2	0,013	-0,002	-0,024	0,026	0,070	0,956	0,283
F3	0,077	0,179	-0,036	0,121	0,168	0,956	0,428
F4	0,144	0,050	-0,032	0,004	-0,068	0,926	0,294
G1	0,407	0,415	0,414	0,381	0,336	0,298	0,944
G2	0,447	0,497	0,380	0,319	0,459	0,270	0,957
G3	0,426	0,482	0,327	0,313	0,504	0,328	0,945
G4	0,544	0,316	0,365	0,227	0,429	0,308	0,928
G5	0,337	0,281	0,324	0,280	0,407	0,473	0,879

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa hasil uji validitas diskriminan melalui cross loading menunjukkan setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan loading terhadap variabel lain. Indikator pada variabel Kepemimpinan (X1), misalnya, memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstruksya sendiri, yaitu sebesar 0,926–0,958, lebih tinggi dibandingkan hubungan dengan variabel lain. Pola yang sama juga terlihat pada seluruh indikator variabel Perencanaan Strategi (X2), Fokus Pasar dan Konsumen (X3), Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4), Fokus Tenaga Kerja (X5), Operasi Kerja (X6), dan Hasil (X7), di mana masing-masing indikator memiliki korelasi paling kuat dengan konstruk asalnya. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator mampu membedakan variabel laten yang diukurnya dari variabel laten lainnya. Dengan demikian, berdasarkan hasil cross loading, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Selain menggunakan cross loading, pengujian validitas diskriminan juga dilakukan melalui pengukuran atau pendekatan heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT). Metode ini digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model penelitian. Suatu variabel laten dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan apabila nilai HTMT yang dihasilkan kurang dari 0,90, yang menunjukkan bahwa

tidak terjadi korelasi yang terlalu tinggi antar konstruk. Adapun hasil perhitungan nilai HTMT untuk masing-masing variabel laten dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Nilai Validitas Diskriminan (HTMT)

Variabel	Kepemimpinan (X1)	Perencanaan Strategi (X2)	Fokus Pasar dan Konsumen (X3)	Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4)	Fokus Tenaga Kerja (X5)	Operasi Kerja (X6)	Hasil (X7)
Kepemimpinan (X1)							
Perencanaan Strategi (X2)	0,077						
Fokus Pasar dan Konsumen (X3)	0,128	0,076					
Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4)	0,089	0,086	0,044				
Fokus Tenaga Kerja (X5)	0,067	0,117	0,078	0,070			
Operasi Kerja (X6)	0,083	0,098	0,046	0,080	0,128		
Hasil (X7)	0,479	0,442	0,399	0,329	0,463	0,363	

Sumber: Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan Tabel 6 yang menampilkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan metode heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT), dapat diketahui bahwa seluruh nilai HTMT antar variabel laten berada di bawah batas yang disyaratkan, yaitu < 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian memiliki tingkat perbedaan yang memadai dan tidak saling tumpang tindih. Hubungan antar variabel seperti Kepemimpinan (X1) dengan variabel lainnya memiliki nilai HTMT yang relatif rendah, misalnya dengan Perencanaan Strategi (X2) sebesar 0,077 dan dengan Fokus Pasar dan Konsumen (X3) sebesar 0,128. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa konstruk Kepemimpinan dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya. Pola serupa juga terlihat pada variabel lain, di mana seluruh pasangan variabel menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah validitas diskriminan antar konstruk dalam model penelitian. Meskipun variabel Hasil (X7) memiliki nilai HTMT yang relatif lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya, seperti dengan Kepemimpinan (X1) sebesar 0,479 dan dengan Fokus Tenaga Kerja (X5) sebesar 0,463, nilai tersebut masih berada dalam kategori aman karena tetap di bawah 0,90. Dengan demikian, seluruh variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode HTMT. Artinya, setiap konstruk mampu mengukur konsep yang berbeda secara tepat, sehingga model pengukuran yang digunakan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

3. Uji Reliabilitas

Tabel 7. Nilai Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Kepemimpinan (X1)	0.958	0.979	0.970
Perencanaan Strategi (X2)	0.958	0.967	0.970
Fokus Pasar dan Konsumen (X3)	0.965	0.977	0.974
Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (X4)	0.968	0.990	0.976
Fokus Tenaga Kerja (X5)	0.962	0.991	0.972
Operasi Kerja (X6)	0.963	1.000	0.972
Hasil (X7)	0.961	0.965	0.970

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan tabel 7, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's alpha, composite reliability (rho_a), dan composite reliability (rho_c) yang sangat tinggi, yaitu seluruhnya berada di atas 0,70. Nilai Cronbach's alpha berkisar antara 0,958 hingga 0,968, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Sementara itu, nilai composite reliability (rho_a) berada pada rentang 0,965 hingga 1,000, dan nilai composite reliability (rho_c) berada pada rentang 0,970 hingga 0,976. Variabel dengan nilai reliabilitas tertinggi terlihat pada Operasi Kerja (X6) dengan rho_a sebesar 1,000, sedangkan seluruh variabel lainnya juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat kuat. Hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh instrumen penelitian mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan stabil, sehingga semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel serta layak digunakan untuk pengujian pada tahap analisis selanjutnya.

4. Perancangan Penilaian Kinerja Metode MBCfPE

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), diperoleh gambaran mengenai tingkat kinerja organisasi pada setiap kriteria yang dinilai. Pada kriteria kepemimpinan, subkriteria kepemimpinan senior memperoleh nilai sebesar 32,67 poin dari total 70 poin dengan rata-rata persentase 46,67%. Hasil ini menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam mengarahkan organisasi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam membangun komunikasi dan pengambilan keputusan strategis. Sementara itu, subkriteria tata kelola dan tanggung jawab sosial memperoleh nilai 31,67 poin dari total 50 poin dengan rata-rata persentase 63,33%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah cukup baik dalam menjalankan tanggung jawab sosial dan tata kelola organisasi.

Pada kriteria perencanaan strategi, subkriteria pengembangan strategi memperoleh nilai 37,6 poin dari total 40 poin dengan rata-rata persentase 94,00%, sedangkan implementasi strategi memperoleh nilai 41,25 poin dari total 45 poin dengan rata-rata persentase 91,67%. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki perencanaan dan implementasi strategi yang sangat baik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kriteria fokus pelanggan menunjukkan bahwa subkriteria suara pelanggan memperoleh nilai 20,53 poin dengan rata-rata persentase 51,33%, sedangkan penanganan pelanggan memperoleh nilai 30,30 poin dengan rata-rata persentase 67,33%. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi cukup mampu menangani kebutuhan pelanggan, meskipun masih diperlukan

peningkatan dalam memahami aspirasi dan kepuasan pelanggan secara lebih optimal. Pada kriteria pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, subkriteria mengukur, menganalisis, dan meningkatkan kinerja organisasi memperoleh nilai 23,24 poin dengan rata-rata persentase 51,66%, sedangkan pengelolaan informasi, pengetahuan, dan teknologi informasi memperoleh nilai 31,50 poin dengan rata-rata persentase 70,00%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dan pengelolaan pengetahuan telah berjalan cukup baik dalam mendukung pengambilan keputusan organisasi.

Selanjutnya, pada kriteria fokus tenaga kerja, subkriteria lingkungan tenaga kerja memperoleh nilai 22,53 poin dengan rata-rata persentase 56,33%, sedangkan keterikatan tenaga kerja memperoleh nilai 31,79 poin dengan rata-rata persentase 70,66%. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan tenaga kerja dalam organisasi tergolong baik dan mampu mendukung peningkatan produktivitas kerja.

Pada kriteria fokus operasi kerja, subkriteria sistem kerja memperoleh nilai 24,14 poin dengan rata-rata persentase 53,66%, sedangkan proses kerja memperoleh nilai 29,46 poin dengan rata-rata persentase 73,66%. Hasil ini menunjukkan bahwa proses operasional organisasi telah berjalan cukup efektif dan efisien.

Adapun pada kriteria hasil, subkriteria hasil produk dan proses memperoleh nilai 65,59 poin, hasil fokus pelanggan sebesar 54 poin, hasil fokus tenaga kerja sebesar 51,72 poin, hasil kepemimpinan dan tata kelola sebesar 59,20 poin, serta hasil keuangan dan pasar sebesar 62,92 poin. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kinerja yang cukup baik pada sebagian besar kriteria MBCTPE, terutama pada aspek strategi, proses kerja, dan hasil keuangan, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya pada fokus pelanggan dan pengukuran kinerja organisasi.

5. Penilaian Keberhasilan Tiap Indikator

Berdasarkan hasil penilaian kinerja perusahaan UD. Permata Alam pada Tabel 4, diketahui bahwa evaluasi dilakukan terhadap tujuh kriteria utama yang mencerminkan tingkat keberhasilan perusahaan dalam menerapkan sistem manajemen kinerja. Setiap kriteria dinilai berdasarkan akumulasi nilai sub-kategori kemudian dibandingkan dengan bobot ideal untuk memperoleh persentase capaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria Kepemimpinan memperoleh nilai 64,36 dari bobot 120 dengan persentase 53,63%, yang mengindikasikan bahwa aspek kepemimpinan dan tata kelola perusahaan masih belum optimal. Pada kriteria Perencanaan Strategi diperoleh nilai 47,17 dari bobot 85 atau sebesar 55,49%, yang menunjukkan bahwa implementasi strategi perusahaan masih memerlukan pengembangan agar lebih efektif dan terarah.

Kriteria Fokus Pelanggan memperoleh persentase sebesar 59,80%, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah cukup mampu menjaga hubungan dengan pelanggan, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam memahami kebutuhan dan keterikatan pelanggan. Selanjutnya, pada aspek Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan diperoleh persentase sebesar 60,83%, yang menandakan bahwa pengelolaan informasi dan evaluasi kinerja organisasi sudah berjalan cukup baik. Kriteria Fokus Tenaga Kerja memperoleh nilai sebesar 63,92%, sedangkan Fokus Operasi Kerja mencapai 63,05%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja, keterlibatan tenaga kerja, serta sistem operasional perusahaan telah berjalan relatif baik dibandingkan kriteria lainnya.

Adapun kriteria Hasil memperoleh capaian tertinggi yaitu sebesar 64,38% dengan total nilai 289,71 dari bobot 450. Capaian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menghasilkan kinerja operasional dan keuangan yang cukup baik, meskipun belum mencapai kondisi ideal. Secara keseluruhan, total nilai aktual yang diperoleh perusahaan adalah 614,75 dari nilai ideal 1000 atau sebesar 61,48%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan masih berada pada tingkat cukup dan belum optimal karena masih terdapat GAP yang cukup besar pada setiap kriteria. Berdasarkan klasifikasi kelas perusahaan, skor 614,75 menempatkan UD. Permata Alam pada kategori Emerging Industry Leader dengan rentang nilai 576–675. Kategori ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki kemampuan dasar manajemen kinerja yang baik dan sedang berkembang menuju keunggulan industri, namun masih memerlukan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan agar mampu mencapai kategori Industry Leader maupun Excellent.

A. Pembahasan

Hasil pengukuran kinerja UD. Permata Alam menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence menunjukkan bahwa perusahaan memperoleh skor total 614,75 dari 1000 poin atau sebesar 61,48%. Berdasarkan klasifikasi kelas perusahaan, nilai tersebut menempatkan UD. Permata Alam pada posisi Emerging Industry Leader. Posisi ini menggambarkan bahwa perusahaan sudah memiliki pelaksanaan operasional yang berjalan dan beberapa hasil kerja yang cukup terlihat, namun sistem pengelolaan kinerja belum sepenuhnya kuat dan belum konsisten pada seluruh aspek penilaian.

Kondisi tersebut sejalan dengan keadaan perusahaan yang masih menghadapi beberapa kendala, terutama pada pencapaian target produksi dan stabilitas tenaga kerja. Berdasarkan data perusahaan, capaian target pada bulan Agustus sampai Desember 2025 belum mencapai target 100%. Capaian perusahaan berada pada angka 72% pada Agustus, 75% pada September, 75% pada Oktober, 82% pada November, dan menurun menjadi 70% pada Desember. Selain itu, tingkat *turnover* karyawan mencapai 16%, yang terdiri dari resign sebesar 12% dan mangkir tanpa keterangan sebesar 4%. Data tersebut memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan belum stabil dan masih dipengaruhi oleh persoalan tenaga kerja, proses operasional, serta pengelolaan target yang belum sepenuhnya terintegrasi.

1. Kepemimpinan

Kriteria Kepemimpinan memperoleh nilai 64,36 dari bobot ideal 120 poin atau sebesar 53,63%. Nilai ini merupakan persentase terendah dibandingkan kriteria lainnya. Sub-kriteria Kepemimpinan Senior memperoleh nilai 32,69 dari 70 poin, sedangkan sub-kriteria Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial memperoleh nilai 31,67 dari 50 poin. Rendahnya nilai pada kriteria ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam mengarahkan, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan kerja belum berjalan secara maksimal. Pada UD. Permata Alam, struktur organisasi masih tergolong sederhana. Beberapa bagian memiliki cakupan pekerjaan yang cukup luas, sehingga pelaksanaan pengawasan berpotensi belum dapat dilakukan secara mendalam pada setiap proses. Kondisi ini dapat memengaruhi kejelasan arahan kerja, pengendalian mutu, serta tindak lanjut terhadap permasalahan yang muncul di lapangan. Adapun usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan perlu melakukan briefing rutin sebelum proses produksi dimulai untuk menyampaikan target harian, pembagian kerja, dan kendala yang perlu diantisipasi.

- b. Pimpinan sebaiknya melakukan pengecekan langsung ke area produksi secara berkala agar permasalahan di lapangan dapat diketahui lebih cepat.
- c. Perusahaan perlu memperjelas pembagian tugas pada setiap bagian agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan antara bagian produksi, gudang, *telly*, dan pengawasan mutu.
- d. Pimpinan dapat membuat papan informasi kerja yang berisi target produksi, capaian harian, jumlah *reject*, dan kendala produksi agar seluruh karyawan mengetahui kondisi kinerja perusahaan.
- e. Perusahaan perlu menunjuk satu orang penanggung jawab pengendalian mutu sederhana agar kualitas produk tidak hanya diawasi oleh bagian produksi.

2. Perencanaan Strategis

Kriteria Perencanaan Strategis memperoleh nilai 47,17 dari bobot ideal 85 poin atau sebesar 55,49%. Sub-kriteria Pengembangan Strategi memperoleh nilai 18,80 dari 40 poin, sedangkan Implementasi Strategi memperoleh nilai 28,37 dari 45 poin. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi perusahaan sudah mulai dijalankan, tetapi penyusunan dan penerapannya masih belum sepenuhnya kuat. Capaian target produksi yang belum mencapai 100% selama periode Agustus sampai Desember 2025 menunjukkan bahwa target yang ditetapkan perusahaan belum sepenuhnya diikuti dengan rencana pelaksanaan yang terukur. Usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan perlu menyusun target produksi berdasarkan kapasitas mesin, jumlah tenaga kerja, ketersediaan bahan baku, dan kondisi permintaan pelanggan.
- b. Target produksi harian sebaiknya dibuat lebih rinci, misalnya target per *shift*, target per mesin, dan target jumlah produk layak jual.
- c. Perusahaan perlu membuat rencana perbaikan bulanan berdasarkan masalah yang paling sering muncul, seperti mesin berhenti, bahan baku tidak seragam, atau jumlah produk *reject*.
- d. Strategi perusahaan sebaiknya tidak hanya berfokus pada jumlah produksi, tetapi juga pada penurunan produk *reject* dan peningkatan kualitas triplek.
- e. Perusahaan dapat membuat daftar prioritas perbaikan, misalnya mendahulukan perbaikan pada proses yang paling banyak menyebabkan cacat produk.

3. Fokus Pelanggan

Kriteria Fokus Pelanggan memperoleh nilai 50,83 dari bobot ideal 85 poin atau sebesar 59,80%. Sub-kriteria Suara Pelanggan memperoleh nilai 20,53 dari 45 poin, sedangkan Penanganan Pelanggan memperoleh nilai 30,30 dari 40 poin. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah memiliki perhatian terhadap pelanggan, tetapi mekanisme untuk menangkap kebutuhan, keluhan, dan harapan pelanggan belum sepenuhnya berjalan secara sistematis. Produk triplek sangat dipengaruhi oleh kualitas bahan baku, ketebalan, daya rekat, dan kehalusan permukaan. Apabila produk tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan, maka perusahaan berisiko menerima keluhan atau kehilangan kepercayaan pasar. Usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan perlu mencatat setiap keluhan pelanggan, seperti permukaan triplek kasar, ketebalan tidak seragam, lem kurang kuat, atau veneer mudah terkelupas.

- b. Perusahaan dapat membuat formulir sederhana untuk mencatat jenis komplain, jumlah produk bermasalah, penyebab awal, dan tindakan perbaikan yang dilakukan.
- c. Produk yang memiliki cacat ringan, seperti permukaan kurang halus tetapi lapisan masih kuat, dapat dialihkan menjadi lapisan tengah, sedangkan *veneer* yang lebih bagus digunakan pada lapisan luar agar produk tidak langsung dibuang.
- d. Perusahaan perlu menjaga komunikasi dengan toko bahan bangunan dan distributor untuk mengetahui kualitas produk yang paling sering diminta pelanggan.
- e. Perusahaan dapat mengelompokkan produk berdasarkan kualitas, misalnya grade A untuk produk terbaik dan grade B untuk produk dengan cacat ringan, sehingga produk masih dapat dijual sesuai segmen pasar dengan harga yang berbeda.

4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

Kriteria Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan memperoleh nilai 54,75 dari bobot ideal 90 poin atau sebesar 60,83%. Sub-kriteria Mengukur, Menganalisis, dan Meningkatkan Kinerja Organisasi memperoleh nilai 23,25 dari 45 poin, sedangkan sub-kriteria Pengelolaan Informasi, Pengetahuan, dan Teknologi Informasi memperoleh nilai 31,50 dari 45 poin. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki aktivitas pencatatan, tetapi proses analisis dan pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan masih perlu diperkuat. Pada UD. Permata Alam, bagian *telly* sudah berperan dalam pencatatan hasil produksi dan data operasional harian. Namun, pencatatan tersebut perlu dikembangkan menjadi sistem evaluasi yang lebih lengkap. Usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Data produksi harian yang dicatat oleh bagian *telly* sebaiknya tidak hanya dijadikan laporan, tetapi juga dianalisis untuk mengetahui penyebab target tidak tercapai.
- b. Perusahaan perlu membuat rekap mingguan mengenai jumlah produksi, jumlah produk reject, jenis kerusakan, mesin yang bermasalah, dan waktu produksi yang hilang.
- c. Setiap masalah produksi sebaiknya dicatat beserta penyebab dan tindakan perbaikannya agar dapat menjadi bahan pembelajaran bagi karyawan.
- d. Perusahaan dapat membuat tabel sederhana untuk membandingkan capaian target setiap bulan, sehingga tren kenaikan atau penurunan kinerja dapat terlihat lebih jelas.
- e. Pengalaman pekerja senior dalam menangani bahan baku, mesin, dan produk cacat sebaiknya didokumentasikan dalam bentuk panduan kerja sederhana agar dapat dipelajari oleh pekerja baru.

5. Fokus Tenaga Kerja

Kriteria Fokus Tenaga Kerja memperoleh nilai 54,33 dari bobot ideal 85 poin atau sebesar 63,92%. Sub-kriteria Lingkungan Tenaga Kerja memperoleh nilai 22,53 dari 40 poin, sedangkan Keterikatan Tenaga Kerja memperoleh nilai 31,80 dari 45 poin. Capaian ini menunjukkan bahwa aspek tenaga kerja berada pada tingkat yang cukup dibandingkan kriteria lain, tetapi masih perlu ditingkatkan karena perusahaan menghadapi tingkat *turnover* sebesar 16%. *Turnover* yang terdiri dari resign sebesar 12% dan mangkir tanpa keterangan sebesar 4% dapat mengganggu kelancaran proses produksi. Pergantian tenaga kerja menyebabkan perusahaan membutuhkan waktu untuk melakukan penyesuaian dan pelatihan ulang. Kondisi tersebut juga dapat memengaruhi konsistensi kualitas kerja, terutama pada proses yang membutuhkan keterampilan seperti *rotary*, *glue spreader*, *press*, dan *grading*. Usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan perlu memberikan pelatihan singkat kepada karyawan baru mengenai alur produksi, standar kualitas, dan cara mengurangi kesalahan kerja.
- b. Perusahaan sebaiknya mengevaluasi beban kerja pada setiap bagian agar tidak ada bagian yang terlalu berat dan menyebabkan karyawan cepat lelah.
- c. Pimpinan perlu membuka ruang komunikasi dengan karyawan, misalnya melalui diskusi singkat mingguan untuk menerima masukan terkait kendala kerja.
- d. Perusahaan dapat memberikan penghargaan sederhana kepada karyawan atau shift dengan hasil kerja terbaik, misalnya capaian produksi tertinggi atau jumlah reject paling rendah.
- e. Untuk mengurangi turnover, perusahaan perlu memperhatikan faktor kedisiplinan, kenyamanan lingkungan kerja, pembagian tugas, serta peluang pengembangan kemampuan karyawan.

6. Fokus Operasi Kerja

Kriteria Fokus Operasi Kerja memperoleh nilai 53,60 dari bobot ideal 85 poin atau sebesar 63,05%. Sub-kriteria Sistem Kerja memperoleh nilai 24,14 dari 45 poin, sedangkan sub-kriteria Proses Kerja memperoleh nilai 29,46 dari 40 poin. Hasil ini menunjukkan bahwa proses kerja perusahaan sudah berjalan, tetapi sistem pengendalian operasional masih perlu diperbaiki agar hasil produksi lebih stabil. Proses produksi triplek di UD. Permata Alam terdiri dari beberapa tahapan, mulai dari kayu gelondongan, *rotary*, pemilahan *veneer*, *glue spreader*, *press*, *grading*, hingga pengiriman produk. Setiap tahapan saling berkaitan, sehingga gangguan pada satu tahap dapat memengaruhi proses berikutnya. Permasalahan bahan baku yang tidak seragam, perbedaan kadar air kayu, kondisi mesin, dan potensi produk *reject* perlu dikendalikan melalui standar kerja yang lebih jelas. Usulan perbaikan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan perlu melakukan pemeriksaan bahan baku sebelum masuk proses *rotary*, terutama dari segi kadar air, ukuran, kondisi fisik kayu, dan kemungkinan cacat.
- b. Veneer yang memiliki cacat ringan sebaiknya tidak langsung dibuang, tetapi dapat digunakan sebagai lapisan tengah apabila masih memenuhi kekuatan dasar produk.
- c. Veneer dengan kualitas terbaik sebaiknya ditempatkan pada lapisan luar agar tampilan produk lebih halus dan sesuai dengan harapan pelanggan.
- d. Perusahaan perlu membuat jadwal perawatan mesin *rotary*, *glue spreader*, dan *press* secara rutin agar kerusakan mendadak dapat dikurangi.
- e. Pada proses *glue spreader*, penggunaan lem perlu dikontrol agar tidak terlalu sedikit maupun terlalu berlebihan, karena dapat memengaruhi daya rekat dan kualitas triplek.
- f. Perusahaan dapat membuat standar pengecekan pada setiap tahap produksi, mulai dari *rotary*, penyusunan *veneer*, pemberian lem, pengepresan, hingga *grading*.

7. Hasil

Kriteria Hasil memperoleh nilai 289,71 dari bobot ideal 450 poin atau sebesar 64,38%. Kriteria ini menjadi kriteria dengan persentase capaian tertinggi dibandingkan kriteria lainnya. Sub-kriteria Hasil Produk dan Proses memperoleh nilai 65,59 dari 120 poin, Hasil Berfokus pada Pelanggan memperoleh nilai 54,00 dari 90 poin, Hasil Berfokus pada Tenaga Kerja memperoleh nilai 51,72 dari 80 poin, Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola memperoleh nilai 59,20 dari 80 poin, serta Hasil Keuangan dan Pasar memperoleh nilai 62,92 dari 80 poin. Meskipun kriteria Hasil menjadi capaian tertinggi, nilai tersebut belum dapat dikatakan optimal karena masih

terdapat gap sebesar 156,54 poin dari bobot ideal. Capaian ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah menghasilkan output operasional dan pasar yang cukup terlihat, tetapi hasil tersebut belum stabil. Hal ini terlihat dari capaian target bulanan yang masih berada di bawah 100%. Dengan demikian, perbaikan tidak cukup hanya dilakukan pada hasil akhir, tetapi perlu dimulai dari penyebab dasarnya, yaitu kepemimpinan, perencanaan, pengendalian proses, pengelolaan tenaga kerja, dan pemanfaatan data.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah dilakukan pada UD. Permata Alam menggunakan metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), UD. Permata Alam memperoleh total skor sebesar 614,75 dari 1000 poin dengan persentase capaian sebesar 64,38%. Berdasarkan klasifikasi kelas perusahaan, skor tersebut berada pada rentang 576–675, sehingga UD. Permata Alam termasuk dalam kategori Emerging Industry Leader. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja UD. Permata Alam sudah mulai berkembang dan memiliki sistem kerja yang cukup berjalan, namun belum sepenuhnya optimal. Hasil penilaian pada masing-masing kriteria menunjukkan bahwa kriteria Hasil memperoleh nilai tertinggi sebesar 289,44 dari 450 poin dengan persentase 64,38%, sedangkan kriteria Kepemimpinan memperoleh nilai terendah sebesar 64,36 dari 120 poin dengan persentase 53,63%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih memerlukan peningkatan, terutama pada aspek kepemimpinan, perencanaan strategis, pengelolaan pelanggan, pengukuran data, tenaga kerja, dan operasi agar kinerja perusahaan dapat meningkat secara menyeluruh.

Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja UD. Permata Alam secara berkelanjutan yaitu perusahaan perlu memperjelas pembagian tugas dan tanggung jawab setiap bagian, meningkatkan arahan dan pengawasan dari pimpinan, menyusun target kerja yang lebih terukur sesuai kemampuan operasional, serta melakukan evaluasi kinerja secara rutin berdasarkan data produksi dan capaian kerja. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat pengendalian mutu produk, meningkatkan kedisiplinan dan keterlibatan tenaga kerja, memberikan pelatihan kepada karyawan, serta memperbaiki koordinasi antarbagian dalam proses produksi. Upaya perbaikan tersebut diharapkan dapat membantu UD. Permata Alam menurunkan gap kinerja sebesar 381,52 poin, meningkatkan stabilitas proses kerja, dan mendorong perusahaan naik ke kategori kinerja yang lebih tinggi, yaitu *Industry Leader*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, F. N., & Prayoga, D. (2025). Performance overview of Licin Public Health Center in tuberculosis control based on the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). *Health Dynamics*, 2(6), 216–223.
- Ardani, D. R., Maulana, H. M. A., Azhar, N. K., & Shafrani, Y. S. (2025). Analisis penerapan kriteria Malcolm Baldrige (MBCfPE) terhadap kualitas kinerja di KSPPS BMT DAS Purbalingga. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 127–136.
- Aulia, R. Z., & Ali, H. (2025). Pengaruh kekuatan organisasi, sumber daya manusia dan inovasi terhadap strategi kinerja perusahaan. *Jurnal Greenation Sosial dan Politik*, 3(1), 1–14.
- Caniago, A., & Sudarmi, W. (2021). Analisis pengaruh kepercayaan dan motivasi karyawan terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(1), 1.

- Daruhadi, G., & Sopiati, P. (2024). Pengumpulan data penelitian. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 5423–5443.
- Datun, F. W., & Indrati, M. (2022). Pengaruh leverage, debt maturity, ukuran perusahaan, dan usia perusahaan terhadap kinerja perusahaan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(5), 2136–2146.
- Devani, V., & Fauziah, I. (2024). Peningkatan kualitas kayu lapis (plywood) skala ekspor menggunakan metode seven tools dan new seven tools. *Rekayasa*, 17(1), 31–39.
- Dewi, E. S., & Samanhudi, D. (2022). Company performance measurement analysis PT. Romi Violeta Sidoarjo using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1).
- Forester, B. J., Khater, A. I. A., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Penelitian kuantitatif: Uji reliabilitas. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial dan Pengabdian kepada Masyarakat*, 4(3), 1812–1820.
- Habibi, R., & Manurung, A. G. R. (2023). SLR systematic literature review: Metode penilaian kinerja karyawan menggunakan human performance technology. *Journal of Applied Computer Science and Technology*, 4(2), 100–107.
- Haksama, S., Lusno, M. F. D., Prayoga, D., Azhary, M., Sriram, S., Adji, A. S., ... & Zeinsar, S. R. (2026). Assessment of performance based on Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence in the in-patient unit at Islamic Hospital Mabarrot Gresik. *Public Health of Indonesia*, 12(1), 75–83.
- Hendradi, P., & Ajie, L. (2023). Perancangan sistem informasi penilaian kinerja karyawan housekeeping PT Fajar Mekar Indah berbasis web menggunakan metode SAW (simple additive weighting) (studi kasus: Menara Bidakara). *Jurnal Ilmiah Fakultas Teknik LIMIT'S*, 20(1).
- Indrawan, D. R., Putra, A. P., Sompie, C. R., & Malinda, M. (2022). Analisis Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) terhadap kinerja UMKM “Good On You.” *Prosiding Diseminasi FTI*, 4(1), 72–83.
- Islam, H., & Sarker, N. K. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *European Journal of Business and Management*, 12(20). <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-20-02>
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis efektivitas strategi penilaian kinerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352–363.
- Lubis, D. A., & Rizky, M. C. (2025). Peran human capital dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 7(1), 51–55.
- Maharani, O., & Rindaningsih, I. (2023). Penilaian kinerja sebagai penentu prestasi dan kinerja tenaga kependidikan: Literature review. *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, 2(1), 159–170. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1626>
- Mungwattana, A., Paoprasert, N., Prayadsab, P., & Yousuk, R. (2025, July). An improvement cycle framework of Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) for Thai higher education. In *2025 International Symposium on Educational Technology (ISET)* (pp. 1–5). IEEE.
- Octavia, D. H., & Budiono, B. (2021). Pengaruh teamwork terhadap kinerja karyawan melalui job satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 954–965.

- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & Purwanto, A. (2025). Peran kepemimpinan dan penerapan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) terhadap kinerja perusahaan di era digital. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 2(01), 55–64.
- Purnamasari, N. D., & Iriani, I. (2025). Performance evaluation using the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence in the AVP production department of PT. XYZ. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(2), 4541–4554.
- Putra, D. H., Larasati, L. Y., & Wibowo, S. A. (2025). Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja perusahaan: Literature review. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 24–30.
- Putri, B. A., & Ali, H. (2025). Pengaruh inovasi, kepemimpinan dan keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 3(1), 21–28.
- Putri, N. A., Muhtady, N. H., & Wahjono, S. I. (2025). Penilaian kinerja dan metode penilaian kinerja. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 5(2), 149–153.
- Rahayu, W. I., & Shafina, M. R. (2022). Aplikasi analisis kelayakan sistem untuk pengukuran usability dengan menerapkan metode USE questionnaire. *Jurnal Teknik Informatika*, 14(3), 152–160.
- Restianingati, V. (2023). Measurement of SOE performance based on the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) 2016. *JKMP (Journal of Public Policy and Management)*, 11(1), 16–28. <https://doi.org/10.21070/jkmp.v11i1.1720>
- Rizki, A. E., & Minto, W. (2023). Analisis penilaian kinerja perusahaan menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (studi kasus pada PT Danadipa Bertu Perkasa). *Jurnal Teknik Mesin*, 2(4), 212–224.
- Sari, S. P. (2025). Analisis pengaruh kualitas manajemen operasional terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 3(1), 14–20.
- Sauri, S., & Hanafiah, H. (2022). Manajemen penilaian kinerja guru (PKG) untuk meningkatkan kompetensi guru sekolah menengah pertama di Kota Bandung. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(3), 2099–2104.
- Sholikha, R., & Pujiyanto, W. E. (2023). Penilaian kinerja karyawan produksi berbasis key performance indicators (KPI). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 12–21.
- Siregar, D. A., Nizma, C., & Nofianna, S. A. (2026). Determinants of MSME competitiveness: A quantitative SEM-PLS analysis of total quality management. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(1), 843–854.
- Srirajani, N. A. N., Siambaton, M. Z., & Haramaini, T. (2021). Aplikasi penilaian kinerja tenaga fasilitator lapangan (TFL) pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Sumatera Utara menggunakan metode Fuzzy Tsukamoto. *Deli Sains Informatika*, 1(1), 9–21.
- Suhartono, E. (2025). Comparative analysis of the implementation of the Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) on healthcare service performance at community health centers (Puskesmas). In *Mulawarman International Conference on Tropical Public Health* (Vol. 2, No. 2).
- Wulandari, C., & Efendi, D. (2022). Pengaruh profitabilitas terhadap nilai perusahaan dengan corporate social responsibility sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 11(6).