

# BAB I

## PENDAHULUAN

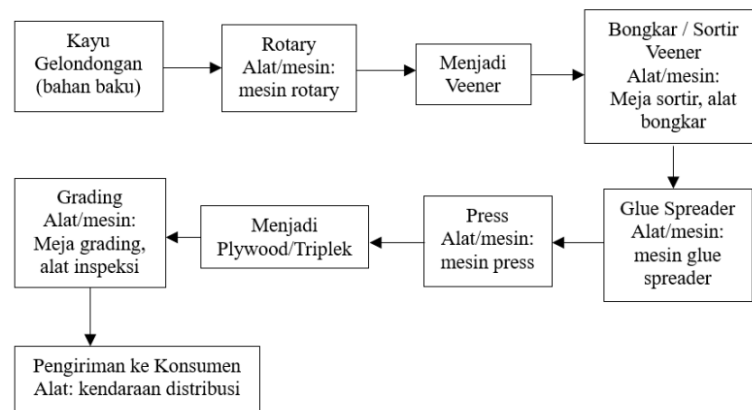
### 1.1 Latar Belakang

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  $\pm 250$  lembar triplek per hari. Untuk mendukung kelancaran dan efisiensi produksi perusahaan menerapkan sistem kerja di 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. 1 Diagram Alur Proses Operasional Triplek

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

Berdasarkan diagram alur 1.1 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 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 1. 2 Struktur Organisasi UD. Permata Alam

(Sumber: Data Perusahaan UD. Permata Alam)

Berdasarkan gambar 1.2, UD. Permata Alam memiliki struktur organisasi yang masih sederhana, terdiri atas Direktur Perusahaan, Administrasi, Kepala Produksi, Keuangan, Gudang, dan Telly. Direktur Perusahaan berperan sebagai pengambil keputusan utama dan pengawas seluruh aktivitas usaha. Administrasi menangani pencatatan dokumen dan pelayanan pelanggan, sedangkan Kepala Produksi bertanggung jawab terhadap pengaturan proses produksi mulai dari rotary, glue spreader, press, hingga grading. Bagian Keuangan mengelola transaksi dan arus kas perusahaan, Gudang bertanggung jawab terhadap ketersediaan bahan baku dan barang jadi, sedangkan Telly mencatat hasil produksi harian sebagai bahan laporan perusahaan. Namun, struktur organisasi tersebut belum sepenuhnya mendukung pembagian tugas yang spesifik. Beberapa fungsi penting, seperti Quality Control, pengelolaan tenaga kerja, dan koordinasi produksi masih melekat pada bagian yang sudah ada, terutama Kepala Produksi. Kondisi ini menyebabkan beban kerja menjadi luas, pengawasan mutu belum terfokus, dan evaluasi kinerja belum berjalan secara mendalam. Oleh karena itu, kondisi organisasi UD. Permata Alam menjadi salah satu alasan penting dilakukannya pengukuran kinerja, karena permasalahan perusahaan tidak hanya terlihat dari hasil produksi, tetapi juga dari sistem manajemen dan pembagian tanggung jawab di dalam organisasi.

Tabel 1. 1 *Report turnover* Karyawan

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

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

Berdasarkan Tabel 1.1 *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. 2 Target dan Capaian UD. Permata Alam Tahun 2025

<b>Periode</b>	<b>Target</b>	<b>Capaian</b>
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 1.2 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 yang saling berkaitan. Pada aspek kepemimpinan, struktur organisasi perusahaan yang masih sederhana menyebabkan beberapa bagian memiliki cakupan tugas yang luas dan saling merangkap, sehingga pembagian tanggung jawab belum sepenuhnya spesifik, terutama pada pengawasan mutu, koordinasi produksi, dan evaluasi kerja. Kondisi tersebut berisiko menyebabkan arahan pimpinan, pengawasan operasional, serta pengendalian kualitas belum berjalan secara optimal di seluruh bagian. Pada aspek perencanaan strategis, target produksi yang belum tercapai secara konsisten menunjukkan bahwa target perusahaan belum sepenuhnya disusun berdasarkan kemampuan operasional, kondisi tenaga kerja, ketersediaan bahan baku, serta kendala produksi yang terjadi di lapangan. Pada aspek fokus pelanggan, kualitas produk yang belum selalu konsisten berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian terhadap spesifikasi yang diharapkan pelanggan, terutama pada ketebalan, daya rekat, dan kualitas permukaan triplek. Pada aspek pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, data produksi yang telah dicatat oleh bagian telly belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi yang terintegrasi karena belum didukung analisis yang mendalam terkait penyebab target tidak tercapai maupun kendala produksi yang terjadi. Pada aspek fokus tenaga kerja, tingkat turnover karyawan menunjukkan bahwa stabilitas tenaga kerja masih perlu diperhatikan karena pergantian karyawan

dapat memengaruhi kelancaran proses produksi dan efektivitas kerja. Pada aspek fokus operasi, proses produksi yang terdiri dari tahapan rotary, veneer sorting, glue spreader, press, grading, hingga pengiriman memiliki ketergantungan antar proses, sehingga gangguan pada satu tahapan dapat memengaruhi kualitas produk akhir dan pencapaian target perusahaan. Berbagai kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada aspek hasil, yaitu capaian kinerja perusahaan yang masih fluktuatif dan belum mencapai target, sehingga diperlukan pengukuran kinerja secara menyeluruh menggunakan metode MBCfPE agar perusahaan dapat mengetahui kondisi aktual pada setiap aspek organisasi, mengidentifikasi bagian yang masih perlu diperbaiki, serta menentukan rekomendasi peningkatan kinerja yang sesuai dengan kondisi nyata perusahaan.

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.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu:

1. Bagaimana tingkat kinerja UD. Permata Alam sebagai perusahaan pengolahan kayu (triplek) berdasarkan metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence?”
2. Apa rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan oleh UD. Permata Alam untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan berdasarkan hasil penilaian *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*?

## 1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah maka permasalahan perlu dibatasi sebagai berikut:

1. Data penelitian hanya berasal dari responden internal UD. Permata Alam pada periode penelitian berlangsung.
2. Penelitian hanya membahas kinerja perusahaan secara keseluruhan.
3. Penelitian tidak mencakup analisis biaya produksi maupun aspek finansial perusahaan.

#### **1.4 Asumsi-Asumsi**

Adapun asumsi-asumsi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden memahami dan menjawab kuesioner sesuai dengan kondisi yang dialami selama bekerja
2. Data penelitian memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.
3. Instrumen penelitian mampu mengukur variabel penelitian dengan baik.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan pada penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengukur tingkat kinerja UD. Permata Alam berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* melalui total skor kinerja, persentase capaian tiap kriteria, gap terhadap nilai ideal, serta klasifikasi kategori kinerja perusahaan.
2. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil penilaian setiap kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* guna meningkatkan kinerja UD. Permata Alam secara berkelanjutan.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diberikan bagi semua pihak adalah sebagai berikut:

- a. Teoritis
  1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi akademik mengenai pengukuran kinerja perusahaan manufaktur menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.
  2. Memberikan pemahaman teoritis terkait penerapan MBCfPE dalam mengevaluasi kinerja perusahaan manufaktur.
- b. Praktis
  1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu UD. Permata Alam dalam mengetahui tingkat kinerja perusahaan dan menjadi dasar perbaikan kinerja di masa mendatang.
  2. Mendukung pengambilan keputusan manajerial, khususnya terkait pengelolaan sumber daya manusia.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Dalam hal ini sistematika penulisan laporan pada skripsi yang dibuat oleh penyusun ialah mengulas terkait berbagai hal sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memuat landasan teori yang relevan dengan topik penelitian. Selain itu, bab ini menguraikan hasil penelitian sebelumnya yang relevan sebagai landasan teoritis penelitian ini.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam studi ini meliputi, tempat dan waktu penelitian, identifikasi variabel dan definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, metode pengolahan data, serta langkah-langkah pemecahan masalah.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi pengolahan dari data yang sudah dikumpulkan dan menjalankan analisa dari permasalahan serta pembahasan penelitian.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran yang dapat diberikan baik bagi pihak akademis maupun praktisi (dalam hal ini UD. Permata Alam) untuk strategi kinerja ke depan.