

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR
PERFORMANCE EXCELLENCE*
(Studi Kasus: UMKM Fox and Bunny)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Aziziyah Amini
No. Mahasiswa : 19522380

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 27 – 03 - 2023



(Aziziyah Amini)
NIM. 19522380

SURAT BUKTI PENELITIAN



Jl. Rajawali No.45B, Ganjuran,
Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman,
Daerah Istimewa Yogyakarta 55281

0811-3929-600
info@foxandbunny.id
www.foxandbunny.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN MAHASISWA

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa.

Nama : Aziziyah Amini
NIM : 19522380
Prodi : Teknik Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

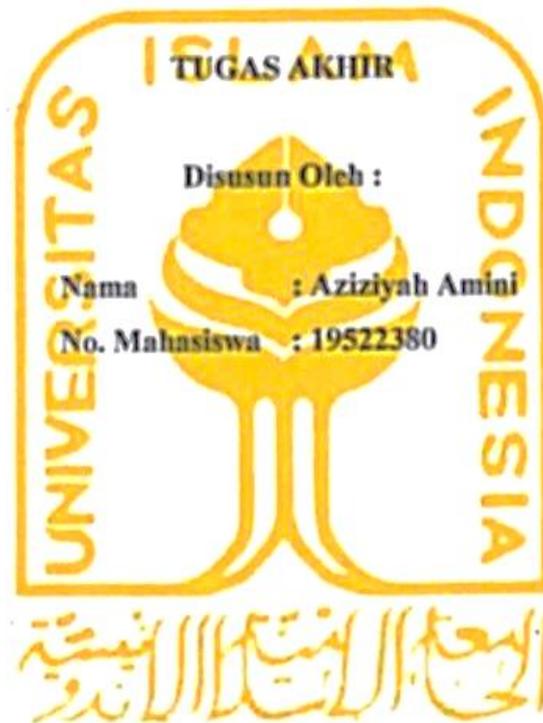
Adalah benar telah melakukan penelitian terhitung sejak 01 April s.d 30 Juni 2023 di Fox and Bunny dalam rangka untuk penyelesaian Tugas Akhir serta meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kerja.

Yogyakarta, 06 Juli 2023
Fox and Bunny


Ayu Roisah

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR
PERFORMANCE EXCELLENCE*
(Studi Kasus: UMKM Fox and Bunny)**



Disusun Oleh :
Nama : Aziziyah Amini
No. Mahasiswa : 19522380

Yogyakarta, 06-07-2023

Dosen Pembimbing

(Prof. Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP., SCOR-P)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
PENDEKATAN *MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE
EXCELLENCE*
(Studi Kasus: UMKM Fox and Bunny)**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Aziziyah Amini
No. Mahasiswa : 19 522 380

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-I Teknik Industri Fakultas Tekonologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 27 Juli 2023

Tim Penguji

Prof. Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP., SCOR-P.

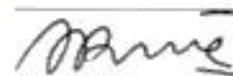
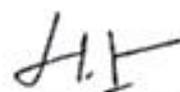
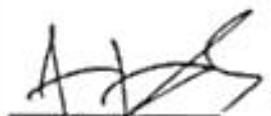
Ketua

Ir. Hartomo, M.Sc., Ph.D. IPU., ASEAN.Eng.

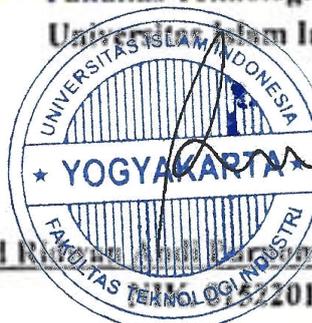
Anggota I

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

Anggota II

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Ir. Muhammad Hartono, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.

20101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang mendalam, telah diselesaikannya Tugas Akhir ini yang saya persembahkan kepada:

1. Diri penulis sendiri, terima kasih karena terus berusaha dan berjuang dalam menjalani pendidikan di bangku kuliah dengan sepenuh hati hingga mampu berada di titik ini.
2. Kedua Orang Tua, terima kasih kepada Papa dan Mama yang telah membantu dan memberikan dukungan moral, spiritual, dan finansial kepada penulis.
3. Saudara kandung, terima kasih atas segala semangat dan motivasi serta cerita maupun informasi tentang perkuliahan yang diberikan yang sangat mendorong penulis untuk terus maju dan berkembang untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.
4. Dosen, terima kasih atas segala ilmu pengetahuan, bimbingan, dan arahan selama penulis menjalani perkuliahan di Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Ilmu tersebut akan sangat membantu di kemudian hari.
5. Sahabat dan seluruh teman, terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang telah kalian berikan selama menjalani perkuliahan ini.

MOTTO

“Barang siapa mengetahui jauhnya perjalanan, maka bersiap-siaplah ia”

(Mahfudzot)

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu..”

(QS. Al-Baqarah: 126)

“God has perfect timing, never early, never late. It takes a little patience and it takes a lot of faith, but it’s a worth the wait”

(Anonymous)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan nikmat-Nya sehingga penulis senantiasa dalam keadaan sehat dan dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang telah membimbing manusia keluar dari zaman jahiliyah menuju zaman dengan penuh ilmu pengetahuan.

Tugas Akhir ini merupakan salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Penulis mengharapkan dengan penulisan Tugas Akhir ini yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (Studi Kasus: UMKM Fox and Bunny)” dapat memberikan manfaat bagi penulis sendiri, pembaca, pihak Universitas Islam Indonesia terkhusus Program Studi Teknik Industri, maupun bagi UMKM Fox and Bunny.

Dalam penulisan Tugas Akhir ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, dukungan, bimbingan serta doa dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Prof., Dr., Ir., Hari Purnomo, M.T., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Prof. Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP., SCOR-P., selaku Dosen Pembimbing, terima kasih telah berkenan membimbing, memberi kesempatan, membagi ilmu, dan meluangkan waktu disela kesibukan.

5. Ibu Novia Candra Dewi selaku CEO UMKM Fox and Bunny memberikan kesempatan dan Mba Astrid dan Mba Ayu yang telah meluangkan waktu dalam mendampingi penulis dalam melakukan penelitian.
6. Kedua orang tua tercinta, Bapak Hamdan, Ibu Susilawati beserta ketiga kakak saya tercinta yang tak hentinya memberikan doa, semangat, nasihat, bimbingan, motivasi, kasih sayang, dan cinta, serta memberikan dukungan baik moril dan materil hingga saat ini.
7. Fayola Akmal selaku sahabat sekaligus rekan, yang selalu membantu dan menemani selama penelitian, mendukung, memberikan masukan untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini.
8. Sahabat penulis, Najla, Zalfa, Elin, dan Alma yang selalu memberikan dukungan, motivasi, perhatian, dan semangat, serta menjadi rumah kedua di perantauan ini.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam proses pelaksanaan Tugas Akhir, Keluarga Teknik Industri UII khususnya teman-teman Teknik Industri 2019.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlimpah rahmat dan karunia atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi UMKM Fox and Bunny dan para pembaca. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini belum sempurna sehingga penulis mengharapkan, saran, dan masukan untuk penulisan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 4 Juli 2023



Aziziyah Amini

ABSTRAK

Menurut Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 156 Tahun 2021 mengenai penerapan Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas, dimana harus dilakukan upaya untuk meningkatkan produktivitas agar para sektor usaha dapat terus bertahan. UMKM Fox and Bunny merupakan salah satu usaha yang menunjukkan penurunan kinerja, diketahui capaian omset pada perusahaan tidak stabil bahkan mengalami penurunan yang signifikan. Untuk mengetahui penyebab permasalahan tersebut dibutuhkan pengukuran kinerja pada perusahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk membantu perusahaan mengetahui tingkat kinerjanya serta dari hasil implementasi *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* tersebut dapat memberikan rekomendasi perbaikan jika ditemukan *gap* dalam hasil pengukuran kinerja perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya.

Dari hasil perhitungan terhadap kinerja pada UMKM Fox and Bunny dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, diperoleh skor sebesar 626.48. Berdasarkan penilaian MBNQA, UMKM Fox and Bunny meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Emerging Industry Leader* (576-675). Dimana dari ketujuh kriteria yang diuji, diperoleh bahwa kriteria Fokus Tenaga Kerja memiliki nilai terendah yaitu sebesar 39.97 atau 47.03% dengan skor maksimal 85 poin. Sementara itu, kriteria yang menduduki posisi kedua terendah adalah Perencanaan Strategi 43 atau 50.59% dengan skor maksimal 85 poin.

Kata Kunci: Kinerja, *Malcolm Baldrige*, Produktivitas

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR GRAFIK.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Batasan Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Literatur	8
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	13
2.2.2 Sejarah <i>Malcolm Baldrige</i>	14
2.2.3 Pengertian <i>Malcolm Baldrige</i>	15
2.2.4 Konsep <i>Baldrige Assessment</i>	16
2.2.5 Tujuan <i>Baldrige Assessment</i>	17

2.2.6	Kriteria <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>	18
2.2.7	Sistem Penilaian pada <i>Baldrige Assessment</i>	27
2.2.8	Langkah-Langkah Melakukan Pengukuran Kinerja <i>Malcolm Baldrige</i>	33
BAB III METODE PENELITIAN		35
3.1	Subjek Penelitian	35
3.2	Objek Penelitian	35
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian	35
3.3.1	Populasi	35
3.3.2	Sampel	36
3.3.3	Narasumber	36
3.4	Teknik Pengumpulan Data	37
3.4.1	Data Primer	37
3.4.2	Data Sekunder	38
3.5	Proses Pengolahan Data	38
3.6	Analisis Data	39
3.6.1	Hasil Kuesioner	39
3.6.2	Hasil Wawancara	40
3.6.3	Level Kinerja Perusahaan	40
3.7	Alur Penelitian	41
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		43
4.1	Profil Perusahaan	43
4.1.1	Sejarah Perusahaan	43
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	44
4.1.3	Data Perusahaan	44
4.1.4	Lokasi Perusahaan	45
4.1.5	Struktur Organisasi	46
4.1.6	Sistem dan Proses Produksi	46
4.1.7	Hasil Produksi	48
4.2	Pengolahan Data	50
4.2.1	Karakteristik Responden Metode Kuesioner	50
4.2.2	Uji Validitas	52
4.2.3	Uji Reliabilitas	55
4.2.4	Pengolahan Hasil Kuesioner	55
4.2.5	Pengolahan Hasil Wawancara	63
4.2.6	Skor Rata-Rata dan Level Kinerja Perusahaan	64

4.2.7	Analisis Hubungan Antara Kriteria pada Dimensi Proses dan Dimensi Hasil	65
4.2.8	Penyusunan Faktor <i>Strength, Opportunity For Improvement</i> , dan Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan Melalui <i>Focus Group Discussion</i>	66
BAB V	PEMBAHASAN	71
5.1	Analisis Pengujian Data	71
5.2	Analisis Skor Rata-Rata dan Level Kinerja UMKM	71
5.3	Analisis Hasil	72
5.4	Analisis Hubungan Antara Dimensi Proses dan Dimensi Hasil	78
5.5	Analisis Kriteria Krusial untuk Diperbaiki	78
5.6	Analisis GAP pada UMKM Fox and Bunny.....	79
5.7	Analisis 5W+1H.....	82
BAB VI	PENUTUP	89
6.1	Kesimpulan	89
6.2	Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA		91
LAMPIRAN		A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah UMKM Berdasarkan Skala Usaha di DIY	2
Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Sebelumnya.....	11
Tabel 2. 2 Skor Maksimal Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i>	19
Tabel 2. 3 Skor/Bobot Dimensi Proses (A-D-L-I).....	29
Tabel 2. 4 Skor/Bobot Dimensi Hasil (Le-T-C-I).....	31
Tabel 2. 5 Kriteria Perusahaan Berdasarkan MBNQA.....	33
Tabel 3. 1 Skala Likert.....	37
Tabel 3. 2 Kriteria Perusahaan Berdasarkan MBNQA.....	41
Tabel 4. 1 Rekapitulasi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di UMKM Fox and Bunny Tahun 2023.....	51
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Karakteristik Berdasarkan Umur Responden di UMKM Fox and Bunny Tahun 2023.....	51
Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas	52
Tabel 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan SPSS.....	55
Tabel 4. 5 Skor Kriteria Kepemimpinan Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	55
Tabel 4. 6 Skor Kriteria Perencanaan Strategi Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	56
Tabel 4. 7 Skor Kriteria Fokus Pelanggan dan Pasar Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	57
Tabel 4. 8 Skor Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	58
Tabel 4. 9 Skor Kriteria Fokus Tenaga Kerja Berdasarkan Hasil Kuesioner	59
Tabel 4. 10 Skor Kriteria Manajemen Proses Berdasarkan Hasil Kuesioner	60
Tabel 4. 11 Skor Kriteria Hasil Bisnis Berdasarkan Hasil Kuesioner	61
Tabel 4. 12 Skor Seluruh Kriteria Berdasarkan Hasil Kuesioner	62
Tabel 4. 13 Skor Seluruh Kriteria Berdasarkan Hasil Wawancara.....	63
Tabel 4. 14 Skor Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner dan Wawancara Seluruh Kategori MBNQA di UMKM Fox and Bunny	64
Tabel 4. 15 Hubungan Antara Kriteria pada Dimensi Proses dan Dimensi Hasil	65
Tabel 4. 16 Identifikasi Faktor <i>Strength, Opportunity for Improvement</i> (OFI), dan Rekomendasi untuk Perbaikan Pada Kategori Dimensi Proses.....	66
Tabel 4. 17 Identifikasi Faktor <i>Strength, Opportunity for Improvement</i> (OFI), dan Rekomendasi untuk Perbaikan Pada Kategori Dimensi Hasil.....	68
Tabel 5. 1 Analisis 5W+1H	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i>	19
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	42
Gambar 4. 1 Logo Perusahaan	43
Gambar 4. 2 Alamat Peta Perusahaan.....	45
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi	46
Gambar 4. 4 Alur Produksi	47
Gambar 4. 5 UMKM Fox and Bunny <i>First Color</i>	48
Gambar 4. 6 UMKM Fox and Bunny <i>Busy Book for 1 Years Olds</i>	49
Gambar 4. 7 UMKM Fox and Bunny <i>Busy Book for 2 Years Olds</i>	49
Gambar 4. 8 UMKM Fox and Bunny <i>Busy Book for 3 Years Olds</i>	50
Gambar 4. 9 UMKM Fox and Bunny <i>Growth Chart</i>	50

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Pencapaian Omset dari Target Omset di UMKM Fox and Bunny..... 4

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mengikuti perkembangan zaman, sektor industri menjadi semakin maju dan berkembang pesat. Tingkat perekonomian pada suatu negara dianggap meningkat ketika mengalami pembangunan dan peningkatan pertumbuhan dari hasil kegiatan ekonomi sebelumnya. Dengan memantau perubahan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dari tahun ke tahun, kita dapat mengetahui pertumbuhan ekonomi nasional. Dimana tingkat keberhasilan pembangunan ekonomi pada suatu negara dapat diukur dengan melihat tingkat pertumbuhan ekonominya (Yuniarti *et al.*, 2020)

Data yang bersumber dari Badan Pusat Statistik melalui Berita Resmi Statistik menyebutkan bahwa pada tahun 2022 Ekonomi Indonesia tumbuh sebesar 5,31%. Dimana hasil tersebut mengalami peningkatan dari tahun 2021 yang tumbuh sebesar 3,70% (Badan Pusat Statistik, 2023). Kenaikan yang terjadi pada tahun 2021-2022 ini menunjukkan bahwa Ekonomi Indonesia mengalami kenaikan yang signifikan sehingga dengan hasil tersebut diharapkan sebagai pemilik faktor produksi pendapatan masyarakat akan turut meningkat.

Faktor yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi adalah pelaku ekonomi itu sendiri. Peran pelaku ekonomi memegang penting dalam dinamika pertumbuhan ekonomi pada suatu negara. Hal tersebut dikarenakan ekonomi pada sektor rumah tangga dapat secara aktif mengarahkan kondisi ekspor dan impor dengan menyediakan dan membeli jasa, bertindak sebagai pelaku, dan berkontribusi pada semua faktor produksi seperti modal, tanah, tenaga kerja dan keahlian (Deksa *et al.*, 2022).

Salah satu kontribusi pelaku ekonomi terhadap peningkatan Ekonomi Indonesia yaitu dengan adanya Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM memiliki

peran penting serta sebagai salah satu pelaku utama dalam pembangunan ekonomi nasional (Muljanto, 2020). Peningkatan kegiatan pada UMKM dan peningkatan dalam bidang ekonomi berbanding lurus artinya UMKM memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan Ekonomi Indonesia. Dimana jika terjadinya peningkatan kegiatan UMKM maka perekonomian Indonesia juga meningkat (Sipur, 2021).

Di Indonesia jumlah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sangat banyak dan meningkat tiap tahunnya. Dengan terjadinya penambahan jumlah UMKM tersebut dapat membantu meningkatkan pertumbuhan ekonomi (Simangunsong, 2022). Sebagai pulau terbesar urutan ke-5, pada tahun 2023 Pulau Jawa khususnya DI Yogyakarta memiliki jumlah UMKM berdasarkan skala usaha sebanyak 344.293. Data bersumber dari Dinas Koperasi dan UKM DIY melalui situs bappeda.jogjaprov.go.id menyebutkan pada tahun 2018-2023 jumlah UMKM berdasarkan skala usaha mengalami peningkatan. Adapun rincian jumlah UMKM yang ada di DI Yogyakarta berdasarkan skala usaha sebagai berikut.

Tabel 1. 1 Jumlah UKM Berdasarkan Skala Usaha di DIY

Tahun	Unit Usaha			Total
	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah	
2018	141.991	64.896	39.196	246.083
2019	143.385	65.533	39.196	248.499
2020	188.033	58.980	39.581	277.677
2021	311.540	16.069	30.664	329.719
2022	324,75	16,07	2,11	342,92
2023	326.114	16.069	2.110	344.293

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM DIY

Pada tabel 1.1 merupakan jumlah UMKM di DIY berdasarkan usaha pada tahun 2018-2023. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui perkembangan UMKM di DIY semakin berkembang pesat sehingga membuat persaingan antar UMKM juga turut meningkat. Selain persaingan dalam negeri, adanya pasar bebas memaksa UMKM bersaing dengan masuknya produk impor. UMKM dalam negeri kalah pangsa pasar dengan kompetitor asing yang menjanjikan harga murah dan kualitas tidak kalah (Rokhmah & Yahya, 2020).

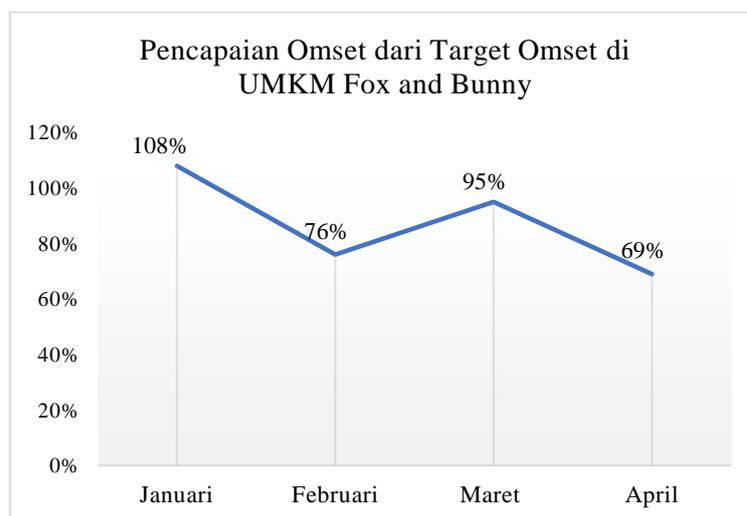
Banyaknya kompetitor membuat UMKM harus mampu meningkatkan daya saing. Pelaku usaha dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerjanya agar dapat berkompetisi secara efektif. Dengan tantangan tersebut mendorong perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja perusahaannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan itu sendiri.

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi apakah input yang digunakan telah efektif dan output yang dihasilkan telah maksimal. Proses tersebut dapat memberikan tinjauan bagi kinerja perusahaan masa lalu dan mendorong produktivitas masa depan (Iskandar, 2018). Meningkatkan kualitas kinerja perusahaan merupakan suatu keharusan untuk ekspansi bisnis. Dalam memaksimalkan produktivitas pelaku usaha baik itu pemilik maupun pegawai dapat bekerjasama dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dengan adanya penilaian kinerja perusahaan menjadikan suatu pedoman dalam bidang kepegawaian (Sinollah & Hermawanto, 2020).

Menurut Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 156 Tahun 2021 mengenai Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas menyebutkan pada BAB II bahwa setiap perusahaan yang mempekerjakan paling sedikit 10 (orang) atau lebih harus menerapkan Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021). Pada diktum ketiga sistem manajemen peningkatan produktivitas terdiri atas 7 (tujuh) elemen yang meliputi (1) kepemimpinan (*leadership*); (2) perencanaan strategis (*strategic planning*); (3) fokus pada pengembangan dan manajemen sumber daya manusia (*human resources development and management*); (4) fokus pada pelanggan dan perluasan pasar (*customer and market focus*); (5) data, informasi, dan analisis (*data, information, and analysis*); (6) manajemen proses (*process management*); dan (7) hasil usaha (*business result*). Berdasarkan elemen-elemen tersebut pengukuran kinerja perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas harus dilakukan secara keseluruhan aspek usaha. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menjadi alat ukur kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah metode *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

Kriteria *Malcolm Baldrige* dapat digunakan dalam pemecahan masalah untuk mengetahui nilai kinerja perusahaan, posisi perusahaan, kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta mendapatkan kriteria kompetitif dan menetapkan prioritas (Heryenzus & Suali, 2018).

UMKM Fox and Bunny merupakan salah satu UMKM di Sleman, Yogyakarta yang bergerak di sektor industri ekonomi kreatif. Sebagai produsen sekaligus *brand owner* mainan aktivitas anak yang dirintis sejak tahun 2016, UMKM Fox and Bunny telah mengembangkan berbagai produk dalam lingkup tumbuh kembang anak di masa *Golden Age*, yaitu mulai dari usia 0-5 tahun. UMKM Fox and Bunny dituntut untuk terus memaksimalkan kinerjanya agar dapat berkembang dan bersaing. Namun, menurut hasil observasi kinerja yang dilakukan perusahaan belum optimal. Hal tersebut dibuktikan dengan belum tercapainya target omset perusahaan. Diketahui selama 4 periode terakhir yaitu pada bulan Januari-April, capaian omset pada perusahaan tidak stabil bahkan mengalami penurunan yang signifikan. Adapun persentase pencapaian omset di UMKM Fox and Bunny pada grafik sebagai berikut.



Grafik 1. 1 Pencapaian Omset dari Target Omset di UMKM Fox and Bunny

Pada grafik diatas, diketahui bahwa pada bulan Februari-April pencapaian omset kurang dari target perusahaan. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan hal tersebut terjadi. Dari ketujuh kriteria *Malcolm Baldrige*, capaian omset perusahaan masuk dalam kriteria Hasil Bisnis. Ketidakcapaian omset dari target perusahaan dapat disebabkan oleh salah satu faktor turunnya penjualan produk. Dengan hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan belum optimal.

Untuk mengetahui penyebab permasalahan tersebut dibutuhkan pengukuran kinerja pada perusahaan. Dimana perusahaan dikonfirmasi belum pernah melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga perusahaan

tidak mengetahui seberapa efektif kinerja pada perusahaannya. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang mempertimbangkan berbagai aspek, perusahaan dapat melakukan evaluasi secara keseluruhan. Hal tersebut dapat memperbaiki sistem yang menjadi penghambat atau yang dapat menurunkan kinerja pada perusahaan, sehingga dapat bersaing serta bertahan di suatu lingkungan bisnis yang kompetitif.

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh (Romadoni *et al.*, 2021), menyebutkan bahwa hasil pengukuran kinerja yang dilakukan menggunakan pendekatan *Malcolm Baldrige* pada PT. Krakatau *Posco Energy Baldrige* diperoleh total skor perusahaan sebesar 554,69 atau berada di level *Good Performance*. Hasil tersebut berdasarkan total keseluruhan kriteria *Malcolm Baldrige*, dimana kriteria yang memiliki nilai skor terkecil adalah kriteria fokus operasi kerja yaitu sebesar 43,18. Sehingga, dari hasil yang didapatkan perlu adanya evaluasi pada kriteria yang terdapat *gap* untuk selanjutnya dilakukan perbaikan.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* digunakan untuk membantu perusahaan mengetahui tingkat kerjanya serta dari hasil implementasi metode tersebut dapat memberikan rekomendasi perbaikan jika ditemukan *gap* dalam hasil pengukuran kinerja perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya. Maka untuk mengetahui hasil penelitian kinerja perusahaan pada UMKM Fox and Bunny dapat dilakukan dengan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Teknik Industri berperan untuk membantu dalam pengambilan keputusan pada sebuah analisis manajemen dengan mengukur suatu masalah sebagai bagian dari sistem terintegrasi. Salah satu pemanfaatan Teknik Industri dalam kehidupan yaitu meningkatkan produktivitas kerja, dimana tujuan dari Teknik Industri yaitu menghasilkan sumber daya berkualitas dan tepat waktu sehingga bisa menghasilkan *input* maksimal dengan biaya minimal.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige* di UMKM Fox and Bunny?
2. Bagaimana rekomendasi yang dapat diberikan pada UMKM Fox and Bunny dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige* di UMKM Fox and Bunny.
2. Mampu memberikan rekomendasi yang dapat diberikan dalam rangka meningkatkan kinerja pada UMKM Fox and Bunny.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, serta mampu mengaplikasikan keilmuan yang sudah didapat untuk membantu mengatasi permasalahan pada perusahaan.

2. Bagi UMKM

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi pada perusahaan tentang penilaian kinerja perusahaan berdasarkan 7 kriteria *Malcolm Baldrige*. Selain itu, menjadi pertimbangan untuk UMKM dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Dapat memberikan usulan perbaikan berdasarkan rekomendasi yang diberikan setelah dilakukannya penelitian ini.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi literatur sebagai acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini akan ditentukan batasan agar penelitian lebih fokus dan tidak menyimpang. Berikut merupakan batasan dalam penelitian ini.

1. Penelitian ini dilakukan di UMKM Fox and Bunny.
2. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*.
3. Penelitian ini menggunakan 7 kriteria *Malcolm Baldrige*.
4. Penyebaran kuesioner hanya dilakukan pada karyawan UMKM Fox and Bunny.

5. Rekomendasi yang diberikan berdasarkan hasil perhitungan perhitungan pada kriteria yang memiliki nilai terkecil.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini terdapat sistematika penulisan yang terdiri dari beberapa bab yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membuat latar belakang penelitian ini dilakukan, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini membuat kajian literatur yang terdiri dari kajian deduktif dan kajian induktif. Kajian literatur dapat memberikan gambaran topik yang akan diangkat pada penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini membuat objek dan data yang dikaji pada penelitian metode yang akan digunakan, dan alur penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menyajikan data-data yang diperlukan untuk selanjutnya dilakukan pengolahan data sesuai pada metode yang digunakan pada penelitian ini yang.

BAB VI PEMBAHASAN

Pada bab ini membuat penjabaran dari hasil pengolahan data secara keseluruhan. Hasil-hasil yang didapatkan kemudian dianalisis untuk menentukan rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini membuat kesimpulan terhadap hasil yang didapatkan berdasarkan rumusan masalah yang sudah ditentukan sebelumnya serta saran terhadap hasil pengolahan data didapatkan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Kajian Literatur atau yang biasanya dikenal dengan kajian penelitian terdahulu digunakan untuk menemukan kajian dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, guna memperoleh informasi tentang arah penelitian yang telah dilakukan dan saran dari peneliti lain.

Penelitian dilakukan oleh (Yudiawati Dasaranti *et al.*, 2018), bertujuan untuk menganalisis pengendalian kualitas yang dilakukan Hotel Papandayan. Metode yang digunakan adalah *Malcolm Baldrige*. Pengendalian kualitas dapat ditentukan dengan melihat karakteristik dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang dirasakan oleh konsumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian kualitas pelayanan Hotel Papandayan berdasarkan persepsi perusahaan berada pada kategori *Industry Leader* yaitu sebesar 723,5 poin. Sedangkan hasil penelitian berdasarkan persepsi konsumen, berada pada kategori *benchmark leader* yaitu sebesar 782,5 poin. Kesimpulan dari penelitian ini adalah karakteristik kualitas pelayanan Hotel Papandayan hanya fokus pada sumber daya manusia, fasilitas yang ada, hubungan pelanggan, dan hasil.

Penelitian dilakukan oleh (Hamzah *et al.*, 2021), bertujuan untuk menganalisis kinerja Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjutan (FTKL) atau rumah sakit khususnya pada RSUD Bhakti Husada. Metode yang digunakan adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini yaitu skor sebesar 518 yang artinya masuk dalam kategori *good performance* (476-575). Kategori *good performance* menunjukkan bahwa RSUD Bhakti Husada berada dalam posisi layanan yang telah sesuai standar mutu. Terdapat dua kriteria yang mendapatkan skor terendah yaitu kriteria pelanggan (46,2%) dan kriteria operasional (46,8%). Berdasarkan hasil tersebut, penelitian merekomendasikan bahwa perlunya memberikan motivasi pada titik fokus yakni visi dan misi rumah sakit kepada seluruh tenaga kerja dan *stakeholder* agar bekerja menuju satu tujuan. Selain itu, memberikan

rekomendasi untuk lebih meningkatkan sistem kerja dan proses bisnis dalam mencapai kepuasan pasien dan *stakeholder*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bardi *et al.*, 2023), bertujuan untuk mengukur kinerja petugas kesehatan yang ada di Unit Rawat Inap RSUD Labuang Baji. Metode yang digunakan adalah *Malcolm Baldrige*. Hasil skor yang diperoleh pada masing-masing kriteria *Malcolm Baldrige* adalah kriteria kepemimpinan (95,2), perencanaan strategi (61,2), pelanggan (62,6), pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan (70), fokus tenaga kerja (67,2), manajemen proses (67,4) dan hasil bisnis (337,5). Berdasarkan hasil tersebut Unit Rawat Inap RSUD Labuang Baji masuk dalam kategori *industry leader* dengan skor 761,1 dari skala (676-775) dan masuk dalam level *excellent*.

Penelitian dilakukan oleh (Anggara & Hasibuan, 2020), bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta. Metode yang digunakan adalah *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) serta memberikan rekomendasi perbaikan berdasarkan analisis SWOT. Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan standar MBNQA pada seluruh kriteria didapatkan persentase skor dalam rentang 70% keatas dengan rata-rata yang diperoleh sebesar 75,248% atau 752,475. Hasil tersebut berada pada rentang nilai 676-775 di mana masuk dalam kategori *Industry Leader* dengan level tahap awal *Global Image Excellent* yang artinya posisi level kinerja telah pada tahapan sebagai pimpinan pada sektor kegiatan bisnis yang sejenis. Hasil analisis SWOT menempatkan Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta pada kuadran I (*strengths opportunities*) yang menunjukkan *aggressive strategy* yaitu dengan memaksimalkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang muncul.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wiguna & Saintika, 2018), bertujuan untuk mengukur kinerja pada manajemen bidang kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Ashari Pematang. . Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Excellence* dengan menggunakan skor A-D-L-I dan skor Le-T-C-I dalam melakukan analisis. Hasil skor pengukuran pada penelitian ini adalah sebesar 677,200 dan termasuk dalam kategori *Industry leader*. Kategori tersebut menunjukkan bahwa kinerja sudah cukup baik karena perusahaan berada pada level awal *excellent*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo & Wahyuni, 2021), bertujuan untuk menganalisa permasalahan yang ada yaitu kurang adanya konsistensi dan ketegasan pemimpin terhadap aturan visi dan misi serta sering terjadinya miskomunikasi antara pemimpin dan

karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *Malcolm Baldrige* dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil pengukuran didapatkan skor sebesar 474 dengan persentase keseluruhan sebesar 47%. Hasil tersebut termasuk dalam kategori *early improvement* (376-475) dan berada pada level *average*. Sementara hasil perbaikan dengan menggunakan analisis SWOT menunjukkan bahwa UD. Syaiful Plastik berada di posisi kuadran 3 (ubah strategi) dan dihasilkan 4 alternatif strategi yang dapat diaplikasikan pada perusahaan dalam membangun kemajuan dan keunggulan yang lebih kompetitif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hidayatuloh, 2020), bertujuan untuk menganalisa keefektifan pelaksanaan strategi Pemasaran Jasa Perbaikan dan Instalasi AC Mobil yang dilakukan oleh PT Mitra Enviro Nusantara. Metode yang digunakan adalah *Malcolm Baldrige* dan SWOT. Berdasarkan pengukuran hasil yang diperoleh yaitu sebesar 635,38 atau 64% dan masuk pada kategori *Emerging Industry Leader* dengan skor skala (576-675). Terdapat 4 atribut sebagai elemen kekuatan dan 3 atribut sebagai elemen kelemahan dari hasil pencapaian pada setiap kriteria. Sedangkan, terdapat 3 atribut sebagai elemen peluang dan 3 atribut sebagai elemen ancaman dari hasil evaluasi pada faktor eksternal. Selanjutnya, hasil dari pemetaan matriks IFE-EFE yang dilanjutkan dengan analisis SWOT diperoleh 8 (delapan) alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh PT Mitra Enviro Nusantara untuk dapat membangun kemajuan dan keunggulan kompetitif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fitriani *et al.*, 2015), bertujuan untuk memberikan perbaikan yang berkaitan dengan performansi pada kategori perencanaan strategis serta kategori hasil kinerja keuangan dan pasar di Yayasan X. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPC) dan menggunakan skor *Approach, Deployment, Learning, Integration* (ADLI) dan *Level, Trend, Comparison, Integration* (LeTCI). Hasil yang diperoleh untuk kategori proses sebesar 190,25 poin dan kategori hasil sebesar 87,75. Sehingga total skor yang diperoleh dari kedua kategori tersebut sebesar 278 poin dari total skor 1000 poin. Nilai tersebut masuk dalam tingkatan *early result* dan kinerja pada yayasan x secara keseluruhan berada pada level *poor* yang artinya yayasan x masih jauh dari standar kualitas sekolah yang bertaraf nasional.

Penelitian yang dilakukan oleh (Faris Indriya Himawan, 2022), bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja pada Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Gresik sehingga dari penelitian ini dapat melakukan perbaikan kinerja dalam institusi pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Education*. Berdasarkan hasil perhitungan

pada setiap kriteria didapatkan hasil skor keseluruhan sebesar 863 dan masuk kedalam kategori *Benchmark Leader* yang menduduki predikat *excellent*. Rekomendasi yang diberikan peneliti yaitu pada kriteria kepemimpinan di mana kepala sekolah harus memperhatikan tata kelola pada sistem sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bonita *et al.*, 2023a), bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kinerja yang kurang, posisi level perusahaan, dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kinerja PT.X. Penelitian ini menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh PT.X memperoleh total skor sebesar 538,58 atau 54% dan masuk dalam kategori *Emerging Industry Leader* dengan level *average*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PT.X perlu meningkatkan dan mengembangkan kinerja dari sebelumnya, hal ini guna mencapai kualitas pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan. Peneliti memberikan usulan perbaikan pada tiga kriteria yaitu kepemimpinan, perencanaan strategi, dan fokus operasi, di mana ketiga kriteria tersebut memiliki nilai terendah.

Adapun tabel perbandingan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan sekarang untuk menjadi referensi.

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Sebelumnya

No.	Judul	Penulis	Metode Penelitian		
			<i>Malcolm Baldrige</i>	ADLI dan LeTCI	5W+1
1.	<i>Analysis of Hotel Quality Control in Hotel Papandayan Using Malcolm Baldrige Method</i>	(Yudiawati Dasaranti <i>et al.</i> , 2018)	√		
2.	<i>Analysis Of PTKIN Opportunities Quality Measurement Through The Malcolm Baldrige Criteria for Using The World Class University</i>	(Hamzah <i>et al.</i> , 2021)	√		
3.	Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan <i>Malcolm Baldrige</i>	(Bardi <i>et al.</i> , 2023)	√		
4.	Rancangan Strategi Peningkatan Kinerja Lembaga Pelayanan	(Anggara & Hasibuan, 2020)	√		

	Perizinan Daerah DKI Jakarta dengan Metode MBNQA-SWOT				
5.	Penerapan Malcom Baldrige dalam Sistem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan	(Wiguna & Sainika, 2018)	√	√	
6.	<i>Performance Improvement Strategy With Malcolm Baldrige Method Integration and SWOT Analysis (Case Study at UD. Syaiful Plastik)</i>	(Prasetyo & Wahyuni, 2021)	√		
7.	Analisis Strategi Pemasaran Jasa Perbaikan dan Instalasi AC Mobil dengan Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige</i> pada PT Mitra Enviro Nusantara	(Hidayatuloh, 2020)	√		
8.	Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE pada Kategori Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Kinerja Keuangan dan Pasar di Yayasan X	(Fitriani <i>et al.</i> , 2015)	√	√	
9.	<i>Malcolm Baldrige Criteria</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Operasional Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Gresik	(Faris Indriya Himawan, 2022)	√		
10.	Usulan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> di PT X	(Bonita <i>et al.</i> , 2023b)	√		
11.	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan	Aziziyah Amini (2023)	√	√	√

*Malcolm Baldrige
Criteria for
Performance
Excellence* (Studi
Kasus: UMKM Fox
and Bunny)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan pada periode lalu dan periode yang akan datang. Sehingga dengan adanya pengukuran kinerja dapat diketahui, apakah kinerja mengalami peningkatan atau sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja adalah upaya memetakan strategi ke dalam tindakan untuk mencapai tujuan tertentu, tidak hanya tujuan akhir yang perlu diukur dan dijadikan ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga dalam kaitannya dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu, pihak manajemen dapat menggunakan ukuran kinerja untuk mengevaluasi dan memperbaiki periode dengan mengambil tindakan yang diperlukan (Galib & Hidayat, 2018).

Pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mengukur atau menilai tingkat efektivitas semua rantai aktivitas pada perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan berdasarkan pada standar yang ditetapkan (Khoiruzi Afiq & Ardyanfitri, 2018). Menurut (Chotimah *et al.*, 2018) pengukuran kinerja merupakan membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan yang direncanakan, dengan kata lain tujuan yang telah ditargetkan harus dievaluasi sejauh mana pencapaian yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

Metode pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian mengenai kemajuan suatu pekerjaan terhadap tujuan dan target dalam pengolahan sumber daya manusia guna menghasilkan *output* (barang dan jasa) termasuk informasi seberapa efisien dan efektif tindakan yang dilakukan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi (Rumapea *et al.*, 2018). Untuk itu dapat disimpulkan bahwa pengertian pengukuran kinerja merupakan alat tindakan untuk menganalisa operasional dalam suatu perusahaan mulai dari lingkup pemilik perusahaan, manajemen perusahaan, dan karyawan dalam bekerja sama melakukan seluruh aktivitas yang ada untuk mewujudkan tujuan bersama.

Menurut (Mardiasmo, 2002) terdapat empat tujuan pengukuran kinerja diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi yang digunakan secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- b. Untuk mengukur kinerja baik kinerja keuangan maupun non keuangan secara seimbang sehingga dapat memantau perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk membantu pemahaman kepentingan antara manajer level menengah dan bawah serta untuk memotivasi agar mencapai tujuan
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan yang didasarkan pada pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Adapun manfaat dari sistem pengukuran kinerja yang baik menurut (Yuwono, 2008) adalah sebagai berikut.

- a. Menelusuri kinerja terhadap pelanggan agar dapat membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya serta membuat seluruh aspek yang terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pada pelanggan.
- b. Memotivasi seluruh aspek pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan yang terjadi sehingga mendorong agar terbentuknya tindakan atau upaya untuk mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Mempercepat proses pembelajaran organisasi dengan membuat tujuan strategis yang seringkali masih kabur sehingga menjadi lebih spesifik.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan yaitu dengan memberi “*reward*” untuk perilaku yang diharapkan tersebut.

Dengan demikian pengukuran kinerja sangat dibutuhkan sebagai pedoman untuk menilai hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan serta sebagai alat komunikasi dan manajemen dalam memperbaiki kinerja pada organisasi.

2.2.2 Sejarah Malcolm Baldrige

Pada tanggal 11 Desember 1980, presiden ke-40 Amerika Serikat yaitu Ronald Reagan menominasikan Malcolm Baldrige menjadi Sekretaris Perdagangan, dan dikonfirmasi oleh Senat Amerika Serikat pada tanggal 22 Januari 1981. Selama masa jabatannya Malcolm Baldrige memainkan peran utama dalam pengembangan dan pelaksanaan kebijakan perdagangan. Malcolm Baldrige juga memimpin dalam penyelesaian kesulitan pada transfer dengan China

dan India. Selama tujuh tahun, Baldrige membuka jalan bagi peningkatan akses bagi perusahaan-perusahaan Amerika Serikat ke pasar Soviet dengan mengadakan pembicaraan tingkat kabinet pertama dengan Uni Soviet (Priyadi, 2021).

Selama menjadi sekretaris Departemen Perdagangan AS, Malcolm Baldrige diamanahi sebagai penganjur manajemen kualitas yang diminta untuk membuat suatu alat sebagai kunci menuju kemakmuran dan keberlanjutan Amerika Serikat. Namun, pada Juli 1987 terjadi kecelakaan olahraga berkuda yang mengakibatkan Malcolm Baldrige meninggal. Setelah peristiwa tersebut “alat manajemen” yang digagas oleh Malcolm Baldrige, Kongres setuju untuk dinamai dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Hal ini dilakukan sebagai penghargaan atas kontribusinya pada Amerika Serikat. Akhirnya pada tanggal 20 Agustus 1987 Presiden Ronald Reagan menandatangani *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987* menjadi Undang-Undang Peningkatan Kualitas Nasional *Malcolm Baldrige* tahun 1987 (*Public Law 100-107*) tujuannya untuk meningkatkan daya saing bisnis di Amerika Serikat.

Terdapat suatu penghargaan yang diberikan oleh Presiden Ronald Reagan yang bernama *The Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). Penghargaan tersebut untuk mendukung usaha peningkatan kualitas khususnya di bidang industri dan diberikan kepada para perusahaan yang memiliki kinerja unggul (*performance excellence*). *Secretary of Commerce and National Institute of Standard and Technology* (NIST) dan *American Society for Quality Control* (ASQC) merupakan lembaga yang mengembangkan dan mengelola MBNQA. Pemberian penghargaan dilakukan secara tahunan kepada enam perusahaan kategori usaha manufaktur, jasa, dan bisnis kecil. Namun, pada tahun 1999 terdapat penambahan kategori yaitu kesehatan dan pendidikan serta pada tahun 2007 penghargaan mulai diberikan ke organisasi nirlaba/pemerintahan. Sampai pada tahun 2007, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) telah diadopsi oleh lebih dari 70-an negara dengan puluhan ribu perusahaan. Indonesia termasuk sebagai salah satu negara yang mengadopsi MBCfPE dan menamai penghargaan tersebut menjadi Indonesia *Quality Awards* (IQA) for BUMN (Badan Usaha Milik Negara) (Purnama, 2006).

2.2.3 Pengertian *Malcolm Baldrige*

Malcolm Baldrige merupakan salah satu *tools* yang bertujuan untuk mengukur keefektifan kinerja suatu organisasi secara keseluruhan serta memberikan *feedback* mengenai kinerja

organisasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. *Malcolm Baldrige* digunakan sebagai suatu *framework* yang bertujuan untuk mengatur dan mengevaluasi sistem kinerja manajemen. Selain itu, *Malcolm Baldrige* juga dapat membantu organisasi untuk menghadapi lingkungan yang dinamis, membangun sistem kerja yang baik, menerjemahkan visi dan misi kedalam strategi, dan membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi jangka panjang (Gaspersz, 2002).

Secara umum *Malcolm Baldrige* bertujuan untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Keunggulan dari *Malcolm Baldrige* yaitu dapat memberikan penilaian secara menyeluruh dan terpadu. *Malcolm Baldrige* memiliki beberapa kriteria atau sering disebut (*Baldrige Criteria*). *Baldrige Criteria* dibagi menjadi 7 kriteria, dimana diantara kriteria tersebut saling memiliki keterkaitan (Romadoni *et al.*, 2021).

2.2.4 Konsep *Baldrige Assessment*

Kriteria *Baldrige Assessment* merupakan dasar dalam melakukan *self-assessment* pada suatu perusahaan atau organisasi dalam memberikan *reward* dan memberikan *feedback* kepada perusahaan atau organisasi dalam upaya menciptakan kinerja yang unggul (Rustanto & Mursito, 2018). Terdapat 4 tujuan utama pada kriteria MBNQA diantara adalah sebagai berikut.

1. Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan pada suatu organisasi.
2. Memberikan fasilitas berupa komunikasi dan berbagai informasi dari *best practice* diantara organisasi pendidikan dan berbagai tipe organisasi lainnya.
3. Menjaga perkembangan perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah, industri, dan organisasi lain.
4. Melayani sebagai alat kerja yang dapat memahami dan memperbaiki kinerja pada suatu organisasi serta menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi.

Menurut (Gaspersz, 2007), ada enam alasan yang mendasar mengapa para organisasi baik lokal maupun dunia memilih *Baldrige Assessment* sebagai *framework* dari sistem manajemen organisasi mereka yaitu :

1. *Baldrige Assessment* mampu mengidentifikasi semua kekuatan serta kesempatan dalam memperbaiki atau *opportunities for improvement* (OFI) dari berbagai aspek yang ada dalam organisasi yang berkaitan dengan tujuh kriteria MBNQA.
2. *Baldrige Assessment* memberikan *framework* untuk meningkatkan kinerja ke arah yang lebih unggul dengan memberikan kebebasan kepada manajemen dalam menjalankan

strategi bisnis secara mandiri dan program-program yang dapat meningkatkan keunggulan kinerja.

3. *Baldrige Assessment* merupakan *framework* manajemen yang terintegrasi serta mencakup seluruh faktor yang dapat mendefinisikan organisasi, proses operasional, dan semua hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. *Baldrige Assessment* berfokus pada persyaratan-persyaratan dalam mencapai kinerja yang unggul, bukan hanya sekedar aplikasi, prosedur, alat atau teknik saja.
5. *Baldrige Assessment* dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, mampu diterapkan pada organisasi dengan skala besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi pada suatu negara maupun organisasi kelas dunia yang beroperasi di berbagai negara.
6. *Baldrige Assessment* telah terbukti merupakan praktik manajemen global yang telah teruji dalam meningkatkan keunggulan kinerja pada suatu organisasi

Pengukuran kinerja menggunakan kriteria *Malcolm Baldrige* memberi keuntungan, hal ini dikarenakan memungkinkan organisasi dapat melakukan Penilaian Mandiri (*Self Assessment*). Berbagai jenis organisasi seperti bisnis, nirlaba, pendidikan, dan kesehatan dapat melakukan pengukuran mandiri berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige*. Selain itu, kriteria *Malcolm Baldrige* juga dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah untuk mengetahui seberapa besar nilai kinerja pada sebuah perusahaan, posisi perusahaan di pasar, kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan, serta mendapatkan kriteria kompetitif dan penetapan prioritas. Sementara itu, sebagai salah satu alat manajemen kualitas kriteria “*Malcolm Baldrige*” telah diterapkan pada penyusunan strategi yang didasarkan pada kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal. Selain untuk kebutuhan bisnis, penerapan kriteria *Malcolm Baldrige* juga dapat diterapkan dalam bidang pendidikan (Camerling & Mirsan, 2018).

2.2.5 Tujuan *Baldrige Assessment*

Menurut (Gazpersz, 2001) dalam bukunya, tujuan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award* yaitu untuk mempromosikan kesadaran kualitas, memberikan penghargaan kepada perusahaan bisnis yang ada di Amerika Serikat atas pencapaian kualitas pada perusahaannya, dan mempublikasikan keberhasilan atas strategi penerapan manajemen kualitas.

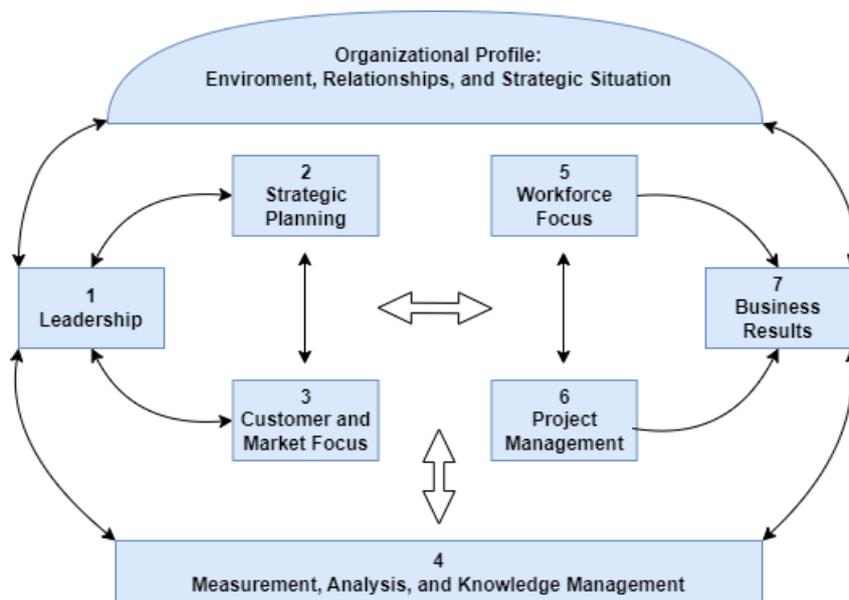
Secara umum *Baldrige Assessment* bertujuan untuk mengukur kinerja pada suatu organisasi. *Malcolm Baldrige National Quality Award* merupakan program penghargaan atas pencapaian pada suatu organisasi terhadap *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) atau yang sering disingkat dengan Kriteria Baldrige (*Baldrige Criteria*). MBCfPE merupakan suatu panduan manajemen yang terbaik untuk membuat sebuah perusahaan menjadi lebih unggul, memiliki mutu tinggi, atau kelas dunia. Tujuan dari MBCfPE adalah untuk meningkatkan daya saing bagi suatu perusahaan atau organisasi menurut (Oktafiani & Bakhtiar. K, 2019) adalah sebagai berikut.

1. Membantu meningkatkan praktik kinerja, kemampuan, dan hasil-hasil pada suatu organisasi.
2. Mempermudah komunikasi dan bertukar informasi tentang praktik-praktik terbaik di antara para organisasi.
3. Sebagai alat manajemen yang digunakan untuk memahami, mengelola kinerja, dan sebagai pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

The Malcolm Baldrige National Quality Award juga dirancang untuk mendorong peningkatan mutu pada perusahaan yang ada di Amerika Serikat. MBNQA bertujuan untuk mempromosikan kesadaran mutu, mengakui prestasi mutu pada perusahaan di Amerika Serikat, dan mempublikasikan atas keberhasilan strategi mutu perusahaan tersebut. Para pemegang *award* diperbolehkan untuk mempublikasikan serta mengiklankan penerimaan *award* mereka agar diketahui oleh organisasi dan perusahaan di Amerika atas keberhasilan strategi mutu mereka (Tunggal, 1993).

2.2.6 Kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award*

Adapun kerangka *Malcolm Baldrige* yang menggambarkan hubungan antara organisasi dan semua kriteria.



Gambar 2. 1 Kerangka Kriteria *Malcolm Baldrige*

Sumber: (*Baldrige Performance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST) United States Department of Commerce, 2013*)

Terdapat tujuh kriteria yang dinilai dalam *Baldrige Assessment*, yaitu:

1. Kepemimpinan/ *Leadership* (120 poin)
2. Perencanaan Strategik/ *Strategic Planning* (85 poin)
3. Fokus Pelanggan/ *Customer Focus* (85 poin)
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan/ *Measurement, Analysis, and Knowledge Management* (90 poin)
5. Fokus Tenaga Kerja/ *Workforce Focus* (85 poin)
6. Fokus Operasi Kerja/ *Operation Focus* (85 poin)
7. Hasil-hasil/ *Result* (450 poin)

Tabel 2. 2 Skor Maksimal Kriteria *Malcolm Baldrige*

No.	Kriteria	Penilaian
1.	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	120
	1.1 Kepemimpinan Senior	70
	1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat	50
2.	Perencanaan Strategi (<i>Strategic Planning</i>)	85

No.	Kriteria	Penilaian
	2.1 Pengembangan Strategi	40
	2.2 Penyebarluasan Strategi	45
3.	Fokus Pelanggan dan Pasar (<i>Customer and Market Focus</i>)	85
	3.1 Pengetahuan Pelanggan dan Pasar	45
	3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	40
4.	Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (<i>Measurement, Analysis, and Knowledge Management</i>)	90
	4.1 Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi	45
	4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45
5.	Fokus Tenaga Kerja (<i>Workforce Focus</i>)	85
	5.1 Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja	45
	5.2 Lingkungan Tenaga Kerja	40
6.	Manajemen Proses (<i>Process Management</i>)	85
	6.1 Desain Sistem Kerja	45
	6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	40
7.	Hasil Bisnis (<i>Business Results</i>)	450
	7.1 Hasil Perusahaan	100
	7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	90
	7.3 Hasil Finansial dan Pasar	80
	7.4 Hasil Sumber Daya Manusia	80
	7.5 Hasil Kepemimpinan	80
	TOTAL	1000

Baldrige Assessment memiliki total skor keseluruhan yaitu 1000 poin. Adapun penjelasan dari ketujuh kriteria dalam *Baldrige Assessment*;

1. Kepemimpinan/ *Leadership* (120 poin)

Pada kriteria Kepemimpinan/*Leadership* ini menjelaskan mengenai bagaimana para pemimpin senior untuk dapat mengarahkan, mengatur visi dan misi, nilai-nilai, dan

ekspektasi *performance* pada suatu organisasi. Kriteria ini juga menjelaskan mengenai bagaimana cara para pemimpin senior berkomunikasi dengan para tenaga kerja serta menciptakan suatu lingkungan yang mampu mendorong perilaku yang sesuai terhadap aturan dan etika. Selain itu, kriteria ini juga meliputi tentang tanggung jawab pemimpin atas penguasaan sistem organisasi. Pada kriteria *Leadership* dibagi ke dalam dua sub kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Senior (70 poin)

Sub kriteria penilaian *Senior Leadership* ini menjelaskan mengenai bagaimana para pemimpin senior bisa mengarahkan suatu organisasi. Pada sub kriteria ini penilaian akan menggambarkan bagaimana para pemimpin senior mampu berkomunikasi dengan mengorganisir dan mendorong *performance* yang tinggi. Terdapat dua poin pada sub ini yang menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) Visi, Misi, dan Nilai
- 2) Komunikasi dan Kinerja Organisasi

b. Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat (50 poin)

Sub kriteria penilaian Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat menguraikan tentang sistem penguasaan organisasi, menunjukkan tanggung jawabnya kepada dan membangun hubungan yang baik. Pada sub kriteria ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) Tata Kelola Organisasi
- 2) Perilaku Hukum dan Etika
- 3) Tanggung Jawab Sosial dan Dukungan dari Komunitas Utama

2. Perencanaan Strategik/ *Strategic Planning* (85 poin)

Pada kriteria Perencanaan Strategik/ *Strategic Planning* ini menguji bagaimana cara mengembangkan sasaran hasil dan menyusun rencana tindakan strategis. Selain itu, pada kriteria ini juga bagaimana cara memilih sasaran hasil dan rencana tindakan yang strategis untuk disebar dan diubah jika keadaannya berubah. Pada kriteria *Strategic Planning* dibagi ke dalam dua sub kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Pengembangan Strategi (40 poin)

Sub kriteria ini menguraikan tentang bagaimana cara penetapan strategi serta sasaran hasil strategis pada suatu organisasi. Selain itu, pada sub kriteria ini menguraikan mengenai sebuah tantangan terhadap strategi serta tujuan dari strategi

yang dibuat. Pada sub kriteria ini memiliki dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) Proses Pengembangan Strategi
- 2) Tujuan Strategis

b. Penyebarluasan Strategi (45 poin)

Sub kriteria ini menguraikan mengenai bagaimana kemampuan suatu organisasi untuk dalam mengimplementasikan sasaran strategis pada suatu perencanaan yang berkaitan dengan ukuran kinerja. Merancang kinerja organisasi yang unggul pada masa depan. Adapun dua poin dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) Pengembangan dan Penerapan Rencana Aksi
- 2) Proyeksi Kinerja

3. Fokus Pelanggan/ *Customer Focus* (85 poin)

Pada kriteria Fokus Pelanggan/ *Customer Focus* ini memeriksa bagaimana organisasi menentukan keinginan pelanggan. Selain itu, pada kriteria ini dilakukan untuk menguji mengenai bagaimana organisasi dapat membangun interaksi pada pelanggan, menentukan faktor-faktor yang dapat mencapai tujuan organisasi serta penilaian baik pelanggan. Pada kriteria *Customer Focus* dibagi ke dalam dua sub kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Voice of The Customer* (45 poin)

Sub kriteria ini menguraikan bagaimana organisasi dapat menentukan kebutuhan, harapan, pilihan pelanggan dan pasar untuk memastikan hubungan layanan dan mengembangkan peluang layanan baru.

b. *Customer Engagement* (40 poin)

Sub kriteria ini menguraikan bagaimana organisasi membangun hubungan untuk memperoleh, memenuhi, mempertahankan pelanggan, meningkatkan kesetiaan pelanggan dan mengembangkan peluang layanan baru.

4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan/ *Measurement, Analysis, and Knowledge Management* (90 poin)

Pada kriteria ini, yang diuji yaitu mengenai cara organisasi dalam mengukur dan menganalisis. Selain itu, menguji cara suatu organisasi dalam mengembangkan data, informasi, dan seluruh aset pengetahuan serta meninjau ulang kinerjanya. Pada kriteria

Measurement, Analysis, and Knowledge Management dibagi ke dalam dua sub kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Measurement, Analysis, and Improvement of Organization Performance* (45 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat mengukur, menganalisis, menyusun, meninjau, dan meningkatkan kinerjanya sebagai penyedia layanan di semua tingkatan. mengembangkan performanya sebagai penyedia layanan kesehatan pada semua level. Pada sub kriteria ini terdapat tiga poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Performances Measurement*
- 2) *Performances Analysis and Review*
- 3) *Performances Improvement*

b. *Management of Information, Knowledge, and Information Technology* (45 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan mengenai bagaimana suatu organisasi memastikan kualitas dan ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan oleh tenaga kerja, *supplier*, mitra lain, dan pelanggan. Selain itu, juga menjelaskan bagaimana suatu organisasi membentuk dan mengelola pengetahuan yang dimilikinya. Pada sub kriteria ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Data, Information, and Knowledge Management*
- 2) *Management of Information Resources and Technology*

5. Fokus Tenaga Kerja/ *Workforce Focus* (85 poin)

Pada kriteria Fokus Tenaga Kerja/ *Workforce Focus* ini berfokus pada pemeriksaan kemampuan organisasi untuk menilai kapabilitas dan kapasitas pada tenaga kerja. Selain itu, untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang baik. Kriteria *workforce focus* juga melihat bagaimana organisasi mampu menggerakkan, mengelola, dan mengembangkan potensi yang ada pada tenaga kerja sehingga sejalan dengan misi organisasi, strategi, dan rencana tindakan perusahaan. Pada kriteria *Workforce Focus* dibagi ke dalam dua sub kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Workforce Engagement* (45 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan bagaimana organisasi bergerak, memberikan kompensasi, dan memberi penghargaan kepada tenaga kerja atas pencapaian kinerja yang tinggi. Selain itu, menilai keterlibatan tenaga kerja dan menggunakan hasilnya untuk mencapai kinerja tinggi. *Workforce Engagement* juga menjelaskan bagaimana

tenaga kerja dan pemimpin dikembangkan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pada sub kriteria ini terdapat tiga poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Workforce performance*
- 2) *Assessment of workforce engagement*
- 3) *Workforce and leader development*

b. Lingkungan Tenaga Kerja (40 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan bagaimana organisasi mengelola kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk menyelesaikan pekerjaan pada organisasi tersebut. Selain itu, untuk menjelaskan bagaimana organisasi menjaga keselamatan, keamanan, dan iklim kerja yang mendukung. Pada sub kriteria ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

1) Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja

Mencakup pertanyaan tentang keterampilan, kompetensi, dan tingkat tenaga kerja. Termasuk juga bagaimana merekrut tenaga kerja baru, cara menyelesaikan pekerjaan, dan cara menyiapkan tenaga kerja untuk perubahan manajemen.

2) Iklim kerja

Menjelaskan bagaimana suatu organisasi menjaga keselamatan, keamanan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, menjelaskan bagaimana cara organisasi mengelola tenaga kerjanya melalui kebijakan.

6. Fokus Operasi Kerja/ *Operation Focus* (85 poin)

Pada kriteria Fokus Operasi Kerja/ *Operation Focus* ini menguji bagaimana organisasi mampu merancang, mengelola, dan meningkatkan sistem kerja dan proses kerja untuk kepuasan pelanggan dan *stakeholder* serta pencapaian keberhasilan organisasi dan keberlanjutannya. Selain itu, untuk menguji kesiapan organisasi dalam keadaan darurat. Pada kriteria *Operation Focus* dibagi ke dalam dua sub kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Desain Sistem Kerja (45 poin)

Sub kriteria ini menguji mengenai bagaimana cara organisasi dalam merancang, mengelola, dan meningkatkan sistem kerja untuk kepuasan pelanggan dan *stakeholder*. Selain itu, untuk melihat bagaimana organisasi bersiap dalam keadaan

darurat dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Pada sub kriteria ini terdapat tiga poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Work system design*
- 2) *Work system management*
- 3) *Emergency readiness*

b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja (40 poin)

Sub kriteria ini mengkaji bagaimana organisasi merancang, mengelola, dan meningkatkan proses kerja utama untuk kepuasan pelanggan dan *stakeholder* serta untuk menguji bagaimana cara untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Pada sub kriteria ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Work process design*
- 2) *Work process management*

7. Hasil-hasil/ *Result* (450 poin)

Pada kriteria Hasil-hasil/ *Result* ini mengkaji kinerja dan peningkatan pada organisasi dalam lingkup hasil dari layanan layanan yang diberikan, kepuasan pelanggan, keuangan dan kinerja pasar, hasil-hasil dari tenaga kerja dan sistem kerja, kinerja operasional, kepemimpinan dan tanggung jawab. Selain itu, tingkat dari kinerja pada kriteria ini juga akan diuji oleh para pesaing atau organisasi lainnya yang bergerak dalam bidang yang sama. Pada kriteria *Operation Focus* dibagi ke dalam lima sub kriteria diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Process outcomes* (100 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan bagaimana hasil dari keefektifan organisasi pada kinerja pelayanan. Tujuan pada sub kriteria ini adalah untuk mencapai hasil kerja yang efektif dan efisien pada sistem dan proses kerja.

b. *Customer-Focused Outcomes* (90 poin)

Sub kriteria ini menggambarkan hasil-hasil yang perusahaan berfokus pada pelanggan dan *stakeholder*, termasuk juga pada kepuasan, ketidakpuasan, dan keterlibatan pelanggan serta *stakeholder*. Tujuan pada sub kriteria ini adalah untuk menunjukkan sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi pada kelompok *customer* dan pangsa pasar yang terkait serta mengembangkan kepuasan dan loyalitas pada pelanggan.

c. *Financial and Market Outcomes* (80 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan bagaimana hasil keuangan yang diperoleh pada suatu organisasi. Tujuan pada sub kriteria ini adalah untuk mengetahui dan memahami stabilitas keuangan, tantangan, dan keunggulan peluang. Pada sub kriteria ini terdapat dua poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Financial performance*
- 2) *Marketplace performance*

d. *Workforce-Focused Outcomes* (80 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan hasil kinerja yang berfokus pada lingkungan kerja dan keterlibatan tenaga kerja. Selain itu, untuk menunjukkan sejauh mana organisasi telah menciptakan dan memupuk rasa peduli, bersatu, lingkungan kerja yang produktif, dan menyelesaikan masalah keberagaman kelompok tenaga kerja. Pada sub kriteria ini terdapat empat poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Workforce capability and capacity*
- 2) *Workforce climate*
- 3) *Workforce engagement*
- 4) *Workforce development*

e. *Leadership and Governance Outcomes* (80 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan hasil kinerja organisasi dalam kepemimpinan, pemenuhan rencana strategis, dan tanggung jawab sosial. Termasuk bukti dari tingkah laku yang etis dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan seperti perhitungan pajak dan pemenuhan yang legal. Pada sub kriteria ini terdapat lima poin yang akan menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

- 1) *Leadership*
- 2) *Governance*
- 3) *Law, regulation, and accreditation*
- 4) *Ethics*
- 5) *Society*

2.2.7 Sistem Penilaian pada *Baldrige Assessment*

Skor hasil tanggapan terhadap setiap sub kriteria pada kriteria serta *feedback* dari *Baldrige Assessment Applicant* didasarkan pada dua dimensi evaluasi diantaranya adalah dimensi proses dan dimensi hasil. Dimensi proses merupakan dimensi yang mengacu pada cara kerja metode organisasi yang digunakan dalam meningkatkan pemenuhan persyaratan pada sub kriteria dalam kriteria ke-1 sampai dengan kriteria ke-6. *Approach, Deployment, Learning, and Integration* (ADLI) merupakan empat faktor yang digunakan dalam mengevaluasi dimensi proses. Sedangkan, pada kriteria ke-7 “Hasil-hasil/ *result*” mengacu pada hasil organisasi dalam pemenuhan persyaratan pada sub kriteria pada kriteria 7. *Levels, Trends, Comparisons, and Integration* (LeTCI) merupakan empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi dimensi hasil.

Berdasarkan proses penilaian pada dimensi proses dan dimensi hasil yang didasari ADLI dan LeTCI memiliki makna sebagai berikut.

1. Dimensi Proses

a. *Approach* (pendekatan) mengacu pada :

- 1) Sumber daya yang digunakan untuk menyelesaikan proses
- 2) Kesesuaian metode yang digunakan untuk persyaratan item dan lingkungan operasi organisasi
- 3) Efektivitas pengaplikasian metode
- 4) Sejauh mana pendekatan tersebut dapat dilakukan berulang dan apakah didasarkan pada data dan informasi yang dapat dipercaya

b. *Deployment* (penyebaran) mengacu pada :

- 1) Sejauh mana pendekatan yang diterapkan untuk menjawab menangani kebutuhan atau persyaratan item yang relevan dan penting bagi organisasi
- 2) Sejauh mana pendekatan yang diterapkan secara konsisten
- 3) Sejauh mana pendekatan yang digunakan oleh semua unit kerja yang sesuai

c. *Learning* (pembelajaran) mengacu pada :

- 1) Penyempurnaan pendekatan melalui siklus evaluasi dan perbaikan
- 2) Mendorong peralihan terobosan dalam pendekatan melalui inovasi
- 3) Berbagi perbaikan dan inovasi dengan antara unit kerja dan proses yang terkait lainnya di dalam organisasi

d. *Integration* (keterpaduan) mengacu pada :

- 1) Sejauh mana pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, diidentifikasi dalam profil organisasi dan yang tercantum dalam persyaratan kriteria lain
- 2) Sejauh mana sistem pengukuran, informasi, dan sistem peningkatan saling melengkapi seluruh proses dan unit kerja
- 3) Sejauh mana rencana, proses, hasil, analisis, pembelajaran, dan tindakan yang diselaraskan pada seluruh proses dan unit kerja untuk mendukung organisasi mencapai tujuan

2. Dimensi Hasil

a. *Level* (tingkatan) mengacu pada :

- 1) Penilaian tingkat kinerja saat ini dengan kinerja masa lalu

b. *Trends* (tren) mengacu pada :

- 1) Meningkatkan tingkat kinerja atau kesinambungan kinerja yang sudah baik
- 2) Luasnya penyebaran dari hasil kinerja seperti kepuasan pelanggan dan tenaga kerja, kinerja produk dan jasa, kinerja keuangan, kinerja pasar dan data yang berkaitan dengan kinerja operasional

c. *Comparisons* (perbandingan) mengacu pada :

- 1) Kinerja relatif terhadap perbandingan yang tepat, seperti perbandingan kinerja perusahaan pesaing terhadap pesaing perusahaan lain atau perusahaan serupa
- 2) Kinerja relatif terhadap *benchmark* atau pemimpin industri sebagai proses untuk memahami pengukuran kinerja perusahaan

d. *Integration* (integrasi) mengacu pada :

- 1) Sejauh mana hasil tindakan (sering melalui segmentasi) menangani pelanggan dan *stakeholder*, kinerja pelayanan, pasar, proses dan persyaratan kinerja rencana aksi yang diidentifikasi dalam profil organisasi dalam proses item
- 2) Sejauh mana hasil yang mencakup indikator valid dari kinerja masa depan
- 3) Sejauh mana hasil disejajarkan di seluruh proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi yang luas.

Faktor dimensi proses dan dimensi inilah yang dievaluasi dari setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Berikut pembagian skor atau bobot menurut dimensi proses (A-D-L-I) dan hasil (Le-T-C-I) berdasarkan *Malcolm Baldrige*.

Tabel 2. 3 Skor/Bobot Dimesi Proses (A-D-L-I)

Skor/Bobot	Proses (Kategori 1-6)
0% atau 5 %	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada bukti pendekatan sistematis terhadap persyaratan item yang jelas serta informasi anekdotal. (A) - Tidak ada atau sedikit adanya bukti penyebaran pada suatu pendekatan yang sistematis. (D) - Tidak ada bukti bahwa perbaikan berorientasi dan perbaikan dicapai melalui tanggapan terhadap masalah. (L) - Tidak ada bukti koherensi organisasi. Masing-masing wilayah atau unit bekerja secara mandiri. (I)
10%, 15%, 20% atau 25%	<ul style="list-style-type: none"> - Ada bukti permulaan dari pendekatan sistem untuk persyaratan dasar proyek. (A) - Penyebaran dari sebuah pendekatan masih berada pada tahap awal pada sebagian besar area atau unit kerja, menghambat kemajuan dalam mencapai persyaratan dasar dari item. (D) - Ada bukti pergeseran awal dari sikap reaktif ke masalah ke sikap perbaikan secara keseluruhan. (L) - Pendekatan selaras dengan area atau unit kerja yang lain, sebagian besar melalui pemecahan masalah secara bersama. (I)
30%, 35%, 40%, atau 45%	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat bukti dari pendekatan sistematis serta efektif, responsif atas kebutuhan dasar dari item. (A) - Pendekatan sudah disebarkan, kerja beberapa unit masih berada pada tahap awal. (D) - Dimulainya pendekatan sistematis dalam evaluasi, serta peningkatan dalam proses-proses kunci. (L) - Pendekatan berada dalam keselarasan tahap awal dengan kebutuhan dasar perusahaan, yang diidentifikasi dalam respons terhadap profil perusahaan dan item proses yang lain. (I)

Skor/Bobot	Proses (Kategori 1-6)
50%, 55%, 60%, atau 65%	<ul style="list-style-type: none"> - Ada bukti sebuah pendekatan sistematis dan efektif yang responsive atas <i>overall requirements</i> dari item. (A) - Pendekatan sudah disebarkan dengan baik, meskipun tahapannya masih bervariasi pada beberapa area atau unit kerja. (D) - Evaluasi sistematis yang berbasis fakta, proses perbaikan dan pembelajaran perusahaan telah terlaksana untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari proses-proses. (L) - Pendekatan selaras dengan kebutuhan perusahaan yang diidentifikasi dalam respons terhadap profil organisasi dan item proses yang lain. (I)
70%, 75%, 80%, atau 85%	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat bukti pendekatan sistematis dan efektif, responsif terhadap kebutuhan beberapa item, jelas. (A) - Pendekatan sudah diterapkan dan disebarkan dengan baik tanpa kesenjangan yang signifikan di area atau unit kerja. (D) - Evaluasi berbasis fakta, proses perbaikan dan pembelajaran perusahaan menjadi alat kunci manajemen, ada bukti yang jelas tentang proses penyempurnaan dan inovasi sebagai hasil <i>sharing</i> dan analisis tingkat perusahaan. (L) - Pendekatan terintegrasi dengan kebutuhan saat ini dan masa depan perusahaan yang diidentifikasi dari profil perusahaan dan item proses lainnya. (I)
90%, 95%, atau 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat bukti sebuah pendekatan sistematis dan efektif yang responsive sepenuhnya atas multiple kebutuhan dari item. (A) - Pendekatan sudah diterapkan dan disebarkan sepenuhnya, tanpa adanya kelemahan atau kesenjangan yang signifikan di area atau unit kerja. (D)

Skor/Bobot	Proses (Kategori 1-6)
	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi sistematis berdasarkan fakta, proses perbaikan dan pembelajaran perusahaan menjadi kunci di seluruh level perusahaan, proses penyempurnaan dan inovasi yang didasari proses analisis dan <i>sharing</i> ditemui pada seluruh level perusahaan. (L) - Pendekatan terintegrasi sepenuhnya dengan kebutuhan perusahaan yang diidentifikasi dalam respon terhadap profil perusahaan dan item proses lainnya. (I)

Sumber: *Baldrige Performance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST) United States Department of Commerce, (2013).*

Tabel 2. 4 Skor/Bobot Dimensi Hasil (Le-T-C-I)

Skor/Bobot	Hasil (Kategori 7)
0% atau 5 %	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat hasil kinerja atau hasil sangat rendah pada area yang dilaporkan. (Le) - <i>Trend</i> data tidak dilaporkan atau sebagian besar menunjukkan <i>trend</i> yang jelek. (T) - Informasi komparatif tidak dilaporkan. (C) - Hasil kinerja tidak dilaporkan di seluruh area penting di misi utama dan kebutuhan perusahaan. (I)
10%, 15%, 20% atau 25%	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat beberapa hasil kinerja perusahaan yang dilaporkan; adanya beberapa peningkatan dan atau level kinerja cukup baik di beberapa area. (Le) - Tidak ada atau hanya sedikit informasi komparatif yang dilaporkan. (C) - Hasil kinerja dilaporkan pada beberapa area penting di misi utama dan kebutuhan perusahaan. (I)
30%, 35%, 40%, atau 45%	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya laporan mengenai peningkatan dan atau level kinerja baik pada beberapa area yang terdapat di item <i>requirements</i>. (Le)

Skor/Bobot	Hasil (Kategori 7)
50%, 55%, 60%, atau 65%	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat bukti peningkatan trend pada tahap awal. (T) - Adanya bukti tahap awal penyediaan informasi komparatif. (C) - Hasil kinerja dilaporkan di banyak area penting pada misi utama dan kebutuhan perusahaan. (I) - Terdapat laporan mengenai peningkatan trends dan atau level kinerja baik pada sebagian besar aera yang terdapat di item <i>requirement</i>. (Le) - Tidak adanya penurunan pola trend dan tidak ada level kinerja yang rendah pada area penting dari kebutuhan perusahaan. (T) - Adanya evaluasi untuk beberapa trend dan atau level kinerja saat ini dengan menggunakan perbandingan yang relevan atau objek <i>benchmark</i>, menunjukkan area dengan kinerja baik hingga sangat baik. (C) - Hasil kinerja perusahaan sebagian besar mengarah pada kebutuhan pelanggan utama dan pelanggan lainnya, pasar, dan proses. (I)
70%, 75%, 80%, atau 85%	<ul style="list-style-type: none"> - Level kinerja saat ini baik hingga ekselen pada sebagian besar area penting di item <i>requirements</i>. (Le) - Peningkatan trend dan atau level kinerja saat ini berhasil dipertahankan sesuai berjalannya waktu. (T) - Adanya laporan evaluasi tren dan level kinerja saat ini dengan menggunakan perbandingan yang relevan dan atau objek <i>benchmark</i>, menunjukkan area dengan kinerja sangat baik bahkan unggul. (C) - Hasil kinerja perusahaan sebagian besar mengarah pada kebutuhan pelanggan utama dan pelanggan lainnya, pasar, proses, dan rencana kerja. (I)
90%, 95%, atau 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Level kinerja saat ini berada pada tingkat ekselen pada sebagian besar area penting di <i>item requirements</i>. (Le)

Skor/Bobot	Hasil (Kategori 7)
	- Adanya peningkatan trend yang ekselen dan atau level kinerja ekselen yang konsisten pada sebagian besar area. (T)
	- Bukti kinerja saat ini maupun <i>trend</i> menunjukkan keunggulan sebagai objek <i>benchmark</i> untuk perusahaan lainnya. (C)
	- Hasil kinerja perusahaan secara penuh mengarah pada kebutuhan pelanggan utama dan pelanggan lainnya, pasar, proses, dan rencana kerja. (I)

Sumber: *Baldrige Performance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST) United States Department of Commerce*.2013

Untuk mengetahui tingkat predikat kinerja perusahaan dengan bobot nilai berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. 5 Kriteria Perusahaan Berdasarkan MBNQA

Jenjang Predikat	Skor	Level
<i>Early Development</i>	0 - 275	<i>Poor</i>
<i>Early Result</i>	276 - 375	
<i>Early Improvement</i>	376 - 475	
<i>Good Performance</i>	476 - 575	<i>Average</i>
<i>Emerging Industry Leader</i>	576 - 675	
<i>Industry Leader</i>	676 - 775	
<i>Benchmark Leader</i>	776 - 875	<i>Excellent</i>
<i>Work Leader</i>	876 - 1000	

Sumber: (*Baldrige Performance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST) United States Department of Commerce*, (2013))

2.2.8 Langkah-Langkah Melakukan Pengukuran Kinerja *Malcolm Baldrige*

Secara umum, langkah-langkah yang dilakukan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan metode *Malcolm Baldrige* yaitu sebagai berikut.

1. Melakukan survey awal terhadap kinerja perusahaan.
2. Menyusun serta merancang daftar pertanyaan kuesioner dan wawancara.
3. Menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara kepada pemimpin perusahaan.

4. Mengolah data yang telah diperoleh kemudian disesuaikan dengan kategori *Malcolm Baldrige*.
5. Melakukan penilaian pada setiap kategori dan sub kategori *Malcolm Baldrige* dalam bentuk persentase berdasarkan kriteria yang sesuai dengan tabel *Scoring Guidelines MBNQA*.
6. Menghitung secara keseluruhan untuk mendapatkan nilai akhir dari kinerja perusahaan.
7. Menganalisis hasil dari seluruh penilaian dan merancang perbaikan pada kategori yang terindikasi memiliki skor yang rendah dan mencari sebabnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah UMKM Fox and Bunny. UMKM Fox and Bunny merupakan UMKM yang bergerak di bidang pembuatan mainan edukasi dimana produk mampu menstimulus aspek-aspek perkembangan anak sehingga mencapai tumbuh kembang yang optimal sesuai tahapan usianya. UMKM Fox and Bunny berlokasi di Jl. Rajawali Raya No. 45B, Ganjuran, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281.

3.2 Objek Penelitian

Objek yang diteliti pada penelitian ini adalah penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige* pada UMKM Fox and Bunny. Penelitian ini berfokus untuk mengetahui berapa besar tingkat produktivitas pekerja erection girder dan menentukan upaya perbaikan serta menentukan berapa besar pengaruh keselamatan kerja dan kesehatan kerja terhadap produktivitas pekerja.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang didefinisikan karena memiliki kualitas ciri dan karakteristik tertentu sehingga dapat memberikan suatu informasi untuk peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Maryadi *et al.*, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja yang terlibat dalam proses bisnis pada UMKM Fox and Bunny, dimana total keseluruhan pekerja sebanyak 70 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan salah satu bagian dari kumpulan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi (Nuraeni & Suryawardani, 2017). Pada penelitian ini penentuan sampel dilakukan dengan metode *proportional stratified random sampling* dari populasi yang ada. *Proportional stratified random sampling* merupakan penentuan sampel dimana populasi dibagi menjadi beberapa kelompok dan sampel diambil acak secara proporsional (Firmansyah & Dede, 2022).

Teknik penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Taro Yamane 1967 (Meidiansyah *et al.*, 2019). Berikut merupakan rumus perhitungan sampel.

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} \quad (1.1)$$

Diketahui :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d^2 = presisi yang diterapkan

Berdasarkan rumus diatas, jumlah keseluruhan sampel dalam penelitian ini sebagai berikut.

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{N(d)^2 + 1} \\ n &= \frac{70}{70(0,1)^2 + 1} \\ n &= \frac{700}{17} \\ n &= 41,17 \approx 41 \end{aligned}$$

3.3.3 Narasumber

Pada penelitian ini tidak hanya pendekatan kuantitatif, namun juga menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan sebagai informasi tambahan untuk memperkuat hasil penelitian. Informasi didapatkan melalui wawancara pada narasumber yang mewakili populasi. Adapun teknik *sampling* pada penelitian ini lebih mengarah pada *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel yang didasarkan pada pertimbangan peneliti untuk memilih informan yang dianggap sesuai di mana informan mengetahui secara mendalam mengenai informasi masalahnya (Sutopo, 2006).

Berdasarkan pertimbangan, peneliti menentukan dua orang sebagai narasumber untuk diwawancarai pada penelitian ini, yaitu satu orang sebagai manajer dan satu orang sebagai kepala produksi. Pemilihan narasumber didasarkan pada pengetahuan mengenai banyak hal dalam perusahaan serta keterlibatan langsung pihak terkait dengan perusahaan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Berikut merupakan data yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini :

3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen penelitian yang ditetapkan (Hi Abdullah & Samad, 2019). Pada penelitian ini pengumpulan data primer melalui observasi, wawancara, dan kuesioner.

a. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung kondisi di lapangan mulai dari persiapan bahan baku, proses produksi, dan penyaluran produk ke konsumen di UMKM Fox and Bunny. Observasi ini dilakukan sebagai acuan untuk mengetahui permasalahan pada proses bisnis di UMKM Fox and Bunny.

b. Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan untuk mengumpulkan data dari subjek penelitian. Kuesioner berisikan daftar pertanyaan berdasarkan pada kriteria *Malcolm Baldrige*. Data yang dikumpulkan yaitu penilaian kinerja perusahaan menurut sikap, pendapat, dan persepsi responden dengan menggunakan skala likert. Berikut merupakan bobot dan keterangan skala likert.

Tabel 3. 1 Skala Likert

Bobot	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Ragu-Ragu
4	Setuju
5	Sangat Setuju

c. Wawancara

Penambahan informasi dilakukan melalui wawancara pada narasumber yang telah dipilih. Narasumber yang digunakan adalah karyawan yang telah memiliki pengetahuan luas mengenai proses bisnis yaitu manajer dan kepala bagian produksi di UMKM Fox and Bunny. Wawancara dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan berdasarkan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige*.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melainkan dari pihak ketiga (Sugiarto & Mutiarin, 2017). Pada penelitian ini pengumpulan data sekunder dilakukan Data sekunder dapat diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami berbagai informasi yang berasal dari jurnal, literatur, buku, dan artikel. Selain itu, data sekunder juga diperoleh melalui *website* perusahaan serta arsip data perusahaan.

3.5 Proses Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, dengan metode ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara jelas dan objektif terhadap masalah yang sedang diteliti. Dalam penelitian kuantitatif, data yang didapatkan dari kuesioner dapat diolah dengan beberapa tahapan diantaranya adalah sebagai berikut (Ikbal & Jabbar, 2019).

1. *Editing*

Pada tahapan ini dilakukan pemilihan data yang telah dikumpulkan. *Editing* dilakukan untuk melihat kelengkapan data yang dihasilkan dari jawaban yang diberikan dalam kuesioner.

2. *Coding*

Pada tahapan ini dilakukan klasifikasi data atau memberikan kode tertentu pada setiap bagian data yang diperoleh dari kuesioner.

3. *Scoring*

Pada tahapan ini dilakukan pembobotan pada setiap data yang dihasilkan di mana nilai bobot telah ditentukan sebelumnya.

4. Tabulasi

Pada tahapan ini dilakukan pembuatan tabel-tabel untuk memasukkan data yang telah diperoleh sesuai dengan kode yang ditentukan.

5. Merekap data

Pada tahapan ini data yang diperoleh dimasukkan kedalam tabel frekuensi.

3.6 Analisis Data

3.6.1 Hasil Kuesioner

Setelah proses pengolahan data selesai, tahapan berikutnya adalah melakukan perhitungan yang dilakukan secara matematis skor *Malcolm Baldrige* pada setiap variabel kategori kuesioner menurut (Irfayanti, 2012) melalui rumus sebagai berikut.

$$\frac{\left[\frac{(\sum ni \cdot wi)}{N \cdot W} \times 100\% \right]}{x} \times \text{Skor standar untuk setiap variable kategori} \quad (3.1)$$

Dimana :

n_i = Jumlah pemilih jawaban i

w_i = Bobot jawaban i

N = Total jumlah responden = 41 responden

W = Bobot jawaban terbesar = 5

X = Jumlah total pertanyaan pada tiap variabel kategori

Penentuan skor standar untuk setiap variabel kategori *Malcolm Baldrige* berdasarkan ketentuan *Baldrige Excellence Framework*. Setelah menggunakan rumus tersebut untuk memperoleh bobot persentase untuk setiap kategori, selanjutnya adalah mencari rata-rata dari semua pertanyaan dalam satu variabel dan dikonversikan menjadi skor *Malcolm Baldrige* untuk variabel kategori tersebut.

Tahapan berikutnya adalah uji korelasi *Pearson Product Moment*. Uji korelasi *Pearson Product Moment* merupakan pengukuran parametrik untuk menghasilkan koefisien korelasi yang berfungsi mengukur kekuatan hubungan linier antara dua variabel (Yudihartanti, 2017). Pada penelitian ini uji korelasi *Pearson Product Moment* dilakukan terhadap hasil kuesioner dari keseluruhan kategori pada kriteria *Malcolm Baldrige* untuk menganalisis hubungan antara kategori dimensi proses dan dimensi hasil.

1. $>0 - 0.25$: Korelasi sangat lemah
2. $>0.25 - 0.5$: Korelasi cukup
3. $>0.5 - 0.75$: Korelasi kuat

4. $>0.75 - 0.99$: Korelasi sangat kuat

3.6.2 Hasil Wawancara

Dalam wawancara yang dilakukan pada narasumber, di mana materi wawancara mencakup pertanyaan mengenai ketujuh kriteria dalam mencapai kinerja yang *excellence* sesuai dengan *Baldrige Excellence Framework* (BEF). Langkah awal dalam proses pengolahan data wawancara yaitu dengan membuat transkrip dengan kalimat naratif berdasarkan hasil wawancara. Selanjutnya, menyeleksi data-data yang diperoleh untuk dapat ditarik kesimpulannya.

Hasil wawancara digunakan sebagai pedoman penilaian *Malcolm Baldrige National Quality Award* berdasarkan ketentuan *scoring*. Perhitungan skor tanggapan terhadap setiap item pada kriteria dari *Baldrige Assessment* didasarkan pada dua dimensi, yaitu dimensi proses (Kriteria 1-6) dan dimensi hasil (Kriteria 7). *Approach, Deployment, Learning, and Integration* (A-D-L-I) merupakan empat faktor yang digunakan dalam mengevaluasi dimensi proses. Sedangkan, pada kriteria ke-7 “Hasil-hasil/ *result*” mengacu pada hasil organisasi dalam pemenuhan persyaratan pada sub kriteria pada kriteria 7. *Levels, Trends, Comparisons, and Integration* (Le-T-C-I) merupakan empat faktor yang digunakan untuk mengevaluasi dimensi hasil.

3.6.3 Level Kinerja Perusahaan

Level kinerja perusahaan ditentukan dengan beberapa langkah, yaitu pertama dengan menghitung jumlah skor rata-rata untuk setiap kategori hasil kuesioner dan hasil wawancara dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\left(\text{Skor Hasil Kuesioner} \times \frac{1}{3} \right) + \left(\text{Skor Hasil Wawancara dan Observasi} \times \frac{2}{3} \right) \quad (2.1)$$

Langkah kedua yaitu dengan menghitung skor rata-rata setiap untuk memperoleh skor total kinerja perusahaan, di mana skor total tersebut menunjukkan di level mana kinerja perusahaan tersebut. Berikut merupakan tabel skor dan level kinerja perusahaan berdasarkan MBNQA.

Tabel 3. 2 Kriteria Perusahaan Berdasarkan MBNQA

Skor yang Diperoleh	Kriteria
0 – 275	<i>Early Development</i>
276 – 375	<i>Early Result</i>
376 – 475	<i>Early Improvement</i>
476 – 575	<i>Good Performance</i>
576 – 675	<i>Emerging Industry Leader</i>
676 – 775	<i>Industry Leader</i>
776 – 875	<i>Benchmark Leader</i>
876 - 1000	<i>World Leader</i>

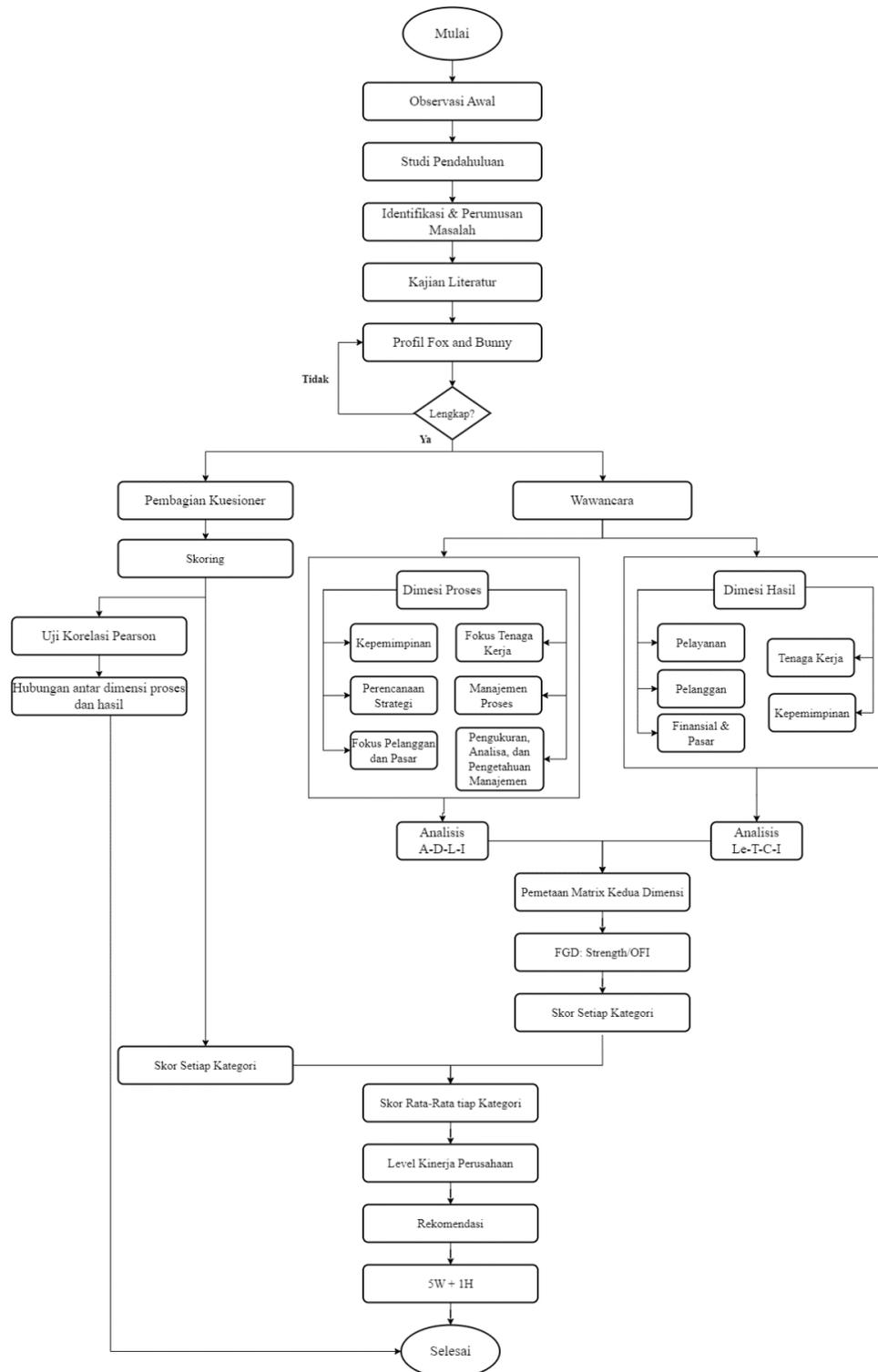
3.7 Alur Penelitian

Penelitian ini berjenis observasional analitik, artinya penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu keadaan atau situasi tertentu dengan mengumpulkan informasi mengenai kinerja perusahaan dan kualitas pelayanan. Kemudian, menganalisisnya untuk menarik suatu kesimpulan. Pada penelitian ini, pengambilan data dilakukan dengan menggunakan model sequential explanatory design milik Creswell. Terdapat dua proses pendekatan pada model ini, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Langkah yang dilakukan pada model ini adalah mengumpulkan data, mengolah data, menganalisis hasil, dan dipadukan dengan kedua metode, yakni pada proses pertama kuantitatif dan proses kedua kualitatif (Creswell, 2005).

Tahapan awal pada penelitian ini adalah mengidentifikasi dan merumuskan masalah. Identifikasi dilakukan berdasarkan hasil observasi lapangan, dimana peneliti menentukan apa saja masalah yang muncul pada subjek penelitian. Dalam memperkuat dan sebagai pedoman penelitian, peneliti membaca, mempelajari, dan memahami berbagai informasi yang berasal dari jurnal, literatur, buku, dan *website* perusahaan serta arsip data perusahaan.

Penambahan informasi terkait perusahaan dilakukan untuk mengenalkan subjek yang diteliti, informasi tersebut mencakup profil perusahaan seperti sejarah perusahaan, visi dan misi, lokasi, alur produksi, dan hasil produk pada perusahaan. Tahapan selanjutnya pembagian kuesioner dan wawancara, metode tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi kriteria berdasarkan ketentuan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Setelah data tersebut diperoleh, kemudian data diolah dengan

perhitungan menggunakan skor standar setiap kriteria pada *Malcolm Baldrige*. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis untuk diberikan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan. Adapun alur penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut.



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan



Gambar 4. 1 Logo Perusahaan

UMKM Fox and Bunny adalah produsen sekaligus *brand owner* mainan aktivitas anak yang dirintis sejak tahun 2016 yang berlokasi di Sleman, DI Yogyakarta, Indonesia. Awal mulai munculnya ide bisnis ini yaitu dari masalah *parenting*. Pada 2015 *owner* memiliki masalah *parenting* di mana kala itu anak *owner* yang berusia kurang dari 2 tahun memiliki ketergantungan terhadap *gadget*. Dari masalah tersebut anak *owner* mengalami gangguan saraf bagian mata, sehingga *owner* tersadar dan mencari solusi untuk memperbaiki masalah *parenting*-nya tersebut. *Owner* mencari berbagai referensi dari dalam maupun luar tentang apa saja yang dapat membantu seorang anak untuk melepas ketergantungan pada *gadget*.

Owner menemukan satu jenis permainan aktivitas yang menarik yang berasal dari kain dan aman untuk anak, yaitu *busy book*. Saat itu di Indonesia belum banyak penjual *busy book* dengan kualitas dan jenis yang sesuai dengan yang diinginkan, sehingga *owner* memutuskan untuk membuatnya sendiri. *Busy Book* merupakan produk yang mampu menstimulus aspek-aspek perkembangan anak sehingga mencapai tumbuh kembang yang optimal sesuai tahapan usianya.

Seiring perjalanannya sejak 2016, UMKM Fox and Bunny telah mengembangkan berbagai produk dalam lingkup tumbuh kembang anak di masa *Golden Age*, yaitu mulai dari usia 0-5 tahun. Sebuah masa di mana anak akan terbentuk karakter dan kepribadiannya sebagai pondasi bekal perjalanannya di masa yang akan datang. Selaras dengan Visi yang dimiliki UMKM Fox and Bunny, yaitu ingin menjadi *brand* yang berkontribusi melahirkan bibit-bibit generasi pewaris bumi yang kaya hati dan empati.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan merupakan landasan dan pedoman agar perusahaan dapat berjalan dengan baik serta terus berkembang dan berinovasi dari waktu ke waktu. Adapun visi dan misi UMKM Fox and Bunny adalah sebagai berikut:

- a) Visi :
Menjadi Brand yang berkontribusi melahirkan bibit-bibit generasi pewaris bumi yang kaya hati serta empati.
- b) Misi :
 1. Menyajikan produk dengan kualitas & mutu tinggi
 2. Menciptakan mainan edukasi yang atraktif & interaktif
 3. Menyadarkan arti & fungsi orang tua sebagaimana mestinya

4.1.3 Data Perusahaan

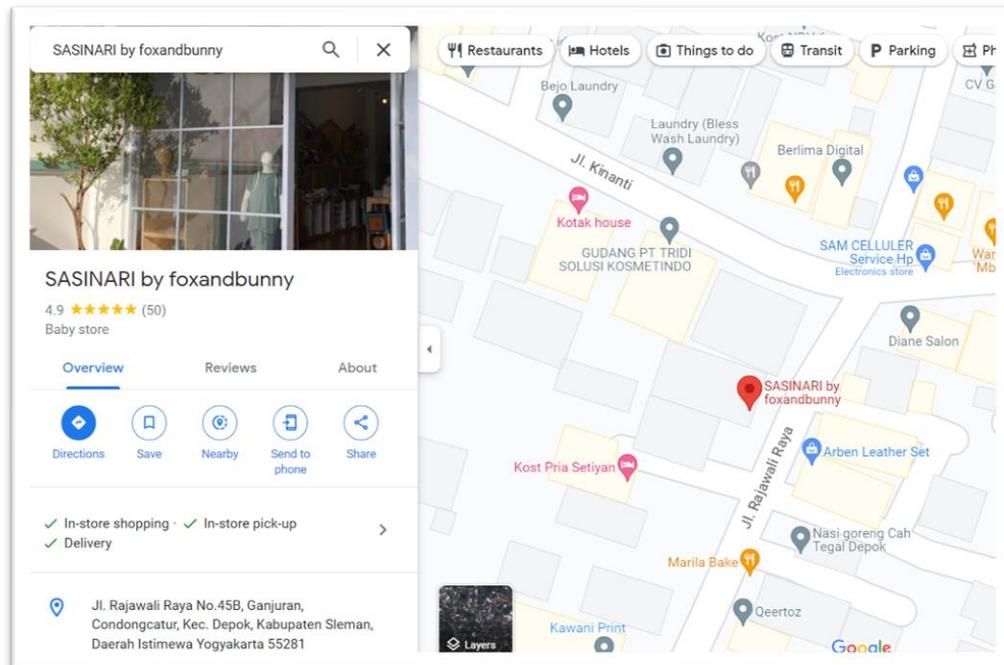
- 1) Nama Perusahaan : UMKM Fox and Bunny
- 2) Nama Pemilik : Novia Candra Dewi
- 3) Tahun Berdiri : 2016
- 4) Tipe Perusahaan : Manufaktur
- 5) Alamat : Jl. Rajawali Raya No. 45B, Ganjuran, Condongcatur,
Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa
Yogyakarta 55281
- 6) No. Telp : 0811-3929-600
- 7) Email : hr@foxandbunny.id
- 8) Total Karyawan : 70 orang
- 9) Jumlah Mesin : 15 mesin
- 10) Kapasitas Produksi : 5000-6000 pcs/bulan

4.1.4 Lokasi Perusahaan

Alamat : Jl. Rajawali Raya No. 45B, Ganjuran, Condongcatur, Kec.
Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281

Telepon : 0811-3929-600

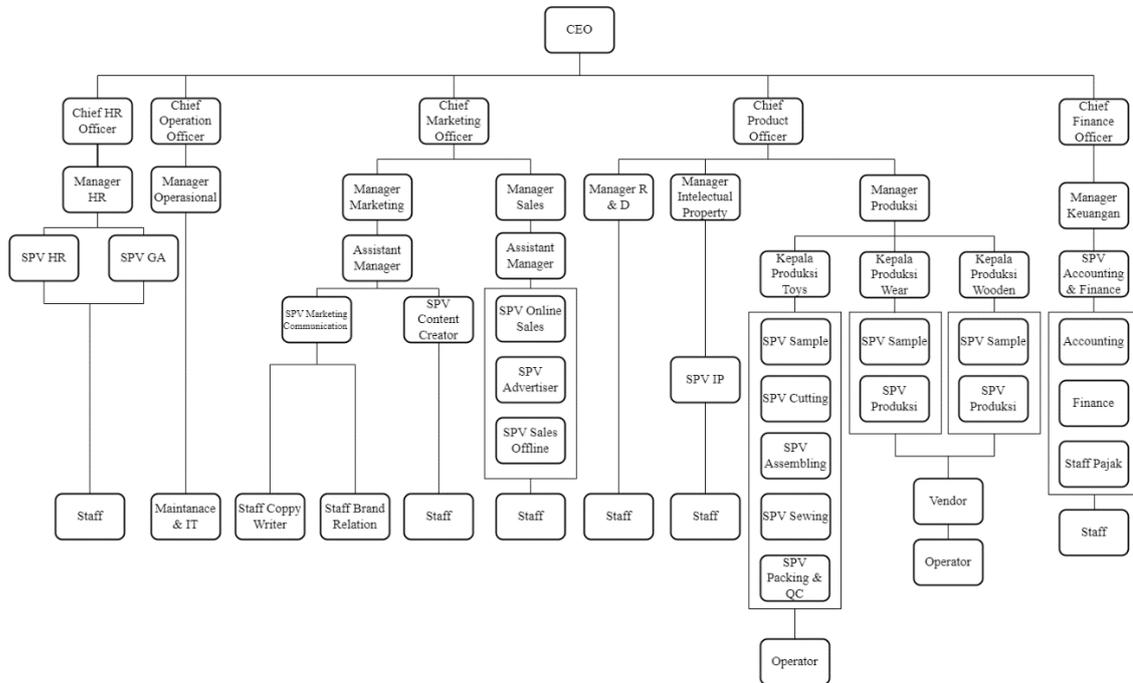
Email : hr@foxandbunny.id



Gambar 4. 2 Alamat Peta Perusahaan

4.1.5 Struktur Organisasi

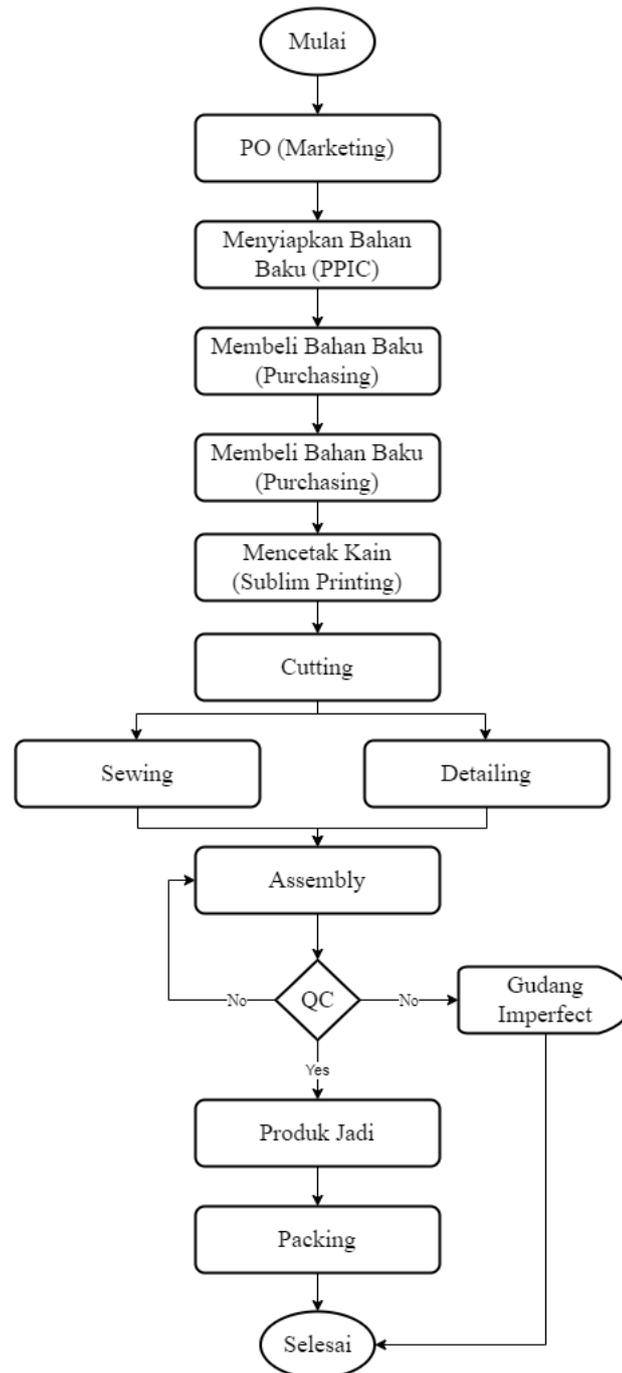
Adapun struktur organisasi yang ada pada UMKM Fox and Bunny sebagai berikut.



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi

4.1.6 Sistem dan Proses Produksi

UMKM Fox and Bunny menerapkan sistem produksi *Make to Stock* (MTS). Sistem produksi MTS adalah strategi dimana perusahaan membuat produk lalu menyimpan stok barang jadi. Pada proses produksi UMKM Fox and Bunny memproduksi produk bernama *first color* sebagai salah satu produk yang banyak diminati konsumen. Adapun proses produksi produk *first color* di UMKM Fox and Bunny adalah sebagai berikut.



Gambar 4. 4 Alur Produksi

Proses produksi diawali dengan melakukan PO (*Pre Order*) yang dilakukan oleh pihak *marketing*. Sistem PO dilakukan pihak *marketing* sebagai acuan perencanaan produksi, di mana sebelumnya telah melakukan *forecasting* sebagai metode untuk melakukan perencanaan produksi untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan. Setelah menerima *list* produk PO, kemudian pihak PPIC membuat form berisi bahan baku

apa saja yang dibutuhkan untuk proses produksi. Selanjutnya, pihak PPIC menyerahkan form bahan baku kepada pihak *purchasing* untuk pembelanjaan bahan baku.

Kain sublim *printing* yang diperoleh dari vendor selanjutnya masuk ke proses pemotongan (*cutting*) sesuai pola yang telah ditentukan. Kemudian, dilakukan proses jahit dan *detailing* secara bersamaan. Proses *detailing* dilakukan dengan menambahkan beberapa bagian, seperti potongan kain flanel yang berpola, tali, manik-manik. Setelah proses jahit dan *detailing* selesai, dilakukan *assembly* pada produk. Kemudian, produk yang telah selesai masuk ke proses *quality control*. Jika produk tidak lolos *quality control* akan dikembalikan ke bagian jahit/*detailing*/*assembly* sesuai kebutuhan produk yang akan dilakukan perbaikan. Namun, jika terjadi *reject* pada produk khususnya pada bagian *printing*, produk akan disimpan ke gudang *imperfect*. Pada proses terakhir, produk jadi yang telah lolos *quality control* masuk ke gudang produk jadi untuk didata, kemudian dilakukan proses *packing*.

4.1.7 Hasil Produksi

Terdapat beberapa produk yang dihasilkan oleh UMKM Fox and Bunny diantaranya adalah:

1. *First Color*

First Color merupakan buku yang membantu mengenali kontras warna serta menstimulus saraf, khususnya visual disesuaikan dengan *milestone* tumbuh kembang anak.



Gambar 4. 5 UMKM Fox and Bunny *First Color*

2. *Busy Book*

Busy Book merupakan produk yang mampu menstimulus aspek-aspek perkembangan anak sehingga mencapai tumbuh kembang yang optimal sesuai tahapan usianya. UMKM Fox and Bunny merancang beberapa jenis *busy book* untuk anak dengan rentang usia 0-3 tahun.



Gambar 4. 6 UMKM Fox and Bunny *Busy Book* for 1 Years Olds



Gambar 4. 7 UMKM Fox and Bunny *Busy Book* for 2 Years Olds



Gambar 4. 8 UMKM Fox and Bunny *Busy Book for 3 Years Olds*

3. *Growth Chart*

Growth Chart merupakan produk untuk membantu perkembangan tinggi badan anak, sehingga bisa mengetahui jika sewaktu-waktu pertumbuhan anak melambat.



Gambar 4. 9 UMKM Fox and Bunny *Growth Chart*

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Karakteristik Responden Metode Kuesioner

UMKM Fox and Bunny memiliki jumlah karyawan sebanyak 70 orang pekerja. Berdasarkan jumlah tersebut penelitian mengumpulkan data sebanyak 41 responden, dimana jumlah tersebut didapatkan dengan menggunakan metode *Proportional stratified random sampling*. Setelah dilakukannya pengumpulan data, diperoleh hasil rekapitulasi

data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin dan umur. Distribusi frekuensi karakteristik responden akan diuraikan pada tabel 4.1 dan 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di UMKM Fox and Bunny Tahun 2023

Jenis Kelamin Responden (P/L)	N	%
Perempuan	36	88%
Laki-laki	5	12%
Total	41	100%

Pada tabel 4.1 merupakan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, di mana mayoritas jenis kelamin responden adalah perempuan. Sebanyak 36 orang responden adalah perempuan (88%) dan 5 orang responden adalah laki-laki (12%).

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Karakteristik Berdasarkan Umur Responden di UMKM Fox and Bunny Tahun 2023

Usia Responden (Tahun)	N	%
20-25	21	51%
26-30	13	32%
31-35	4	10%
36-40	2	5%
>40	1	2%
Total	41	100%

Pada tabel 4.1 merupakan data karakteristik responden berdasarkan umur, di mana sebagian besar responden berada pada kelompok umur 20-25 tahun yaitu sebanyak 21 orang responden (51%). Sedangkan, kelompok umur >40 memiliki jumlah paling sedikit yaitu hanya 1 orang responden (2%).

4.2.2 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang bertujuan untuk mengetahui kevalidan atau kesesuaian kuesioner yang digunakan untuk mengukur dan memperoleh data dari responden. Data dapat dikatakan valid jika memenuhi kriteria sebagai berikut.

1. Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau nilai sig. $< 0,05$, maka pernyataan data dapat dikatakan valid
2. Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau nilai sig. $> 0,05$, maka pernyataan data dapat dikatakan tidak valid

Berikut merupakan tabel hasil uji statistik validitas yang diambil dari 41 orang responden di UMKM Fox and Bunny:

Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas

No Item	R Hitung	R Tabel	Sig.	Hasil
1. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)				
1.1.A	0,480	0,308	0,001	Valid
1.1.B	0,700	0,308	0,000	Valid
1.1.C	0,650	0,308	0,000	Valid
1.1.D	0,542	0,308	0,000	Valid
1.2.A	0,377	0,308	0,015	Valid
1.2.B	0,572	0,308	0,000	Valid
1.2.C	0,614	0,308	0,000	Valid
1.2.D	0,600	0,308	0,000	Valid
2. Perencanaan Strategi (<i>Strategic Planning</i>)				
2.1.A	0,721	0,308	0,000	Valid
2.1.B	0,648	0,308	0,000	Valid
2.1.C	0,852	0,308	0,000	Valid
2.1.D	0,628	0,308	0,000	Valid
2.2.A	0,605	0,308	0,000	Valid
2.2.B	0,628	0,308	0,000	Valid
2.2.C	0,593	0,308	0,000	Valid
3. Fokus Pelanggan dan Pasar (<i>Customer and Market Focus</i>)				

No Item	R Hitung	R Tabel	Sig.	Hasil
3.1.A	0,573	0,308	0,000	Valid
3.1.B	0,700	0,308	0,000	Valid
3.1.C	0,735	0,308	0,000	Valid
3.2.A	0,674	0,308	0,000	Valid
3.2.B	0,680	0,308	0,000	Valid
3.2.C	0,358	0,308	0,022	Valid
3.2.D	0,610	0,308	0,000	Valid
4. Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen <i>(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)</i>				
4.1.A	0,725	0,308	0,000	Valid
4.1.B	0,653	0,308	0,000	Valid
4.1.C	0,663	0,308	0,000	Valid
4.2.A	0,671	0,308	0,000	Valid
4.2.B	0,639	0,308	0,000	Valid
4.2.C	0,745	0,308	0,000	Valid
4.2.D	0,746	0,308	0,000	Valid
5. Fokus Tenaga Kerja (Workforce Focus)				
5.1.A	0,560	0,308	0,000	Valid
5.1.B	0,726	0,308	0,000	Valid
5.1.C	0,601	0,308	0,000	Valid
5.1.D	0,338	0,308	0,031	Valid
5.2.A	0,790	0,308	0,000	Valid
5.2.B	0,600	0,308	0,000	Valid
5.2.C	0,549	0,308	0,000	Valid
5.2.D	0,460	0,308	0,003	Valid
6. Manajemen Proses (Process Management)				
6.1.A	0,395	0,308	0,011	Valid
6.1.B	0,781	0,308	0,000	Valid
6.1.C	0,836	0,308	0,000	Valid
6.1.D	0,706	0,308	0,000	Valid

No Item	R Hitung	R Tabel	Sig.	Hasil
6.2.A	0,765	0,308	0,000	Valid
6.2.B	0,637	0,308	0,000	Valid
6.2.C	0,669	0,308	0,000	Valid
6.2.D	0,528	0,308	0,000	Valid
7. Hasil Bisnis (<i>Business Results</i>)				
7.1.A	0,756	0,308	0,000	Valid
7.1.B	0,560	0,308	0,000	Valid
7.1.C	0,658	0,308	0,000	Valid
7.1.D	0,551	0,308	0,000	Valid
7.2.A	0,617	0,308	0,000	Valid
7.2.B	0,634	0,308	0,000	Valid
7.2.C	0,471	0,308	0,002	Valid
7.2.D	0,559	0,308	0,000	Valid
7.3.A	0,550	0,308	0,000	Valid
7.3.B	0,625	0,308	0,000	Valid
7.3.C	0,796	0,308	0,000	Valid
7.3.D	0,609	0,308	0,000	Valid
7.4.A	0,685	0,308	0,000	Valid
7.4.B	0,699	0,308	0,000	Valid
7.4.C	0,501	0,308	0,001	Valid
7.4.D	0,487	0,308	0,001	Valid
7.5.A	0,755	0,308	0,000	Valid
7.5.B	0,660	0,308	0,000	Valid
7.5.C	0,697	0,308	0,000	Valid
7.5.D	0,736	0,308	0,000	Valid

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa semua pertanyaan pada setiap kriteria *Malcolm Baldrige* memperoleh nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau nilai sig. $< 0,05$. Maka semua item pertanyaan dapat dikatakan valid dan semua data dapat digunakan dalam penelitian.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji untuk melihat sejauh mana atau konsistensi alat ukur sehingga dapat dipercaya. Hasil dapat dikatakan reliabel jika memenuhi kriteria berikut:

1. *Cronbach Alpha* > 0,6 maka variabel tersebut reliabel
2. $0,5 < \text{Cronbach Alpha} < 0,6$ maka variabel reliabelnya diragukan
3. *Cronbach Alpha* < 0,5 maka variabel tersebut tidak reliabel

Tabel 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,975	65

Pada Tabel 4. 4 diatas merupakan hasil Uji Reliabilitas menggunakan *software* SPSS, diperoleh hasil nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,975. Hasil uji statistik reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6 sehingga data dapat dikatakan sudah reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

4.2.4 Pengolahan Hasil Kuesioner

Setelah melakukan rekapitulasi dari jawaban responden, selanjutnya adalah melakukan perhitungan skor pada setiap kriteria *Malcolm Baldrige*. Perhitungan total skor setiap kategori dilakukan menggunakan rumus (3.1), dimana sebelumnya dilakukan perhitungan dari masing-masing pertanyaan pada kriteria tersebut. Berikut merupakan hasil perhitungan pada setiap kriteria *Malcolm Baldrige*.

A. Kepemimpinan

Tabel 4. 5 Skor Kriteria Kepemimpinan Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
1.1.A	Pimpinan perusahaan telah menetapkan visi dan misi perusahaan secara jelas yang menyatakan tujuan perusahaan untuk peningkatan produktivitas.	0	0	0	19	22	91%
1.1.B	Pimpinan perusahaan telah merumuskan dan menetapkan program kerja untuk mencapai dan mendukung visi misi perusahaan.	0	0	6	18	17	85%
1.1.C	Pimpinan perusahaan memberikan motivasi tenaga kerja	0	0	8	18	15	83%

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
1.1.D	Keterbukaan pimpinan dalam menjalankan kebijakan peraturan perusahaan melalui kegiatan sosialisasi aturan dan kebijakan perusahaan.	0	0	8	21	12	82%
1.2.A	Perusahaan memiliki perizinan berusaha sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan.	0	0	3	16	22	89%
1.2.B	Perusahaan menjalin hubungan baik dengan masyarakat dan menanggapi masukan dari masyarakat	0	0	5	20	16	85%
1.2.C	Perusahaan menerapkan etika bisnis pada setiap interaksi perusahaan dengan pelanggan	0	0	0	26	15	87%
1.2.D	Perusahaan mengevaluasi kinerja pelayanan	0	0	3	26	12	84%
Rata-Rata (%)							86%
Total Skor Kriteria Kepemimpinan (Max 120)							103.2

Pada Tabel 4. 5 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria kepemimpinan terdiri dari 8 pertanyaan, dimana total skor yang diperoleh sebesar 103.2 atau 86% dari skor maksimum untuk kriteria ini sebesar 120 poin. Pertanyaan yang memiliki nilai skor tertinggi yaitu 1.1.A sebesar 91%, sedangkan pertanyaan yang memiliki nilai skor terendah yaitu 1.1.D sebesar 82%.

B. Perencanaan Strategi

Tabel 4. 6 Skor Kriteria Perencanaan Strategi Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
2.1.A	Perencanaan strategi disusun oleh pimpinan melibatkan tenaga kerja dengan mempertimbangkan teknologi, permintaan dan persaingan pasar, peraturan perundangan, dan saran atau ide dari para tenaga kerja.	0	0	5	21	15	85%
2.1.B	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran yang dibuat.	0	1	2	24	14	85%
2.1.C	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kemungkinan	0	0	4	24	13	84%

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
2.1.D	resiko yang timbul baik secara finansial, sosial, dan risiko lainnya. Pengembangan strategi melibatkan seluruh tenaga kerja perusahaan	0	1	4	20	16	85%
2.2.A	Perusahaan menyebarluaskan rencana strategi kepada seluruh tenaga kerja	0	2	10	19	10	78%
2.2.B	Perusahaan mendefinisikan ukuran indikator (<i>Key Performance Indicator</i>) untuk mengetahui ketercapaian dari implementasi program kerja berdasarkan strategi yang telah ditetapkan	2	2	6	25	6	75%
2.2.C	Perusahaan memantau, menganalisis serta mengevaluasi hasil dari strategi perusahaan	0	0	4	24	13	84%
Rata-Rata (%)						82%	
Total Skor Kriteria Perencanaan Strategi (Max 85)						70.0	

Pada Tabel 4. 6 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria perencanaan strategi terdiri dari 7 pertanyaan, dimana total skor yang diperoleh sebesar 70.0 atau 82% dari skor maksimum untuk kriteria ini sebesar 85 poin. Pertanyaan yang memiliki nilai skor tertinggi yaitu 2.1.A, 2.1.B, dan 2.1.D sebesar 85%, sedangkan pertanyaan yang memiliki nilai skor terendah yaitu 2.2.B sebesar 75%.

C. Fokus Pelanggan dan Pasar

Tabel 4. 7 Skor Kriteria Fokus Pelanggan dan Pasar Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
3.1.A	Perusahaan melakukan survei pasar dan mengidentifikasi sasaran produk dan layanan untuk mengetahui segmentasi pelanggan	0	0	6	20	15	84%
3.1.B	Perusahaan mengidentifikasi dan melakukan inovasi pada produk/layanan yang ditawarkan guna menarik pelanggan baru dan memberi peluang untuk memperluas hubungan dengan pelanggan	0	0	1	23	17	88%
3.1.C	Perusahaan menggunakan data serta informasi terbaru guna meningkatkan kualitas produk/jasa	0	0	0	26	15	87%

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
3.2.A	Perusahaan membangun loyalitas dan hubungan pelanggan	0	0	1	28	12	85%
3.2.B	Perusahaan mengukur dan menganalisis kepuasan pelanggan	0	1	3	25	12	83%
3.2.C	Adanya layanan keluhan pelanggan	0	0	7	22	12	82%
3.2.D	Perusahaan mengevaluasi kinerja berdasarkan saran dan keluhan konsumen untuk perbaikan kedepannya	0	0	3	29	9	83%
Rata-Rata (%)							85%
Total Skor Kriteria Fokus Pelanggan dan Pasar (Max 85)							72.1

Pada Tabel 4. 7 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria fokus pelanggan dan pasar terdiri dari 7 pertanyaan, dimana total skor yang diperoleh sebesar 72.1 atau 85% dari skor maksimum untuk kriteria ini sebesar 85 poin. Pertanyaan yang memiliki nilai skor tertinggi yaitu 3.1.B sebesar 88%, sedangkan pertanyaan yang memiliki nilai skor terendah yaitu 3.2.C sebesar 75%.

D. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

Tabel 4. 8 Skor Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
4.1.A	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran atau target pada produk, layanan, finansial pada proses bisnis	0	1	2	26	12	84%
4.1.B	Melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan	0	0	4	30	7	81%
4.1.C	Perusahaan melakukan perbaikan guna meningkatkan kinerja berdasarkan analisis yang telah dilakukan	0	0	1	27	13	86%
4.2.A	Perusahaan memberikan informasi (misal: website, instagram, dll) yang mudah diakses oleh tenaga kerja, pemasok, mitra kerja, pelanggan, dan pihak yang berkepentingan	0	0	1	17	23	91%
4.2.B	Perusahaan menyimpan data dan informasi perusahaan untuk	0	0	3	21	17	87%

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
	ketersediaan sewaktu-waktu dibutuhkan						
4.2.C	Perusahaan menjamin keakuratan dan reliabilitas data serta informasi perusahaan	0	0	2	22	17	87%
4.2.D	Perusahaan menjaga keamanan dan merahasiakan data-data penting perusahaan	0	0	2	18	21	89%
Rata-Rata (%)							86%
Total Skor Kriteria Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (Max 90)							77.8

Pada Tabel 4. 8 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria pengukuran, analisa, dan pengetahuan manajemen terdiri dari 7 pertanyaan, dimana total skor yang diperoleh sebesar 77.8 atau 86% dari skor maksimum untuk kriteria ini sebesar 90 poin. Pertanyaan yang memiliki nilai skor tertinggi yaitu 4.2.A sebesar 91%, sedangkan pertanyaan yang memiliki nilai skor terendah yaitu 4.1.B sebesar 81%.

E. Fokus Tenaga Kerja

Tabel 4. 9 Skor Kriteria Fokus Tenaga Kerja Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
5.1.A	Perusahaan melibatkan tenaga kerja dalam peningkatan kinerja perusahaan	0	0	0	24	17	88%
5.1.B	Perusahaan memberikan <i>training</i> untuk pengembangan potensi karyawan	0	1	6	17	17	84%
5.1.C	Sistem manajemen perusahaan memberikan penghargaan, insentif, tunjangan untuk mendukung kinerja yang baik dari tenaga kerja	0	1	14	15	11	78%
5.1.D	Perusahaan melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja tenaga kerja secara individu	0	1	5	24	11	82%
5.2.A	Kebijakan kesepakatan kerja telah mengakomodasi kepentingan seluruh tenaga kerja	0	0	16	17	8	76%
5.2.B	Perusahaan menjadi kesehatan & keselamatan kerja para tenaga kerja	0	2	15	15	9	75%
5.2.C	Perusahaan mampu menangani tenaga kerja sehingga tidak pernah terjadi pemogokan kerja	0	0	9	23	9	80%

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
5.2.D	Sistem pengaturan tenaga kerja mempertimbangkan dasar keilmuan dan kemampuannya	0	0	8	24	9	80%
Rata-Rata (%)							80%
Total Skor Kriteria Fokus Tenaga Kerja (Max 85)							68,4

Pada Tabel 4. 9 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria fokus tenaga kerja terdiri dari 8 pertanyaan, dimana total skor yang diperoleh sebesar 68.4 atau 80% dari skor maksimum untuk kriteria ini sebesar 85 poin. Pertanyaan yang memiliki nilai skor tertinggi yaitu 5.1.A sebesar 88%, sedangkan pertanyaan yang memiliki nilai skor terendah yaitu 5.2.B sebesar 75%.

F. Kategori Manajemen Proses

Tabel 4. 10 Skor Kriteria Manajemen Proses Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
6.1.A	Produk yang telah dimiliki perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor lain	0	0	3	20	18	87%
6.1.B	Melakukan inovasi pada sistem kerja perusahaan	0	1	2	21	17	86%
6.1.C	Sistem kerja dipersiapkan dengan baik untuk mampu menghadapi keadaan-keadaan darurat	0	1	9	17	14	81%
6.1.D	Perusahaan memiliki rancangan proses kerja yang baik	0	2	5	22	12	81%
6.2.A	Perusahaan menerapkan proses kerja berdasarkan perancangan strategi yang telah dibuat	0	0	4	26	11	83%
6.2.B	Adanya inspeksi untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk	0	2	6	23	10	80%
6.2.C	Semua proses kerja dievaluasi secara berkala	0	3	2	27	9	80%
6.2.D	Melakukan inovasi produk atau pelayanan untuk kesuksesan dan perkembangan perusahaan	0	0	2	22	17	87%
Rata-Rata (%)							83%
Total Skor Kriteria Manajemen Proses (Max 85)							71.0

Pada Tabel 4. 10 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria manajemen proses dari 8 pertanyaan, dimana total skor yang diperoleh sebesar 71.0 atau 83% dari skor maksimum untuk kriteria ini sebesar 85 poin. Pertanyaan yang memiliki nilai skor tertinggi yaitu 6.1.A dan 6.2.D sebesar 88%, sedangkan pertanyaan yang memiliki nilai skor terendah yaitu 6.2.B dan 6.2.C sebesar 80%.

G. Hasil Bisnis

Tabel 4. 11 Skor Kriteria Hasil Bisnis Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
7.1.A	Proses pelayanan kepada pelanggan yang telah berjalan dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan	0	0	2	25	14	86%
7.1.B	Target produksi sesuai dengan rencana	0	1	7	24	9	80%
7.1.C	Produksi tepat waktu sesuai rencana waktu	0	1	16	16	8	75%
7.1.D	Produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan telah memadai	0	0	4	25	12	84%
7.2.A	Kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan sesuai target	0	0	4	26	11	83%
7.2.B	Kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan meningkat	0	0	3	26	12	84%
7.2.C	Keluhan pelanggan sesuai target	0	1	15	18	7	75%
7.2.D	Keluhan pelanggan menurun	0	0	11	24	6	78%
7.3.A	Adanya peningkatan finansial dibandingkan tahun lalu	0	1	6	22	12	82%
7.3.B	Produk yang ditawarkan oleh perusahaan sudah menyebar sesuai target yang ditetapkan	0	0	7	20	14	83%
7.3.C	Pengeluaran anggaran menerapkan asas prioritas dan efisiensi	0	0	12	20	9	79%
7.3.D	Target finansial sudah tercapai	0	3	17	17	4	71%
7.4.A	Kualitas sumber daya tenaga kerja telah memenuhi	0	1	11	21	8	78%
7.4.B	Kinerja tenaga kerja telah efisien dan efektif	0	1	10	23	7	78%
7.4.C	Jumlah tenaga kerja telah memadai	0	4	17	14	6	71%
7.4.D	Proses penilaian kinerja tenaga kerja telah berjalan dengan baik	0	3	12	19	7	75%
7.5.A	Rencana strategis pada perusahaan yang telah ditetapkan berhasil membawa perubahan yang signifikan	0	0	7	25	9	81%

No.	Pertanyaan	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
7.5.B	Program kerja yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan	0	0	2	29	10	84%
7.5.C	Evaluasi kinerja pada perusahaan berjalan dengan baik	0	0	3	29	9	83%
7.5.D	Telah terciptanya lingkungan yang kondusif untuk mendukung peningkatan kinerja	0	0	3	25	13	85%
Rata-Rata (%)						80%	
Total Skor Kriteria Hasil Bisnis (Max 450)						358.5	

Pada Tabel 4. 11 diatas, dapat diketahui bahwa kriteria hasil bisnis dari 20 pertanyaan, dimana total skor yang diperoleh sebesar 358.5 atau 80% dari skor maksimum untuk kriteria ini sebesar 450 poin. Pertanyaan yang memiliki nilai skor tertinggi yaitu 7.1.A dan 6.2.D sebesar 86%, sedangkan pertanyaan yang memiliki nilai skor terendah yaitu 7.3.D dan 7.4.C sebesar 71%.

Adapun hasil rekapitulasi dari keseluruhan kriteria berdasarkan kuesioner adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 12 Skor Seluruh Kriteria Berdasarkan Hasil Kuesioner

No	Kategori	Skor Maksimal	Skor UMKM Fox and Bunny	Persen Capaian
1.	Kepemimpinan	120	103.2	86%
2.	Perencanaan Strategi	85	70.0	82%
3.	Fokus Pelanggan dan Pasar	85	72.1	85%
4.	Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	90	77.8	86%
5.	Fokus Tenaga Kerja	85	68.4	80%
6.	Manajemen Proses	85	71.0	83%
7.	Hasil Bisnis	450	358.5	80%
TOTAL		1000	820.9	82%

Pada Tabel 4. 12 merupakan hasil rekapitulasi dari perhitungan pada masing-masing kriteria *Malcolm Baldrige*. Diketahui bahwa UMKM Fox and Bunny memiliki total skor sebesar 820.9 atau 82% dari skor maksimal sebesar 1000 poin. Berdasarkan tabel diatas, kriteria yang memiliki skor terbesar adalah kriteria kepemimpinan dan kriteria pengukuran, analisa, dan pengetahuan manajemen. Kedua kriteria tersebut

memiliki persen capaian sebesar 86%, sedangkan kriteria fokus tenaga kerja dan hasil bisnis memiliki persen capaian terendah yaitu sebesar 80%.

4.2.5 Pengolahan Hasil Wawancara

Pada pengolahan hasil wawancara ini, hasil wawancara yang mencakup ketujuh kriteria *Malcolm Baldrige* akan dievaluasi serta dilakukan perhitungan pada setiap pertanyaannya menggunakan metode dan tabel matriks penilaian A-D-L-I dan Le-T-C-I. Penilaian A-D-L-I dilakukan pada kriteria 1 sampai 6 dan Le-T-C-I dilakukan pada kriteria ke-7. Hasil perhitungan skor pada masing-masing item tersebut akan digunakan untuk menghitung capaian skor untuk seluruh kriteria. Berikut merupakan skor keseluruhan kriteria hasil wawancara.

Tabel 4. 13 Skor Seluruh Kriteria Berdasarkan Hasil Wawancara

Kategori & Item	Skor Maksimal	Bobot	Skor Item	Skor Kategori
1. Kepemimpinan	120	50%		60
1.1 Kepemimpinan Senior	70	50%	35	
1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat	50	50%	25	
2. Perencanaan Strategi	85	32,35%		27,5
2.1 Pengembangan Strategi	40	35%	14	
2.2 Penyebarluasan Strategi	45	30%	13,5	
3. Fokus Pasar dan Pelanggan	85	65,29%		55,5
3.1 Pengetahuan Pelanggan dan Pasar	45	70%	31,5	
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	40	60%	24	
4. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	90	45%		40,5
4.1 Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi	45	35%	15,75	
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	55%	24,75	
5. Fokus Tenaga Kerja	85	32,94%		28
5.1 Keterlibatan / Melibatkan Tenaga Kerja	45	40%	18	
5.2 Lingkungan Tenaga Kerja	40	25%	10	
6. Manajemen Proses	85	41,47%		35,25
6.1 Desain Sistem Kerja	45	25%	11,25	
6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	40	60%	24	
7. Hasil Bisnis	450	61,33%		276

Kategori & Item	Skor Maksimal	Bobot	Skor Item	Skor Kategori
7.1 Hasil Perusahaan	100	80%	96	
7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	90	80%	72	
7.3 Hasil Finansial dan Pasar	80	60%	48	
7.4 Hasil Sumber Daya Manusia	80	30%	24	
7.5 Hasil Kepemimpinan	80	45%	36	
TOTAL	1000	52,28%		522,75

Pada Tabel 4. 13 merupakan skor seluruh kriteria berdasarkan hasil wawancara, diketahui UMKM Fox and Bunny memperoleh skor 522,75 atau 52,28% dari skor maksimal 1000 poin. Kriteria dengan skor terbesar adalah kriteria Hasil Bisnis sebesar 276 dan kriteria Perencanaan Strategi memiliki skor terendah yaitu sebesar 27,5. Selain itu, kriteria yang memperoleh bobot capaian tertinggi adalah kriteria Hasil Bisnis sebesar 61,33% dan kriteria yang memperoleh bobot capaian terendah yaitu kriteria Perencanaan Strategi sebesar 32,35%.

4.2.6 Skor Rata-Rata dan Level Kinerja Perusahaan

Setelah dilakukannya perhitungan untuk memperoleh hasil kuesioner dan hasil wawancara, kemudian skor rata-rata untuk setiap kriteria dinilai dengan menggunakan rumus (2.1). Berikut merupakan pencapaian skor rata-rata pada setiap kriteria.

Tabel 4. 14 Skor Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner dan Wawancara Seluruh Kategori MBNQA di UMKM Fox and Bunny

No	Kategori	Skor Maksimal	Skor Hasil Kuesioner	Skor Hasil Wawancara	Skor Rata-Rata	Persentase
1.	Kepemimpinan	120	103	60	74.39	61.99%
2.	Perencanaan Strategi	85	70	28	41.67	49.03%
3.	Fokus Pelanggan dan Pasar	85	72	56	61.03	71.80%
4.	Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	90	78	41	52.94	58.83%
5.	Fokus Tenaga Kerja	85	68	28	41.47	48.79%

No	Kategori	Skor Maksimal	Skor Hasil Kuesioner	Skor Hasil Wawancara	Skor Rata-Rata	Persentase
6.	Manajemen Proses	85	71	35	47.15	55.47%
7.	Hasil Bisnis	450	358	276	303.49	67.44%
TOTAL		1000	821	523	622.15	62.21%

Pada

Tabel 4. 14 diatas merupakan skor total kinerja yang dicapai UMKM Fox and Bunny. Diketahui UMKM Fox and Bunny memperoleh skor sebesar 622.15. Berdasarkan penilaian MBNQA, UMKM Fox and Bunny meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Emerging Industry Leader* (576-675).

Kinerja UMKM Fox and Bunny sudah dapat dikatakan baik, meskipun masih terdapat gap antara kenyataan dan harapan. Beberapa kriteria seperti Fokus Tenaga Kerja (48.79%) dan Perencanaan Strategi (49.03%) memiliki skor terendah. Oleh karena itu, kedua kriteria tersebut dapat dijadikan prioritas untuk dilakukan perbaikan.

4.2.7 Analisis Hubungan Antara Kriteria pada Dimensi Proses dan Dimensi Hasil

Level kinerja perusahaan menurut MBNQA telah diketahui berdasarkan perhitungan yang dilakukan sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis hubungan antara kriteria pada dimensi proses (kriteria 1 sampai 6) dan dimensi hasil (kriteria 7). Uji korelasi Pearson dilakukan untuk menguji hubungan antara dua dimensi tersebut. Berikut merupakan hasil uji korelasi pearson pada kedua dimensi.

Tabel 4. 15 Hubungan Antara Kriteria pada Dimensi Proses dan Dimensi Hasil

No	Kriteria pada Dimensi Proses dan Dimensi Hasil	Signifikansi (nilai p)	Koefisien Korelasi	Kekuatan Hubungan
1.	Kepemimpinan	.001	0.497	Korelasi Sedang
2.	Perencanaan Strategi	.000	0.759	Korelasi Kuat
3.	Fokus Pasar dan Pelanggan	.000	0.582	Korelasi Sedang
4.	Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	.000	0.742	Korelasi Kuat
5.	Fokus Tenaga Kerja	.000	0.694	Korelasi Kuat
6.	Manajemen Proses	.000	0.835	Korelasi Sangat Kuat

Pada Tabel 4. 15 diatas merupakan hasil Uji Korelasi Pearson, diketahui variabel pada dimensi hasil memiliki hubungan yang signifikan terhadap seluruh variabel pada dimensi proses. Hal ini dibuktikan dengan hasil pada semua variabel memiliki nilai signifikansi (nilai p) < 0.01. Berdasarkan hasil tersebut, hanya kategori Kepemimpinan yang memiliki nilai signifikansi sebesar 0.001. Selain itu, kategori Kepemimpinan juga memperoleh nilai korelasi paling rendah yaitu sebesar 0.497 yang artinya korelasi sedang. Selanjutnya, kategori yang memiliki nilai korelasi paling tinggi adalah Manajemen Proses dengan nilai 0.835 yang menandakan bahwa korelasi sangat kuat.

4.2.8 Penyusunan Faktor *Strength, Opportunity For Improvement, dan Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan Melalui Focus Group Discussion*

Berdasarkan hasil penilaian pada setiap kriteria *Malcolm Baldrige* yang diperoleh dalam penelitian ini, selanjutnya dilakukan penyusunan faktor *Strength, Opportunity For Improvement* (OFI), dan rekomendasi untuk perbaikan melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Pada tahapan ini dilakukan wawancara dengan narasumber yang dianggap mengetahui lebih banyak terbaik perusahaan. Adapun hasil dari penyusunan pada tahap ini sebagai berikut.

Tabel 4. 16 Identifikasi Faktor *Strength, Opportunity for Improvement* (OFI), dan Rekomendasi untuk Perbaikan Pada Kategori Dimensi Proses

No.	Kriteria Dimensi Proses	<i>Strength</i>	<i>Opportunity for Improvement</i> (OFI)	Rekomendasi untuk Perbaikan
1.	Kepemimpinan	- Pendekatan (<i>approach</i>) yang sistematis dalam menyusun visi, misi, dan nilai perusahaan - Pendekatan (<i>approach</i>) sudah diterapkan pada setiap divisi kerja	- Pengawasan terhadap implementasi visi, misi, dan nilai masih belum optimal	- Penekanan terhadap visi, misi, dan nilai dalam setiap kegiatan perusahaan
2.	Perencanaan Strategi	- Beberapa perencanaan strategi telah terlaksana dan diimplementasikan	- Rencana kerja dengan rencana strategi yang telah disusun	- Perlu mempersiapkan rencana strategi melalui data dan informasi yang

No.	Kriteria Dimensi Proses	<i>Strength</i>	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	Rekomendasi untuk Perbaikan
		pada rencana kerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> belum 100% terealisasi - Belum pernah dilakukan pengukuran kinerja sebelumnya pada perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> dapat mendukung kesuksesan perusahaan - Rencana strategi perlu dievaluasi secara berkala - Menerapkan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) untuk melakukan <i>improvement</i> pada sumber daya yang kurang
3.	Fokus Pasar dan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan (<i>approach</i>) yang sistematis dalam mendesain atau membuat produk - Menyajikan konten yang informatif untuk pelanggan - Berinteraksi dengan baik dengan pelanggan - Penanganan pelanggan yang <i>complaint</i> dilakukan secara baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya survey terhadap kepuasan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan - Melakukan pengamatan terhadap kompetitor
4.	Pengukuran, Analisis, dan Pengetahuan Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat <i>monthly report</i> sebagai informasi pencapaian terhadap hasil yang diperoleh - Penyebaran sistem informasi perusahaan dilakukan secara <i>online</i> atau <i>offline</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan setiap staff dapat dilakukan secara subjektif. Belum adanya <i>standart</i> produk yang tertulis - Masih terbatasnya 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat <i>standart</i> produk sebagai pedoman klasifikasi produk - Membuat <i>batase</i> yang berisi data operasional perusahaan

No.	Kriteria Dimensi Proses	Strength	Opportunity for Improvement (OFI)	Rekomendasi untuk Perbaikan
			penyebaran informasi antar divisi	
5.	Fokus Tenaga Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan memfasilitasi tenaga kerja dengan menyediakan peralatan dan perangkat yang dibutuhkan - Sumber daya manusia yang berkompotensi 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum ada beberapa fasilitas contohnya seperti APD - Kegiatan proses produksi belum ergonomis 	<ul style="list-style-type: none"> - Menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensinya - Mengadakan kegiatan <i>workshop</i> atau <i>training</i> untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia - Menyediakan fasilitas pendukung keselamatan
6.	Manajemen Proses	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan memiliki prosedur pelaksanaan kegiatan - Penyelenggaraan kegiatan operasional perusahaan dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengecekan sistem operasional belum optimal - Kesiapan sistem kerja masih belum optimal, terutama dalam keadaan darurat 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan evaluasi secara berkala pada sistem operasional

Tabel 4. 17 Identifikasi Faktor *Strength*, *Opportunity for Improvement* (OFI), dan Rekomendasi untuk Perbaikan Pada Kategori Dimensi Hasil

No.	Kriteria Dimensi Hasil	Strength	Opportunity for Improvement (OFI)	Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan
1.	Hasil Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> Indikator kinerja masih belum lengkap seperti pada 	<ul style="list-style-type: none"> Penambahan indikator kinerja yang belum lengkap atau dapat

No.	Kriteria Dimensi Hasil	<i>Strength</i>	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan
		- Terdapat <i>monthly report</i> sebagai bahan evaluasi	kinerja karyawan atau produk hasil	menyesuaikan dengan kebutuhan dan permasalahan pada perusahaan
2.	Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	- Memiliki sosial media yang aktif dalam pemberian konten informatif pada pelanggan - Memiliki <i>feedback</i> baik dari pelanggan melalui <i>marketplace</i>	- Indikator kinerja masih belum lengkap seperti terkait kepuasan pelanggan - Tidak ada laporan perbandingan atau <i>benchmark</i> terhadap kepuasan pelanggan	-Penambahan indikator kinerja dan <i>benchmarking</i> terhadap kepuasan pelanggan -Mengadakan interaksi kepada pelanggan seperti kuis atau <i>giveaway</i> melalui media sosial
3.	Hasil Finansial dan Pasar	Memiliki laporan terhadap hasil kinerja keuangan baik laporan pemasukan atau pengeluaran perusahaan	- Indikator kinerja masih belum lengkap seperti terkait pemasaran - Belum adanya interaksi atau <i>event</i> bersama pelanggan	-Penambahan indikator kinerja dan <i>benchmarking</i> terhadap perusahaan sejenis -Membuat rencana strategis dalam mengembangkan pasar
4.	Hasil Sumber Daya Manusia	Terdapat tingkat kinerja yang cukup baik berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada tenaga kerja	- Waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan <i>output</i> bagi beberapa divisi cukup panjang karena kurangnya tenaga kerja	- Memberikan penghargaan pada tenaga kerja yang memiliki kinerja baik berdasarkan pengukuran kinerja - Penambahan jumlah tenaga kerja
5.	Hasil Kepemimpinan	Hasil kinerja kepemimpinan serta	- Indikator kinerja masih belum lengkap	-Pembuatan laporan khusus untuk hasil

No.	Kriteria Dimensi Hasil	<i>Strength</i>	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	Rekomendasi Tindak Lanjut Perbaikan
		tanggung jawab telah cukup baik	seperti implementasi strategi	implementasi strategi

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Pengujian Data

Penggunaan metode *Malcolm Baldrige* membutuhkan data melalui penyebaran kuesioner likert kepada karyawan perusahaan. Kuesioner dibuat berdasarkan ketujuh kriteria *Baldrige* dengan membuat beberapa item pertanyaan pada masing-masing sub kriteria. Hal ini bertujuan untuk memperoleh sejumlah data atau informasi yang relevan dengan topik yang diteliti. Oleh karena itu sebelum pengolahan data, maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu menggunakan software SPSS.

Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui kevalidan atau kesesuaian kuesioner yang digunakan dalam mengukur dan memperoleh data dari para responden. Dalam menentukan hasil uji validitas, Uji validitas dilakukan terhadap 48 responden dengan tingkat signifikansi 5% dari *degree of freedom* ($df = n-2$, $(41-2 = 39)$). Selanjutnya, berdasarkan r tabel, untuk $n-2 = 39$ dan signifikansi 5% diketahui nilai r tabel = 0.308.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi kuesioner, apakah kuesioner tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang untuk penelitian selanjutnya. Hasil uji validitas dapat diketahui dari besarnya nilai Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel penelitian. Jika nilai Cronbach's Alpha menunjukkan hasil lebih besar dari 0,6 maka kuesioner dapat dikatakan reliabel.

5.2 Analisis Skor Rata-Rata dan Level Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan UMKM Fox and Bunny memperoleh skor total sebesar 622,15 atau 62,21% atau dapat dilihat pada Tabel 4. 14. Menurut penilaian MBNQA, Fox UMKM Fox and Bunny meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Emerging Industry Leader* (576-675).

Pada Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 156 Tahun 2021 memiliki klasifikasi tingkat pencapaian penerapan sistem manajemen peningkatan produktivitas. Terdapat 4 kategori perusahaan yaitu perusahaan kecil, menengah, dan besar dengan tingkat pencapaiannya masing-masing. UMKM Fox and Bunny masuk dalam kategori perusahaan menengah karena telah memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 70 orang. Sehingga, UMKM Fox and Bunny berada pada tingkat pencapaian (60%-84%) dengan tingkat pengukuran penerapan berkembang.

5.3 Analisis Hasil

5.3.1 Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi dalam kegiatan usaha pengembangan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan komitmen pimpinan pada organisasi tersebut. Suatu organisasi tentunya sangat bergantung pada mutu kepemimpinan, dimana pemimpin memiliki peran yang dominan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan (Fazira & Mirani, 2019). Pada *Baldrige Excellence Framework*, kepemimpinan didefinisikan sebagai arahan dan partisipasi dalam menciptakan nilai-nilai organisasi, capaian kinerja, dan tanggung jawab sosial.

Hasil penelitian terhadap kinerja UMKM Fox and Bunny yang diukur melalui kriteria *Baldrige* yaitu Kepemimpinan berdasarkan hasil kuesioner, pada Tabel 4. 5 memperoleh skor sebesar 103.2 (86%) dari skor maksimal 120 poin berdasarkan hasil kuesioner. Item yang memiliki nilai persentase terendah yaitu item 1.1.D atau keterbukaan pimpinan dalam menjalankan kebijakan peraturan perusahaan melalui kegiatan sosialisasi aturan dan kebijakan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam perusahaan belum optimal, pemimpin belum terbuka kepada para staf dalam menjalankan berbagai kebijakan perusahaan. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara kriteria kepemimpinan pada Tabel 4. 13 memperoleh skor sebesar 50%, dimana hasil tersebut masih berada dibawah skor rata-rata keseluruhan kriteria (52,28%).

Dapat disimpulkan dari kedua hasil tersebut, perusahaan dapat melakukan langkah sebagai upaya perbaikan seperti membuat kegiatan yang dapat membangun motivasi para pekerja. Menurut penelitian (Seo *et al.*, 2020), terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka motivasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan sangat berpengaruh. Pemberian motivasi kerja akan selalu membuat karyawan merasakan kenyamanan dalam

bekerja serta selalu mendapatkan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut akan mendorong peningkatan kualitas kinerja karyawan.

Peran pemimpin dalam sebuah perusahaan sangatlah penting. Kepemimpinan memiliki peran strategis, dengan kepemimpinan yang efektif maka setiap aktivitas yang terjadi dalam perusahaan akan dapat berjalan dengan baik (Arwin *et al.*, 2021). Suatu perusahaan tidak mungkin beroperasi tanpa adanya pemimpin dan segala aktivitas perusahaan harus didukung dengan komunikasi yang baik, karena memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu tercapainya kinerja perusahaan yang baik (Aisah & Wardani, 2020).

5.3.2 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi sangat penting bagi suatu perusahaan, dengan perencanaan strategi memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi dampak dari kondisi yang selalu berubah-ubah (Karmawan, 2017). Perencanaan strategi adalah alat manajemen yang penting dalam membantu suatu organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik, memfasilitasi perkembangan strategi dan implementasi strategi (Warlizasusi, 2018).

Hasil penelitian terhadap kinerja UMKM Fox and Bunny yang diukur melalui kriteria *Baldrige* yaitu Perencanaan Strategi berdasarkan hasil kuesioner, pada Tabel 4. 6 memperoleh skor sebesar 70.0 (82%) dari skor maksimal 85 poin berdasarkan hasil kuesioner. Item yang memiliki nilai persentase terendah yaitu item 2.2.B atau perusahaan mendefinisikan ukuran indikator (*Key Performance Indicator*) untuk mengetahui ketercapaian dari implementasi program kerja berdasarkan strategi yang telah ditetapkan. Dapat diketahui bahwa pengukuran terhadap kinerja perusahaan belum sepenuhnya dilakukan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara kriteria Perencanaan Strategi pada Tabel 4. 13 memperoleh skor sebesar 32,35%, dimana hasil tersebut masih berada jauh dibawah skor rata-rata keseluruhan kriteria (52,28%). Diperoleh dari hasil wawancara bersama kedua informan, diketahui bahwa proses pengukuran kinerja untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas rencana kerja yang telah dibuat belum pernah dilakukan. Pertanyaan tersebut diperkuat oleh hasil kuesioner, dimana terdapat keselarasan antara hasil kuesioner dan hasil wawancara.

Berdasarkan hasil kuesioner dan hasil wawancara, perusahaan dapat melakukan langkah sebagai upaya perbaikan seperti melakukan pengukuran terhadap kinerja

perusahaan untuk mengetahui pencapaian atas rancangan strategi atau program kerja yang ditetapkan. Jika suatu perusahaan tidak memiliki pengukuran kinerja, maka akan berdampak buruk bagi perusahaan karena tidak adanya bahan evaluasi dalam melakukan perbaikan kinerja perusahaan (Ayu Kinanti & Nurhasanah, 2019).

5.3.3 Fokus Pasar dan Pelanggan

Orientasi pasar dan pelanggan merupakan salah cara perusahaan untuk menciptakan *superior performance* dan perilaku yang dibutuhkan dalam meraih pencapaian pada suatu perusahaan (Syarifah *et al.*, 2020). Dalam membangun eksistensi pada suatu perusahaan, tentunya dibutuhkan nilai pelanggan. Nilai pelanggan ini dapat digambarkan sebagai penilaian kepuasan pada perusahaan.

Hasil penelitian terhadap kinerja UMKM Fox and Bunny yang diukur melalui kriteria *Baldrige* yaitu Fokus Pasar dan Pelanggan berdasarkan hasil kuesioner, pada Tabel 4. 7 memperoleh skor sebesar 72.1 (85%) dari skor maksimal 85 poin berdasarkan hasil kuesioner. Item yang memiliki nilai persentase terendah yaitu item 3.2.C atau Adanya layanan keluhan pelanggan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara kriteria Fokus Pasar dan Pelanggan pada Tabel 4. 13 memperoleh skor sebesar 65,29%, dimana hasil tersebut telah berada diatas skor rata-rata keseluruhan kriteria (52,28%). Menurut hasil wawancara, diketahui bahwa penilaian perusahaan yang diberikan oleh pelanggan yaitu dengan pemberian *rating* dan testimoni pada *marketplace*. Sejauh ini penilaian yang diberikan tersebut sudah baik atau pelanggan telah puas terhadap layanan dan produk.

Disimpulkan bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam melakukan pelayanan, menerima dan memproses keluhan terhadap pelanggan. Namun, perusahaan belum pernah melakukan survey kepuasan pelanggan. Jadi, dalam upaya melakukan perbaikan perusahaan dapat melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan. Survey tersebut untuk membuktikan apakah penilaian yang dilakukan pelanggan tersebut sama dengan realita yang terjadi. Pengukuran persepsi pelanggan ini penting untuk menentukan kriteria dan faktor mana yang perlu ditingkatkan untuk memungkinkan inovasi, meningkatkan layanan perusahaan, dan meningkatkan profitabilitas perusahaan di masa depan (Surayya Lubis *et al.*, 2019). Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dengan adanya kepuasan pelanggan karena loyalitas pelanggan, citra perusahaan, dan reputasi yang baik dapat menjadi hal yang positif dari pelanggan yang puas (Nursito *et al.*, 2022).

5.3.4 Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

Penggunaan teknologi informasi telah memberikan kemudahan bagi manusia untuk melakukan berbagai aktivitas termasuk dalam organisasi dan bisnis. Dalam dunia bisnis, sistem informasi sangat dibutuhkan dalam kegiatan kerja untuk memudahkan tenaga kerja memperoleh informasi terkait data operasional perusahaan (Hamta *et al.*, 2019). Sistem informasi juga mempermudah perusahaan dalam meningkatkan, mengukur, dan menganalisis kinerja.

Hasil penelitian terhadap kinerja UMKM Fox and Bunny yang diukur melalui kriteria *Baldrige* yaitu Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen berdasarkan hasil kuesioner, pada Tabel 4. 8 memperoleh skor sebesar 77.8 (86%) dari skor maksimal 90 poin berdasarkan hasil kuesioner. Item yang memiliki nilai persentase terendah yaitu item 4.1.B atau melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara kriteria Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen pada Tabel 4. 13 memperoleh skor sebesar 45%, dimana hasil tersebut masih berada jauh dibawah skor rata-rata keseluruhan kriteria (52,28%). Berdasarkan kedua hasil tersebut, pada kriteria ini perusahaan sudah cukup baik. Namun, masih perlu dilakukan upaya perbaikan untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan. Dimana dari hasil *Opportunity for Improvement* (OFI) yang disusun dalam rangkaian FGD, terdapat 2 poin yang berpotensi untuk diperbaiki sebagai berikut.

- Penilaian terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan setiap staff dapat dilakukan secara subjektif atau belum adanya standarisasi produk yang tertulis
- Masih terbatasnya penyebaran informasi antar divisi

5.3.5 Fokus Tenaga Kerja

Sumber daya manusia berperan besar dalam menentukan kemajuan atau perkembangan suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi juga bergantung pada kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting pada suatu organisasi atau perusahaan (Widjaja *et al.*, 2018). Kualitas sumber daya manusia tergantung pada kesempurnaan sistem di bidang sumber daya manusia mampu mendukung dan mengakomodasi kepentingan tenaga kerja dan perusahaan (Setyawan, 2017).

Hasil penelitian terhadap kinerja UMKM Fox and Bunny yang diukur melalui kriteria *Baldrige* yaitu Fokus Tenaga Kerja berdasarkan hasil kuesioner, pada Tabel 4. 9 memperoleh skor sebesar 68.4 (80%) dari skor maksimal 85 poin berdasarkan hasil kuesioner. Item yang memiliki nilai persentase terendah yaitu item 5.2.B atau perusahaan menjamin kesehatan & keselamatan kerja para tenaga kerja.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara kriteria Fokus Tenaga Kerja pada Tabel 4. 13 memperoleh skor sebesar 32,94%, dimana hasil tersebut masih berada jauh dibawah skor rata-rata keseluruhan kriteria (52,28%). Diketahui melalui wawancara pada informan, masih belum adanya pengadaan fasilitas yang berhubungan standarisasi K3 dan lingkungan kerja yang ergonomis. Pertanyaan tersebut diperkuat oleh hasil kuesioner, dimana terdapat keselarasan antara hasil kuesioner dan hasil wawancara mengenai kesehatan & keselamatan kerja para tenaga kerja.

Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan untuk perbaikan pada kriteria tenaga kerja ini yaitu, pengadaan terhadap fasilitas seperti APD khususnya bagi para tenaga kerja bagian produksi. Fasilitas untuk menjamin kesehatan dan keselamatan ini akan dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan rasa aman para pekerja dalam bekerja (Khorifah, 2022).

Upaya lain yang dapat dilakukan adalah mengubah lingkungan kerja agar lebih ergonomis. Lingkungan kerja yang ergonomis dapat menghindari kecelakaan dan kelelahan kerja pada tenaga kerja. Selain itu, kegiatan kerja akan lebih efektif dan efisien sehingga *output* yang dihasilkan tidak menurun atau justru meningkat (Andriani & Erfani, 2017). Pada kategori tenaga kerja ini juga, perusahaan dapat mengadakan kegiatan *workshop* atau *training* untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia atau tenaga kerja.

5.3.6 Manajemen Proses

Penerapan manajemen proses bisnis adalah salah satu cara untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi proses bisnis perusahaan untuk menentukan keadaan aktual mengembangkan rencana perbaikan berupa peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan dari segi biaya dan waktu serta untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan (Azhari *et al.*, 2021).

Hasil penelitian terhadap kinerja UMKM Fox and Bunny yang diukur melalui kriteria *Baldrige* yaitu Manajemen Proses berdasarkan hasil kuesioner, pada Tabel 4. 10

memperoleh skor sebesar 71.0 (83%) dari skor maksimal 85 poin berdasarkan hasil kuesioner. Item yang memiliki nilai persentase terendah yaitu item 6.2.C atau semua proses kerja dievaluasi secara berkala.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara kriteria Manajemen Proses pada Tabel 4. 13 memperoleh skor sebesar 41,47%, dimana hasil tersebut masih berada jauh dibawah skor rata-rata keseluruhan kriteria (52,28%). Diketahui melalui wawancara pada informan, terdapat proses kerja seperti mengontrol kualifikasi pemasok belum optimal. Perusahaan hanya mengevaluasi berdasarkan bahan material yang dikirimkan apakah telah sesuai permintaan atau belum dan tidak ada kualifikasi khusus terkait pemasok atau *supplier*.

Pemilihan pemasok merupakan permasalahan yang cukup penting, hal ini dikarenakan dengan memilih pemasok yang tepat dapat memberikan keuntungan yang lebih besar pada perusahaan (Prayoga, 2022). Pemilihan pemasok yang tepat atau penilaian kinerja pemasok akan secara signifikan mengurangi biaya yang dibeli dan meningkatkan daya saing perusahaan (Masudin & Ayni, 2018).

5.3.7 Hasil Bisnis

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan salah satu kegiatan evaluasi yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Tujuan pengukuran dan evaluasi kinerja perusahaan adalah untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai sudah cukup baik atau perlu dilakukan perbaikan. Hasil pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat menjadi masukan atau pembelajaran bagi perusahaan itu sendiri, memungkinkannya untuk memperbaiki kelemahan yang ada dan terus mengembangkan seluruh potensinya agar dapat terus berkembang di masa yang akan datang (Nurdin, 2019) .

Pada kriteria hasil bisnis terdapat lima sub kriteria diantaranya adalah Hasil Perusahaan, Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen, Hasil Finansial dan Pasar, Hasil Sumber Daya Manusia, dan Hasil Kepemimpinan. Berdasarkan hasil kuesioner pada Tabel 4. 11 kriteria ini memperoleh skor sebesar 358,5 (80%) dari skor maksimal 450 poin. Kemudian, berdasarkan hasil wawancara pada Tabel 4. 13 memperoleh skor sebesar 65,67%, dimana hasil tersebut masih berada diatas skor rata-rata keseluruhan kriteria (52,93%). Diketahui dari kedua hasil tersebut, sub kriteria yang memiliki skor terendah adalah Hasil Sumber Daya Manusia.

Sumber Daya Manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting dalam suatu perusahaan (Supriyadi *et al.*, 2020). Merujuk pada hasil penelitian, bahwa sumber daya manusia pada perusahaan sudah cukup baik. Pembagian tugas telah disesuaikan dengan kompetensi tenaga kerja pada divisi masing-masing. Namun, berdasarkan hasil wawancara bahwa perusahaan belum memiliki jaminan bagi ketenagakerjaan. Jaminan tersebut seperti jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, dan jaminan keselamatan kerja.

5.4 Analisis Hubungan Antara Dimensi Proses dan Dimensi Hasil

Uji korelasi Pearson dilakukan untuk menguji hubungan antara dimensi dan dimensi hasil. Dasar pengambilan keputusan pada uji ini, yaitu jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari $< 0,05$ maka terdapat hubungan, begitu pula sebaliknya (Sugiyono, 2010). Merujuk pada hasil penelitian pada Tabel 4. 15, diketahui hubungan antara dimensi proses dan dimensi hasil, dimana variabel hasil memiliki hubungan yang signifikan dengan seluruh variabel dimensi proses dengan nilai signifikansi ($p < 0,01$).

Berdasarkan hasil uji korelasi, diketahui bahwa terdapat tiga klasifikasi kekuatan hubungan yang dihasilkan diantaranya adalah korelasi sedang, korelasi kuat, dan korelasi sangat kuat. Kriteria yang memiliki nilai koefisien korelasi (r) terendah adalah kepemimpinan sebesar 0.497 dengan kekuatan korelasi sedang. Kemudian, kriteria yang memiliki nilai koefisien korelasi (r) paling tinggi adalah manajemen proses dengan kekuatan korelasi sangat kuat.

Pada sistem *Baldrige Excellence Framework*, hubungan antara dimensi proses dan dimensi hasil menunjukkan adanya umpan balik dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Semua struktur saling terikat atau saling berhubungan terhadap sistem secara keseluruhan. Kategori-kategori dibedakan menjadi dua, yaitu triad kepemimpinan dan triad hasil. Triad kepemimpinan terdiri dari kepemimpinan, strategi, dan pelanggan. Triad tersebut menekankan pentingnya kepemimpinan dalam berfokus pada desain strategi dan pelanggan. Sementara triad hasil terdiri dari tenaga kerja, operasi, dan hasil. Triad hasil mencakup masing-masing proses yang berfokus pada ketiga kategori yang ada. Dengan demikian, semua proses yang terjadi pada *Baldrige Excellence Framework* bertujuan untuk mencapai hasil yang meliputi fokus pada produk (*output*), pelanggan, finansial dan pasar, sumber daya manusia (tenaga kerja), dan kepemimpinan.

5.5 Analisis Kriteria Krusial untuk Diperbaiki

Setelah dilakukannya perhitungan terhadap semua kriteria *Malcolm Baldrige* baik kuesioner maupun wawancara, diketahui pada

Tabel 4. 14 hanya satu kriteria yang memiliki skor dibawah 50%. Kriteria Fokus Tenaga Kerja memiliki skor sebesar 41,47 atau 48,79% dengan skor maksimal 85 poin, dimana hasil tersebut dibawah 50% dan menjadikan kriteria ini sebagai kriteria yang memiliki nilai terendah. Kemudian, kriteria dengan skor kedua terendah adalah kriteria Perencanaan Strategi dengan skor sebesar 41,67 atau 49,03% dari skor maksimal 85 poin.

Fokus tenaga kerja merupakan kriteria yang menjadi prioritas utama yang perlu ditingkatkan. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kesadaran perusahaan dalam menyediakan fasilitas pelindung khususnya pada bagian produksi, lingkungan kerja yang ergonomis, jaminan terhadap kesehatan dan keselamatan pekerja. Maka rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan hasil FGD yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, mengadakan kegiatan untuk menambah motivasi dan meningkatkan kompetensi pekerja. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap sistem penilaian kinerja karyawan.

Prioritas kedua yang perlu ditingkatkan adalah kriteria perencanaan strategi. Perusahaan belum pernah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan untuk menilai sejauh mana capaian dan efektivitas rencana strategi yang telah dibuat. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan, sehingga dari hasil tersebut dapat dievaluasi apakah rencana strategi yang dilakukan telah maksimal atau sebaliknya. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan perbaikan atau perubahan rencana strategi jika hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan ekspektasi.

5.6 Analisis GAP pada UMKM Fox and Bunny

Hasil analisis GAP merupakan analisis kondisi saat ini dengan keadaan yang diinginkan atau target yang ingin dicapai pada UMKM Fox and Bunny. Pada analisis ini, *gap* masing-masing kriteria akan dianalisis berdasarkan hasil skor keseluruhan MBNQA. Tingkat persentase efektivitas kriteria kepemimpinan memiliki nilai sebesar 61,99%. Berdasarkan fakta yang diperoleh perusahaan telah memiliki pendekatan (*approach*) yang sistematis dan efektif dalam memimpin perusahaan. Pemimpin yang ada pada setiap divisi telah menjalankan tugasnya dengan baik, terbukti bahwa pemimpin telah

menciptakan pencapaian visi dan misi serta pemimpin telah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Kedua, tingkat persentase efektivitas kriteria perencanaan strategi memiliki nilai sebesar 49,03%. Berdasarkan faktanya, penyusunan rencana strategi dilakukan oleh bagian managerial, di mana diadakan pembahasan mengenai *route maps* perusahaan setiap satu tahun sekali. Selain itu, diadakan *kick off* atau rapat untuk penyusunan strategi dalam mencapai target yang disampaikan oleh kepala divisi masing-masing. Namun, perusahaan belum pernah mendefinisikan ukuran indikator (*Key Performance Indicator*) untuk mengetahui ketercapaian dari implementasi program kerja berdasarkan strategi yang telah ditetapkan. Maka dari itu perlu dilakukannya pengukuran kinerja terhadap strategi yang diterapkan pada perusahaan.

Ketiga, tingkat persentase efektivitas kriteria fokus pelanggan dan pasar memiliki nilai sebesar 71,80%. Perusahaan telah memberikan produk yang premium mulai dari bahan yang premium sampai ke proses *packing*. Pemilihan bahan, proses produksi, *quality control*, dan kebutuhan dari *packaging* seperti lembar petunjuk penggunaan dan perawatan produk. Selain itu, informasi terkait perusahaan didapatkan melalui sosial media seperti *website*, *instagram*, dan *youtube*. Permasalahan terjadi pada waktu pengiriman, dimana waktu pengiriman yang cukup lama sehingga menjadi keluhan pelanggan. Terbukti bahwa adanya beberapa *complaint* yang dilakukan pelanggan pada *market place*.

Keempat, tingkat persentase efektivitas kriteria pengukuran, analisis, dan pengetahuan manajemen memiliki nilai sebesar 58.83%. Teknologi sistem informasi di perusahaan disebarkan secara *online* atau *offline* seperti *worksheet* yang berisikan data-data terkait rencana produksi. Untuk memastikan akurasi, validitas, integritas, reliabilitas, dan ketepatan waktu perusahaan mengadakan rapat mingguan atau bulanan. Selain itu, terdapat *monthly report* sebagai informasi terhadap hasil yang dicapai. Namun, tidak ada aktivitas penyimpanan data ke dalam media *storage* sebagai *knowledge base* yang dapat digunakan dalam mempermudah mengakses informasi dan data perusahaan. Para *staff* harus menanyakan kepada kepala divisi terkait informasi dan data, dimana hal tersebut membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan mengakses data tersebut sendiri pada *database*.

Kelima, tingkat persentase efektivitas kriteria fokus tenaga kerja memiliki nilai sebesar 48,79%. Perusahaan memfasilitasi tenaga kerja dengan menyediakan peralatan dan perangkat yang dibutuhkan. Namun, berdasarkan fakta di lapangan khususnya pada bagian produksi, kegiatan pemotongan material bahan seperti kain dilakukan dilantai dan banyak pekerja lain yang berlalu lalang. Selain itu, para pekerja bagian produksi juga tidak dilengkapi fasilitas pendukung keselamatan seperti sarung tangan. Sehingga, kegiatan produksi dapat terhambat dan membutuhkan waktu yang lebih lama. Terbukti bahwa, terdapat keluhan yang disampaikan para pekerja kepada pimpinan, dimana lingkungan kerja tidak ergonomis dan jika hal tersebut terus dilakukan dapat menyebabkan *Cumulative Trauma Disorders* (CTDs).

Keenam, tingkat persentase efektivitas kriteria manajemen proses memiliki nilai sebesar 55,47%. Dalam mengontrol kualifikasi pemasok, perusahaan hanya mengevaluasi berdasarkan bahan material yang dikirimkan apakah telah sesuai permintaan atau belum. Berdasarkan fakta yang diperoleh dari perusahaan, bahwa belum adanya SOP terhadap kualitas barang dari pemasok. Sehingga, jika barang yang datang tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada harus dilakukan pengembalian yang membutuhkan waktu lebih lama. Hal tersebut menyebabkan terhambatnya proses produksi. Dibuktikan bahwa terdapat beberapa *complaint* yang dilakukan pelanggan pada *market place* terkait lamanya kedatangan produk.

Ketujuh, tingkat persentase efektivitas kriteria hasil bisnis memiliki nilai sebesar 67,44%. Berdasarkan hasil observasi kinerja yang dilakukan perusahaan belum optimal. Hal tersebut dibuktikan dengan belum tercapainya target omset perusahaan. Diketahui selama 4 periode terakhir yaitu pada bulan Januari-April, capaian omset pada perusahaan tidak stabil bahkan mengalami penurunan yang signifikan.

5.7 Analisis 5W+1H

Untuk memeriksa usulan perbaikan dalam peningkatan kinerja perusahaan digunakan metode 5W+1H. Metode 5W+1 merupakan metode pemeriksaan terhadap usulan yang ada dengan menggunakan pertanyaan *What, Why, Where, When, Who*, dan *How*. Analisis ini dilakukan untuk menjelaskan lebih detail mengenai rekomendasi yang diberikan. Adapun analisis menggunakan metode 5W+1 sebagai berikut.

Tabel 5. 1 Analisis 5W+1H

No.	Kriteria	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Kepemimpinan	Pengawasan terhadap implementasi visi, misi, dan nilai masih kurang	Penekanan terhadap visi, misi, dan nilai dalam setiap kegiatan perusahaan	Visi, misi, dan nilai dapat menyelaraskan tujuan perusahaan	UMKM Fox and Bunny	Ketika <i>briefing</i> pagi	Seluruh karyawan UMKM Fox and Bunny	Menyampaikan dan menekankan visi, misi, dan nilai perusahaan pada saat <i>briefing</i> pagi
2.	Perencanaan Strategi	Belum pernah dilakukan pengukuran kinerja sebelumnya pada perusahaan	Pengukuran terhadap kinerja perusahaan	Mengetahui pencapaian atas rancangan strategi atau program kerja yang ditetapkan	UMKM Fox and Bunny	Setiap 3 bulan sekali	Pemimpin dan Kepala divisi	Mengumpulkan data dan informasi terkait capaian hasil capaian, pengukuran kinerja perusahaan dengan metode yang dipilih, dan mengevaluasi hasil pengukuran

No.	Kriteria	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
3.	Fokus Pasar dan Pelanggan	Belum adanya survey terhadap kepuasan pelanggan	Melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan	Survey tersebut untuk membuktikan apakah penilaian yang dilakukan pelanggan tersebut sama dengan realita yang terjadi	UMKM Fox and Bunny	Setiap 3 bulan sekali atau 6 bulan sekali	Divisi <i>Marketing & Sales</i>	Survei dilakukan dengan cara membagikan kuesioner dan wawancara terkait kepuasan pelanggan
4.	Pengukuran, Analisis, dan Pengetahuan Manajemen	Penilaian terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan setiap staf dapat dilakukan secara subjektif. Belum adanya <i>standart</i> produk yang tertulis	Membuat <i>standart</i> produk sebagai pedoman kualifikasi produk	Seluruh staf dapat menilai produk secara objektif dan sesuai <i>standart</i> yang telah ditetapkan perusahaan	UMKM Fox and Bunny	Ketika <i>launching</i> jenis produk yang berbeda	Pemimpin dan Kepala divisi produksi	Membuat <i>standart</i> produk dengan menyediakan foto produk yang sesuai kualifikasi beserta deskripsi toleransi produk

No.	Kriteria	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
		Masih terbatasnya penyebaran informasi antar divisi	Membuat <i>database</i> yang berisi data operasional perusahaan	Memudahkan seluruh karyawan mengakses data dan informasi perusahaan	UMKM Fox and Bunny	Pada tahun ini	Divisi <i>Maintenance & IT</i>	Mengumpulkan seluruh data dan informasi perusahaan dan menggabungkannya dalam satu <i>database</i>
5.	Fokus Tenaga Kerja	Belum ada fasilitas untuk keselamatan	Pengadaan fasilitas yang mendukung keselamatan tenaga kerja	Mencegah kecelakaan saat bekerja	UMKM Fox and Bunny	Pada tahun ini	Divisi	Menyediakan fasilitas-fasilitas pendukung seperti APD
		Kegiatan proses produksi belum ergonomis	Perubahan tata letak produksi	Mencegah stress dan kecelakaan kerja	UMKM Fox and Bunny	Pada tahun ini	Divisi Operasional	Merubah tata letak produk dengan menyesuaikan kegiatan kerja dengan posisi meja, mesin, dan alat-alat produksi
		Kegiatan <i>workshop</i> atau <i>training</i> masih jarang dilakukan	Mengadakan kegiatan <i>workshop</i> atau <i>training</i> untuk meningkatkan	Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia	UMKM Fox and Bunny	Setiap 3 bulan sekali	Divisi HR terhadap seluruh karyawan	Melakukan pelatihan yang ditujukan pada pekerja sesuai

No.	Kriteria	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
			kompetensi sumber daya manusia					bidangnya masing- masing
6.	Manajemen Proses	Jarang melakukan evaluasi secara berkala pada sistem operasional	Mengontrol kualifikasi pemasok belum optimal	Mencegah keterlambatan kedatangan bahan material	UMKM Fox and Bunny	Setiap bahan material datang	Divisi operasional	Melakukan kontroling pada setiap material bahan yang datang dan membuat evaluasi mengenai bahan
7.	Hasil Perusahaan	Indikator kinerja masih belum lengkap seperti terkait pada kinerja karyawan datau produk hasil	Penambahan indikator kinerja yang belum lengkap atau dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan permasalahan pada perusahaan	Mengevaluasi keseluruhan hasil kinerja perusahaan	UMKM Fox and Bunny	Setiap bulan sekali	3 Kepala divisi	Melakukan rekapitulasi data berdasarkan hasil yang diperoleh pada masing-masing divisi

No.	Kriteria	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
	Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	Tidak ada laporan perbandingan atau <i>benchmark</i> terhadap kepuasan pelanggan	Penambahan indikator kinerja dan <i>benchmarking</i> terhadap kepuasan pelanggan	Membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kinerja khususnya kepuasan pelanggan	UMKM Fox and Bunny	Setiap 6 bulan sekali	Divisi <i>Marketing & Sales</i>	Membuat laporan perbandingan atau <i>benchmarking</i> terhadap kepuasan pelanggan pada periode sebelumnya atau pada perusahaan lain yang sejenis
		Belum adanya interaksi atau <i>event</i> bersama pelanggan	Membangun interaksi kepada pelanggan di sosial media	Melihat partisipasi pelanggan dan sebagai strategi dalam melakukan pendekatan pada pelanggan	UMKM Fox and Bunny	Setiap 2 bulan sekali atau pada anak nasional	Admin Sosial Media	Mengadakan kegiatan seperti kuis atau <i>giveaway</i> melalui media sosial
	Hasil Finansial dan Pasar	Indikator kinerja masih belum lengkap seperti terkait pemasaran	Penambahan indikator kinerja dan <i>benchmarking</i> terhadap <i>engagement</i> pada	Membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kinerja khususnya mengenai	UMKM Fox and Bunny	Setiap bulan	Divisi <i>Marketing & Sales</i>	Membuat laporan perbandingan atau <i>benchmarking</i> terhadap <i>engagement</i> pada perusahaan sejenis serta melakukan

No.	Kriteria	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
			perusahaan sejenis	finansial dan pasar				evaluasi terhadap pencapaian finansial (omset) perusahaan
	Hasil Sumber Daya Manusia	Kurangnya semangat kerja pada pegawai	Pemberian <i>reward</i> pada tenaga kerja	Menambah motivasi agar lebih giat dalam bekerja	UMKM Fox and Bunny	Setiap bulan	Seluruh pegawai	Memberikan penghargaan dan bonus pada tenaga kerja yang memiliki kinerja baik berdasarkan pengukuran kinerja
		Waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan <i>output</i> bagi beberapa divisi cukup panjang karena kurangnya tenaga kerja	Penambahan jumlah tenaga kerja	Memperbanyak jumlah produksi dan mempercepat waktu produksi	UMKM Fox and Bunny	Pada tahun ini	Divisi produksi	Melakukan perekrutan pegawai baru yang memiliki kompetensi di bagian produksi

No.	Kriteria	<i>Opportunity for Improvement (OFI)</i>	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
Hasil	Kepemimpinan	Indikator kinerja masih belum lengkap seperti implementasi strategi	Pembuatan laporan khusus untuk hasil implementasi strategi	Membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kinerja	UMKM Fox and Bunny	Setiap 3 bulan sekali	Kepala divisi	Membuat laporan terhadap hasil implementasi strategi yang telah dilakukan

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Setelah dilakukannya pengolahan serta analisis data pada penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil perhitungan terhadap kinerja pada UMKM Fox and Bunny dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, diperoleh skor sebesar 622.15. Berdasarkan penilaian MBNQA, UMKM Fox and Bunny meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Emerging Industry Leader* (576-675). Dimana dari ketujuh kriteria yang diuji, diperoleh bahwa kriteria Fokus Tenaga Kerja memiliki nilai terendah yaitu sebesar 41.47 atau 48.79% dengan skor maksimal 85 poin. Sementara itu, kriteria yang menduduki posisi kedua terendah adalah Perencanaan Strategi 41.67 atau 49.03 dengan skor maksimal 85 poin. Oleh karena itu, kedua kriteria tersebut dapat dijadikan prioritas untuk dilakukan perbaikan.
2. Rekomendasi yang dapat diberikan pada UMKM Fox and Bunny dalam rangka meningkatkan kinerja diantaranya adalah :
 - UMKM Fox and Bunny dapat mengadakan kegiatan yang dapat menambah motivasi para pekerja agar selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan pengawasan terhadap visi, misi, dan nilai perusahaan.
 - UMKM Fox and Bunny dapat melakukan survei terhadap kepuasan pelanggan, dimana survei tersebut untuk membuktikan apakah penilaian yang dilakukan pelanggan tersebut sama dengan realita yang terjadi.
 - UMKM Fox and Bunny dapat membuat *standart* produk sebagai pedoman kualifikasi produk sehingga para pekerja khususnya bagian produksi dapat

menilai produk secara objektif dan sesuai *standart* yang telah ditetapkan perusahaan.

- UMKM Fox and Bunny dapat membuat *database* yang berisi data operasional perusahaan untuk memudahkan seluruh karyawan mengakses data dan informasi perusahaan.
- UMKM Fox and Bunny dapat melakukan pengadaan terhadap fasilitas seperti APD khususnya bagi para tenaga kerja bagian produksi untuk mencegah kecelakaan saat bekerja. Selain itu, perusahaan dapat mengadakan kegiatan *workshop* atau *training* untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia atau tenaga kerja.
- UMKM Fox and Bunny dapat membuat laporan perbandingan atau *benchmarking* terhadap perusahaan sejenis serta melakukan evaluasi terhadap pencapaian perusahaan.

6.2 Saran

Setelah melakukan penelitian ini, maka peneliti memiliki beberapa saran sebagai berikut.

a. Bagi Perusahaan

Saran bagi UMKM Fox and Bunny adalah diharapkan dapat mempertimbangkan hasil capaian kinerja perusahaan. UMKM Fox and Bunny dapat menerapkan rekomendasi perbaikan yang diusulkan untuk meningkatkan produktivitas.

b. Bagi penelitian selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan agar penelitian ini bisa digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan masalah yang sama. Selain itu, dapat melakukan pengembangan penelitian menggunakan metode tambahan atau pendukung berdasarkan pola data yang didapatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisah, S. N., & Wardani, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *I*.
- Andriani, M., & Erfani, E. (2017). Perancangan Ulang Egrek yang Ergonomis untuk Meningkatkan Produktivitas Pekerja pada Saat Memanen Sawit. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 4. <https://doi.org/10.24853/jisi.4.1.pp-pp>
- Anggara, H., & Hasibuan, S. (2020). Rancangan strategi peningkatan kinerja Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta dengan metode MBNQA-SWOT. <https://www.nist.gov/baldrige>
- Arwin, Yuliana, & Elika. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT Teguh Jaya Mandiri. In *Jurnal Ilmiah BISMA Cendekia* (Vol. 1, Issue 2). DOI.
- Ayu Kinanti, W., & Nurhasanah, N. (2019). Usulan Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan Konsep Green HRM menggunakan Perspektif *Performance Prism* dan Metode AHP pada Waris Cafe (Vol. 5, Issue 2).
- Azhari, K. H., Budiman, T., Haroen, R., & Yasin, V. (2021). Analisis dan Perancangan Manajemen Proses Bisnis untuk Layanan Pelanggan di PT. PGAS Telekomunikasi Nusantara. *Journal of Information System, Informatics and Computing*, 5(1), 48. <https://doi.org/10.52362/jisicom.v5i1.381>
- Badan Pusat Statistik. (2023). Badan Pusat Statistik Jumlah UMKM Berdasarkan Skala Usaha 2019-2023.
- Baldrige Performance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST) United States Department of Commerce.* (2013).
- Bardi, N. K., Mukhlis, N., Baharuddin, A., Suharni, Samsualam, & Aril Ahri, R. (2023). Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan Malcolm Baldrige. *Journal of Muslim Community Health (JMCH) 2023*, 4(3), 28–39. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i3.1122>
- Bonita, L., Anwar, A., & Shofi Mulyati, D. (2023a). Usulan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di PT X. *Bandung Conference Series: Industrial Engineering Science*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsies.v3i1.5312>
- Bonita, L., Anwar, A., & Shofi Mulyati, D. (2023b). Usulan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di PT X. *Bandung Conference Series: Industrial Engineering Science*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsies.v3i1.5312>

- Camerling, B. J., & Mirsan. (2018). Pengukuran Kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara Menggunakan *Malcolm Baldrige*. *Agustus*, 12(2).
- Chotimah, R. R., Purwanggono, B., & Susanty, A. (2018). Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode SCOR dan AHP Pada Unit Pengantongan Pupuk Urea PT. Dwimatama Multikarsa Semarang.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education,.
- Deksa, O., Suhada, I., Rahmadani, D., Rambe, M., Fattah, M. A., Hasibuan, P. F., Siagian, S., Wulandari, S., Ekonomi, J., & Bisnis, D. (2022). Efektivitas Para Pelaku Ekonomi dalam Menunjang Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Maret*, 2(10).
- Faris Indriya Himawan, A. (2022). *Malcolm Baldrige Criteria* Sebagai Pengukuran Kinerja Operasional Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Gresik. www.kemendiknas.go.id
- Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 4, 76–83.
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114. <https://doi.org/10.55927>
- Fitriani, L. N., Harsono, A., & Arijanto, S. (2015). Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCfPE pada Kategori Perencanaan Strategis Serta Kategori Hasil Kinerja Keuangan dan Pasar di Yayasan X.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Bosowa Propertindo. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Gaspersz, V. (2002). *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, V. (2007). *GE Way and Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hamta, F., Safira, R., & Putri, A. (2019). Pengaruh Kecanggihan Teknologi Informasi, Partisipasi Manajemen dan Kemampuan Teknik Pemakai Sistem Informasi Akuntansi pada Kinerja Individu Karyawan PT. Batamec. *Measurement*, 13(2), 156–163.

- Hamzah, S. N., Ningtyias, F. W., & Viphindratin, S. (2021). *Analysis Of PTKIN Opportunities Quality Measurement Through The Malcolm Baldrige Criteria for Using The World Class University. AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i1.1367>
- Heryenzus, & Suali. (2018). Analisis Kinerja Organisasi Berdasarkan Kriteria *Malcolm Baldrige* di Unit Rawat Inap RSUD Embung Fatimah Batam. In *Tahun* (Vol. 3, Issue 1).
- Hi Abdullah, M., & Samad, A. (2019). Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Desa (SISKEUDES) terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi Kasus Desa Tokaka). In *IJIS Indonesian Journal on Information System*.
- Hidayatuloh, S. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Jasa Perbaikan dan Instalasi AC Mobil dengan Menggunakan Metode *Malcolm Baldrige* pada PT Mitra Enviro Nusantara.
- Ikbal, M., & Jabbar, A. (2019). Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Desa Dongi Kecamatan Pitu Riawa Kabupaten Sidenreng Rappang: Vol. V.
- Irjayanti, M. (2012). *Malcolm Baldrige Preliminary Assessment* pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk. 1.
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan.
- Karmawan, B. (2017). Penyusunan Rencana Strategis Rumah Sakit Pertamina Jaya Tahun 2017-2022.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2021). Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
- Khoiruzi Afiq, M., & Ardyanfitri, H. (2018). Analisis Kinerja Manajemen PT Sariguna Primatirta TBK Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2018-2019.
- Khorifah. (2022). Pentingnya Jaminan Fasilitas Kesehatan Karyawan Terhadap Keselamatan Kerja di PT. SLI Kota Probolinggo.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Keuangan Sektor Publik*.
- Maryadi, K. Y., Firman, A., & Hidayat, M. (2021). Pengaruh Pendidikan, Disiplin, dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Papua Barat. *Journal of Applied Management and Business Research (JAMBiR)*, 1(3). <http://www.al-idarahpub.com/index.php/jambir>

- Masudin, I., & Ayni, M. G. F. (2018). Pengambilan Keputusan Multi Kriteria: Kajian Teoritis Metode dan Pendekatan Dalam Pemilihan Pemasok. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.23917/jiti.v17i1.5389>
- Meidiansyah, I., Antoni, D., & Akbar, M. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembuatan Anyaman Bambu (Lambar) di Desa Tanjungsari Kecamatan Petanahan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Bina Komputer*, 1, 1–11.
- Muljanto, M. A. (2020). Pencatatan dan Pembukuan Via Aplikasi Akuntansi UMKM di Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Pangabdhi*, 6(1), 40–43. <https://doi.org/10.21107/pangabdhi.v6i1.6926>
- Nuraeni, S. D., & Suryawardani, B. (2017). Analisis Efektivitas Promosi Melalui Media Sosial Instagram Pada Indonesia Utama Pada Tahun 2017. <https://statistik.kominfo,2017>
- Nurdin, R. H. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. YYY dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.
- Nursito, S., Julianto, A., & Haris, A. (2022). Survey Kepuasan Pelanggan PDAM Kabupaten Klaten. *Widya Dharma Journal of Business Journal Homepage*, 01(01). <https://doi.org/10.54840/wijob.v1i1.29>
- Oktafiani, D., & Bakhtiar. K. (2019). Evaluasi Kinerja Program Studi Dengan Kriteria *Malcolm Baldrige Criteria For Education* (MBCFE) Pada Politeknik Anika Palembang. *Jurnal Informanika*, 5(2).
- Prasetyo, M. A., & Wahyuni, H. C. (2021). *Performance Improvement Strategy With Malcolm Baldrige Method Integration and SWOT Analysis (Case Study at UD. Syaiful Plastik)* (Vol. 2, Issue 1).
- Prayoga, R. A. S. (2022). *Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Pemasok Menggunakan Metode Simple Additive Weighting Studi Kasus PT. Kayu Putih ABC*.
- Priyadi. (2021). *History Of Baldrige Excellence Framework. Indonesia Quality Award Foundation*. <https://iqaf.or.id/History/>
- Purnama, N. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Ekonisia.
- Rokhmah, B. E., & Yahya, I. (2020). Tantangan, Kendala, dan Kesiapan Pemasaran Online UMKM di Desa Nglebak, Kecamatan Tawangmangu, Kabupaten Sukoharjo. In *Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf* (Vol. 1, Issue 1).
- Romadoni, N., Hasanah, H., Wijaya, H., Jaya, B., Syekh, J., Al, N., No, B., Boru, K., Curug, K., & Serang, K. (2021). Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. In *Jurnal InTent* (Vol. 4, Issue 2).

- Rumapea, M., Sinaga, J., & Saragih, R. E. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Metode Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Estomihi Medan. *2*(1). <https://doi.org/10.46880/jmika.Vol2No1.pp63-73>
- Rustanto, D., & Mursito, B. (2018). Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Kriteria *Malcolm Baldrige Criteria For Educational* (MBCfE) pada SMK Negeri 1 Miri Sragen. <http://www.journal.uniba.ac.id/index.php/jmbi>
- Seo, N., Rumampuk, J. L., & Potolau, M. J. N. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Kota Tomohon. *17*(1). <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Setyawan, A. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai di Batam dan Karimun. *2*, 67–89.
- Simangunsong, R. (2022). Pengaruh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *1*(1). <https://www.kemenkeu.go.id>
- Sinollah, S., & Hermawanto, H. (2020). Analisis Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan dan Dampaknya pada Kinerja. *DIALEKTIKA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, *5*(1), 1–22. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v5i1.408>
- Sipur, A. (2021). Analisis UMKM Dan Pengaruhnya Terhadap Pertumbuhan Ekonomi. In *JURNAL ILMIAH CORE IT* (Vol. 9).
- Sugiarto, A., & Mutiarin, D. (2017). Konsistensi Perencanaan Pembangunan Daerah Dengan Anggaran Daerah. *Journal of Governance and Public Policy*, *4*(1), 1–38. <https://doi.org/10.18196/jgpp.4170>
- Sugiyono. (2010). *Statistik untuk Penelitian*. Penerbit Alfabeta.
- Supriyadi, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2020). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi*.
- Surayya Lubis, F., Putri Rahima, A., Isnaini Hadiyul Umam, M., & Rizki, M. (2019). Analisis Kepuasan Pelanggan dengan Metode *Servqual* dan Pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) pada Perusahaan Jasa Pengiriman Barang di Wilayah Kota Pekanbaru. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, *16*(02), 25–31.
- Sutopo, H. B. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Syarifah, I., Kholid Mawardi, M., & Iqbal, M. (2020). Pengaruh Modal Manusia terhadap Orientasi Pasar dan Kinerja UMKM. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *23*(1), 69–96.
- Tunggal, A. W. (1993). *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*. Rineka Cipta.

- Warlizasusi, J. (2018). Analisis Perencanaan Strategis, Rencana Strategis dan Manajemen Strategis STAIN Curup 2015-2019. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 2(2), 155. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v2i2.664>
- Widjaja, Y. R., Alamsyah, D. P., Rohaeni, H., & Sukajie, B. (2018). Peranan Kompetensi SDM UMKM Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Desa Cilayung Kecamatan Jatinangor, Sumedang. 465–476.
- Wiguna, C., & Saintika, Y. (2018). Penerapan *Malcolm Baldrige* dalam Sistem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan. In *Jurnal Sistem Cerdas* (Vol. 01).
- Yudiawati Dasaranti, A., Arifianti, R., & Wulan Tresna, P. (2018). *Analysis of Hotel Quality Control in Hotel Papandayan Using Malcolm Baldrige Method*. 7(1). <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Yudihartanti, Y. (2017). Analisa Korelasi Mata Kuliah Penelitian Dengan Tugas Akhir Menggunakan *Model Product Moment*. 13.
- Yuniarti, P., Wianti, W., & Nurgaheni, N. E. (2020). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2(3), 169–176. <https://doi.org/10.36407/serambi.v2i3.207>
- Yuwono, S. (2008). Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*: Menuju Organisasi Yang Berfokus Strategi. Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN**LAMPIRAN 1: KUESIONER
PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALDRIGE
EXCELLENCE PERFORMANCE (BEF) DI UMKM FOX AND BUNNY
YOGYAKARTA***

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan UMKM Fox and Bunny
di tempat

Dengan hormat,
Kami adalah mahasiswa Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta jurusan Teknik Industri dengan identitas:

Nama : Aziziyah Amini
NIM : 19522100

Yang akan mengadakan penelitian yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (Studi Kasus: UMKM UMKM Fox and Bunny)***”

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah kami pada kesempatan ini, memohon kepada bapak/ibu/saudara/i karyawan UMKM Fox and Bunny agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan yang kami ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu bapak/ibu/saudara-i ketahui bahwa penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, dimana pendapat bapak/ibu/saudara-i tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan riset. Atas segala bantuannya, kami sampaikan terimakasih sedalam-dalamnya.

Hormat Saya

Peneliti

KUESIONER PENGUKURAN KINERJA UMKM UMKM FOX AND BUNNY

Nama Responden : _____
 Jenis Kelamin : _____
 Usia : _____
 Jabatan : _____

Kuesioner ditujukan untuk menentukan kinerja perusahaan ditinjau berdasarkan manajemen kualitas secara keseluruhan dan nantinya akan diberikan perbaikan pada kriteria yang dianggap kurang. Oleh karena itu, kami mohon kesediaan anda untuk mengisi kuesioner dengan jujur, teliti, dan lengkap.

Instruksi:

Berilah penilaian 1-5 dengan cara centang dan memilih salah satu dari skor tersebut pada setiap pertanyaan yang diberikan.

Skala	Pernyataan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Ragu - Ragu
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

1.1 Kategori Kepemimpinan (*Leadership*)

1.1.1 Kepemimpinan Senior (KS)

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Pimpinan perusahaan telah menetapkan visi dan misi perusahaan secara jelas yang menyatakan tujuan perusahaan untuk peningkatan produktivitas.					
2.	Pimpinan perusahaan telah merumuskan dan menetapkan program kerja untuk mencapai dan mendukung visi misi perusahaan.					
3.	Pimpinan perusahaan memberikan motivasi tenaga kerja					

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
4.	Keterbukaan pimpinan dalam menjalankan kebijakan peraturan perusahaan melalui kegiatan sosialisasi aturan dan kebijakan perusahaan.					

1.1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan memiliki perizinan berusaha sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan.					
2.	Perusahaan menjalin hubungan baik dengan masyarakat dan menanggapi masukan dari masyarakat					
3.	Perusahaan menerapkan etika bisnis pada setiap interaksi perusahaan dengan pelanggan					
4.	Perusahaan mengevaluasi kinerja pelayanan					

2.1 Kategori Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*)

2.1.1 Pengembangan Strategi

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan mendefinisikan ukuran indikator (<i>Key Performance Indicator</i>) untuk mengetahui ketercapaian dari implementasi program kerja berdasarkan strategi yang telah ditetapkan.					
2.	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran yang dibuat.					
3.	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kemungkinan resiko yang timbul baik secara finansial, sosial, dan risiko lainnya.					
4.	Pengembangan strategi melibatkan seluruh tenaga kerja perusahaan					

2.1.2 Penyebarluasan Strategi

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan menyebarluaskan rencana strategi kepada seluruh tenaga kerja					
2.	Perencanaan strategi disusun oleh pimpinan melibatkan tenaga kerja dengan mempertimbangkan teknologi, permintaan dan persaingan pasar, peraturan perundangan, dan saran atau ide dari para tenaga kerja.					
3.	Perusahaan memantau, menganalisis serta mengevaluasi hasil dari strategi perusahaan					

3.1 Kategori Fokus Pasar dan Pelanggan

3.1.1 Pengetahuan Pelanggan dan Pasar

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan melakukan survei pasar dan mengidentifikasi sasaran produk dan layanan untuk mengetahui segmentasi pelanggan					
2.	Perusahaan mengidentifikasi dan melakukan inovasi pada produk/layanan yang ditawarkan guna menarik pelanggan baru dan memberi peluang untuk memperluas hubungan dengan pelanggan					
3.	Perusahaan menggunakan data serta informasi terbaru guna meningkatkan kualitas produk/jasa					

3.1.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan membangun loyalitas dan hubungan pelanggan					
2.	Perusahaan mengevaluasi kinerja berdasarkan saran dan keluhan konsumen untuk perbaikan kedepannya					
3.	Adanya layanan keluhan pelanggan					

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
4.	Perusahaan mengukur dan menganalisis kepuasan pelanggan					

4.1 Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*)

4.1.1 Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran atau target pada produk, layanan, finansial pada proses bisnis					
2.	Perusahaan menjamin keakuratan dan reliabilitas data serta informasi perusahaan					
3.	Perusahaan melakukan perbaikan guna meningkatkan kinerja berdasarkan analisis yang telah dilakukan					

4.1.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan memberikan informasi (misal: website, instagram, dll) yang mudah diakses oleh tenaga kerja, pemasok, mitra kerja, pelanggan, dan pihak yang berkepentingan					
2.	Perusahaan menyimpan data dan informasi perusahaan untuk ketersediaan sewaktu-waktu dibutuhkan					
3.	Melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan					
4.	Perusahaan menjaga keamanan dan merahasiakan data-data penting perusahaan					

5.1 Kategori Fokus Tenaga Kerja

5.1.1 Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan melibatkan tenaga kerja dalam peningkatan kinerja perusahaan					
2.	Perusahaan memberikan <i>training</i> untuk pengembangan potensi karyawan					
3.	Sistem manajemen perusahaan memberikan penghargaan, insentif, tunjangan untuk mendukung kinerja yang baik dari tenaga kerja					
4.	Perusahaan melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja tenaga kerja secara individu					

5.1.2 Lingkungan Tenaga Kerja

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Kebijakan kesepakatan kerja telah mengakomodasi kepentingan seluruh tenaga kerja					
2.	Perusahaan menjaga kesehatan & keselamatan kerja para tenaga kerja					
3.	Perusahaan mampu menangani tenaga kerja sehingga tidak pernah terjadi pemogokan kerja					
4.	Sistem pengaturan tenaga kerja mempertimbangkan dasar keilmuan dan kemampuannya					

6.1 Kategori Manajemen Proses

6.1.1 Desain Sistem Kerja

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Produk yang telah dimiliki perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor lain					
2.	Melakukan inovasi pada sistem kerja perusahaan					

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
3.	Sistem kerja dipersiapkan dengan baik untuk mampu menghadapi keadaan-keadaan darurat					
4.	Perusahaan memiliki rancangan proses kerja yang baik					

6.1.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Adanya inspeksi untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk					
2.	Perusahaan menerapkan proses kerja berdasarkan perancangan strategi yang telah dibuat					
3.	Semua proses kerja dievaluasi secara berkala					
4.	Melakukan inovasi produk atau pelayanan untuk kesuksesan dan perkembangan perusahaan					

7.1 Kategori Hasil Bisnis

7.1.1 Hasil Perusahaan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Proses pelayanan kepada pelanggan yang telah berjalan dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan					
2.	Target produksi sesuai dengan rencana					
3.	Produksi tepat waktu sesuai rencana waktu					
4.	Produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan telah memadai					

7.1.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan sesuai target					
2.	Kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan meningkat					
3.	Keluhan pelanggan sesuai target					
4.	Keluhan pelanggan menurun					

7.1.3 Hasil Finansial dan Pasar

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Adanya peningkatan finansial dibandingkan tahun lalu					
2.	Produk yang ditawarkan oleh perusahaan sudah menyebar sesuai target yang ditetapkan					
3.	Pengeluaran anggaran menerapkan asas prioritas dan efisiensi					
4.	Target finansial sudah tercapai					

7.1.4 Hasil Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Kualitas sumber daya tenaga kerja telah memenuhi					
2.	Kinerja tenaga kerja telah efisien dan efektif					
3.	Jumlah tenaga kerja telah memadai					
4.	Proses penilaian kinerja tenaga kerja telah berjalan dengan baik					

7.1.5 Hasil Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Rencana strategis pada perusahaan yang telah ditetapkan berhasil membawa perubahan yang signifikan					
2.	Program kerja yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan					
3.	Evaluasi kinerja pada perusahaan berjalan dengan baik					
4.	Telah terciptanya lingkungan yang kondusif untuk mendukung peningkatan kinerja					

TERIMAKASIH

LAMPIRAN 2 : PEDOMAN WAWANCARA KINERJA PERUSAHAAN

Tanggal dan Waktu		
Tempat		
Nama Narasumber		LK/PR
Usia		
Jabatan		

I. PETUNJUK UMUM

1. Menyampaikan ucapan terima kasih kepada narasumber atas kesediaannya meluangkan waktu untuk diwawancarai.
2. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara.
3. Melakukan wawancara berdasarkan beberapa pertanyaan dasar.
4. Menyampaikan ucapan terima kasih kepada narasumber setelah wawancara berakhir.

II. PETUNJUK WAWANCARA

1. Wawancara dilakukan langsung oleh peneliti,
2. Narasumber bebas untuk menyampaikan informasi berdasarkan pendapat pribadi, pengalaman, saran dan komentar.
3. Seluruh pendapat, pengalaman, saran dan komentar narasumber sangat bernilai.
4. Tidak ada kriteria jawaban yang benar ataupun salah dalam wawancara ini.

Peneliti tidak memotong pada saat narasumber sedang memberikan jawaban, saran, pengalaman atau pendapat.

LAMPIRAN 3 : PENJELASAN WAWANCARA DAN DAFTAR PERTANYAAN

A. PENJELASAN WAWANCARA

Wawancara ini dilakukan dalam rangka penelitian untuk mengukur kinerja UMKM Fox and Bunny dengan menggunakan *Baldrige Excellence Framework* (BEF) tahun 2015- 2016 yang terdiri dari 7 kategori.

B. DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan senior

- a. Apakah UMKM ini telah memiliki visi, misi, dan nilai? Bagaimana proses penetapannya? Bagaimana proses penyampaian ke seluruh staf?
- b. Bagaimana komitmen pimpinan terhadap pelaksanaan visi, misi dan tata nilai organisasi? Apakah ada langkah inovatif serta upaya dukungan untuk menjaga komitmen UMKM tersebut?
- c. Apa saja upaya pimpinan untuk membangun kesuksesan perusahaan UMKM ini, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang? Serta bagaimana upaya pimpinan untuk memberikan motivasi kepada para pekerja?
- d. Bagaimana komunikasi antara pimpinan UMKM, staf dan pelanggan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas? Serta bagaimana pimpinan mengkomunikasikan terkait kebijakan perusahaan kepada seluruh pihak terkait?

Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat

- a. Bagaimana pimpinan memastikan terlaksananya tata kelola organisasi yang bertanggung jawab terhadap publik?
- b. Bagaimana pimpinan menjaga hubungan dan menjawab kekhawatiran publik atas produk UMKM ini?
- c. Bagaimana pimpinan memastikan perilaku etis diterapkan di dalam struktur tata kelola UMKM?
- d. Bagaimana upaya pimpinan dalam mengevaluasi kinerja pelayanan yang diberikan

2. Kategori Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*)

Pengembangan Strategi

- a. Bagaimana perusahaan menetapkan *Key Performance Indicator* ke dalam rencana strategi?
- b. Bagaimana proses pengumpulan dan analisa data, serta pengembangan informasi terkait penetapan indikator untuk mencapai sasaran yang telah dibuat?
- c. Bagaimana proses pengembangan strategi?
- d. Bagaimana proses penyusunan renstra UMKM? Siapa saja yang terlibat? Bagaimana pihak UMKM mengidentifikasi dan memasukkan peluang strategis ke dalam renstra?

Penyebarluasan Strategi

- a. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja? Bagaimana proses penyampaian dan implementasi di unit kerja?
- b. Apakah implementasi rencana kerja setiap tahunnya sesuai dengan rencana strategi yang telah disusun? Bagaimana prosedur untuk menghindari ketidakselarasan?
- c. Bagaimana proses pengukuran kinerja untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas rencana kerja serta strategi perusahaan yang telah dibuat?

3. Fokus Pasar dan Pelanggan

Pengetahuan Pelanggan dan Pasar

- a. Bagaimana proses UMKM menentukan produk jasa layanan yang diberikan?
- b. Apa saja upaya yang dilakukan UMKM untuk mendorong peningkatan kepuasan pelanggannya dan membangun loyalitas pelanggan?
- c. Bagaimana UMKM mengelola *complaint* pelanggan?

Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

- a. Bagaimana cara UMKM mendengarkan suara pelanggan untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti agar dapat menjaga hubungan dengan pelanggan?
- b. Bagaimana metode UMKM dalam menetapkan kepuasan, ketidakpuasan pelanggannya? Bagaimana tindak lanjut hasil yang ditemukan?

- c. Apakah terdapat layanan keluhan pelanggan pada perusahaan?
- d. Bagaimana UMKM membandingkan kepuasan pelanggannya dibanding dengan pesaing lainnya?

4. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*)

Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi

- a. Bagaimana perusahaan memastikan sudah tercapainya sasaran atau target pada produk, layanan, finansial pada proses bisnis?
- b. Bagaimana UMKM menggunakan data dan informasi untuk menelusuri operasional harian dan kinerja UMKM secara keseluruhan? Apakah ada data pembandingan, misal dari pesaing? Serta bagaimana perusahaan menjamin keakuratan data tersebut?
- c. Bagaimana UMKM mendeteksi praktik terbaik di sebuah unit berkinerja tinggi? Bagaimana proses berbagi ke unit kerja yang lain?

Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan

- a. Bagaimana ketersediaan teknologi sistem informasi di UMKM?
- b. Apakah tersedia data dan informasi yang dibutuhkan oleh staf, pemasok, mitra, dan pelanggan?
- c. Bagaimana perusahaan melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan?
- d. Bagaimana proses memastikan akurasi dan validitas, integritas dan reliabilitas, serta ketepatan waktunya?

5. Fokus Tenaga Kerja

Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja

- a. Bagaimana perusahaan melibatkan pekerja dalam peningkatan kinerja perusahaan?
- b. Bagaimana sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja terkait peningkatan kompetensi dan kapabilitasnya?
- c. Bagaimana perusahaan mendukung kinerja para pekerja?
- d. Apakah setiap staf mampu mengukur hasil pekerjaannya? Bagaimana proses pengukuran pekerja?

Lingkungan Tenaga Kerja

- a. Bagaimana perusahaan memastikan bahwa telah terakomodasinya kepentingan pekerja?
- b. Bagaimana UMKM memastikan lingkungan kerja yang nyaman, sehat, dan aman bagi tenaga kerja?
- c. Bagaimana cara perusahaan memastikan pekerja tetap semangat agar tidak terjadinya mogok kerja?
- d. Apakah UMKM memiliki persyaratan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas SDM untuk setiap unit di UMKM ini? Bagaimana proses perekrutan tenaga kerja baru?

6. Manajemen Proses

Desain Sistem Kerja

- a. Bagaimana upaya pelaksanaan kendali mutu dan kendali biaya di UMKM ini? Serta bagaimana perusahaan memastikan produk yang ada dapat bersaing dengan kompetitor lain?
- b. Bagaimana UMKM mengontrol kualifikasi pemasok? Apa ada proses pengukuran dan evaluasi kinerja pemasok?
- c. Bagaimana UMKM menyediakan lingkungan kerja yang aman? Bagaimana pelaksanaan pedoman keselamatan kerja di UMKM? Bagaimana kesiapan UMKM menghadapi keadaan bencana dan darurat?
- d. Bagaimana perusahaan menetapkan proses kerja yang baik?

Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja

- a. Bagaimana proses inspeksi pada seluruh produk? Apakah terdapat SOP tertentu dan kualifikasi pekerja tertentu?
- b. Apakah UMKM telah memiliki prosedur dalam pelaksanaan semua kegiatan/produksi? Bagaimana hasil implementasinya?
- c. Bagaimana UMKM memperbaiki proses kerja untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja? Bagaimana UMKM menggali peluang inovasi dalam perbaikan proses kerja?
- d. Bagaimana perusahaan menetapkan inovasi produk untuk meraih kesuksesan perusahaan masa kini dan yang akan datang?

7. Hasil Bisnis

Hasil Perusahaan

- a. Bagaimana proses pelayanan perusahaan yang telah diberikan sejauh ini?
- b. Bagaimana kelengkapan produk serta target yang di produksi oleh UMKM sejauh ini?
- c. Bagaimana kualitas produk dan ketepatan waktu yang diproduksi oleh UMKM sejauh ini?
- d. Bagaimana produk serta layanan yang ditawarkan oleh perusahaan sejauh ini?

Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen

- a. Sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan di perusahaan ini menurut anda?
- b. Sejauh mana tingkat engagement pelanggan di perusahaan ini menurut anda?
- c. Apa upaya dalam mengatasi keluhan pelanggan?
- d. Bagaimana upaya yang diterapkan perusahaan agar keluhan pelanggan menurun?

Hasil Finansial dan Pasar

- a. Bagaimana kinerja team finance dan laporan keuangan perusahaan ini?
- b. Bagaimana hasil output dalam kategori pemasaran di perusahaan ini?
- c. Bagaimana upaya perusahaan agar pengeluaran perusahaan tidak membengkak dan melebihi batas dari yang seharusnya?
- d. Bagaimana hasil finansial perusahaan?

Hasil Sumber Daya Manusia

- a. Bagaimana kompetensi serta kualitas dan kuantitas tenaga kerja sesuai department yang ada?
- b. Bagaimana hasil kerja pada perusahaan? Apakah telah efisien dan efektif?
- c. Bagaimana jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini termasuk jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja?
- d. Bagaimana hasil penilaian kinerja pekerja dalam perusahaan?

Hasil Kepemimpinan

- a. Bagaimana rencana strategis yang telah ditetapkan pada perusahaan sejauh ini? Bagaimana peran pimpinan dalam implementasi strategi perusahaan?
- b. Bagaimana hasil program kerja yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi perusahaan?
- c. Bagaimana hasil evaluasi kinerja perusahaan?

- d. Bagaimana peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kondusif guna meningkatkan kinerja di dalamnya?

LAMPIRAN 4 : HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	65

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Kepemimpinan

No.	Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	1.1.A	.480	Valid	,975	Reliable
2	1.1.B	.700	Valid	,974	Reliable
3	1.1.C	.650	Valid	,975	Reliable
4	1.1.D	.542	Valid	,975	Reliable
5	1.2.A	.377	Valid	,975	Reliable
6	1.2.B	.572	Valid	,975	Reliable
7	1.2.C	.614	Valid	,975	Reliable
8	1.2.D	.600	Valid	,975	Reliable

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Perencanaan Strategi

No.	Item	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	2.1.A	.721	Valid	.974	Reliable
2	2.1.B	.648	Valid	.975	Reliable
3	2.1.C	.852	Valid	.974	Reliable
4	2.1.D	.628	Valid	.975	Reliable
5	2.2.A	.605	Valid	.975	Reliable
6	2.2.B	.628	Valid	.975	Reliable
7	2.2.C	.593	Valid	.975	Reliable

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Fokus Pasar & Pelanggan

No.	Item	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Aplha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	3.1.A	.573	Valid	.975	Reliable
2	3.1.B	.700	Valid	.974	Reliable
3	3.1.C	.735	Valid	.974	Reliable
4	3.2.A	.674	Valid	.975	Reliable
5	3.2.B	.680	Valid	.974	Reliable
6	3.2.C	.358	Valid	.975	Reliable
7	3.2.D	.610	Valid	.975	Reliable

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

No.	Item	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Aplha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	4.1.A	.725	Valid	.974	Reliable
2	4.1.B	.653	Valid	.975	Reliable
3	4.1.C	.663	Valid	.975	Reliable
4	4.2.A	.671	Valid	.975	Reliable
5	4.2.B	.639	Valid	.975	Reliable
6	4.2.C	.745	Valid	.974	Reliable
7	4.2.D	.746	Valid	.974	Reliable

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Fokus Tenaga Kerja

No.	Item	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Aplha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	5.1.A	.560	Valid	.975	Reliable

No.	Item	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
2	5.1.B	.726	Valid	.974	Reliable
3	5.1.C	.601	Valid	.975	Reliable
4	5.1.D	.338	Valid	.975	Reliable
5	5.2.A	.790	Valid	.974	Reliable
6	5.2.B	.600	Valid	.975	Reliable
7	5.2.C	.549	Valid	.975	Reliable
8	5.2.D	.460	Valid	.975	Reliable

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Manajemen Proses

No.	Item	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	6.1.A	.395	Valid	.975	Reliable
2	6.1.B	.781	Valid	.974	Reliable
3	6.1.C	.836	Valid	.974	Reliable
4	6.1.D	.706	Valid	.974	Reliable
5	6.2.A	.765	Valid	.974	Reliable
6	6.2.B	.637	Valid	.975	Reliable
7	6.2.C	.669	Valid	.974	Reliable
8	6.2.D	.528	Valid	.975	Reliable

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Hasil Bisnis

No.	Item	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	7.1.A	.756	Valid	.974	Reliable
2	7.1.B	.560	Valid	.975	Reliable
3	7.1.C	.658	Valid	.975	Reliable
4	7.1.D	.551	Valid	.975	Reliable

No.	Item	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
5	7.2.A	.617	Valid	,975	Reliable
6	7.2.B	.634	Valid	,975	Reliable
7	7.2.C	.471	Valid	,975	Reliable
8	7.2.D	.559	Valid	,975	Reliable
9	7.3.A	.550	Valid	,975	Reliable
10	7.3.B	.625	Valid	,975	Reliable
11	7.3.C	.796	Valid	,974	Reliable
12	7.3.D	.609	Valid	,975	Reliable
13	7.4.A	.685	Valid	,974	Reliable
14	7.4.B	.699	Valid	,974	Reliable
15	7.4.C	.501	Valid	,975	Reliable
16	7.4.D	.487	Valid	,975	Reliable
17	7.5.A	.755	Valid	,974	Reliable
18	7.5.B	.660	Valid	,975	Reliable
19	7.5.C	.697	Valid	,974	Reliable
20	7.5.D	.736	Valid	,974	Reliable

LAMPIRAN 5 : HASIL KUESIONER TIAP KATEGORI *BALDRIGE EXCELLENCE* UMKM UMKM FOX AND BUNNY 2023

No	1. Kepemimpinan							
	1.1 Kepemimpinan Senior				1.2 Tanggung Jawab			
	1.1.A	1.1.B	1.1.C	1.1.D	1.2.A	1.2.B	1.2.C	1.2.D
1	5	5	5	5	4	4	5	5
2	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
6	5	5	4	5	4	5	5	5
7	4	4	5	4	4	4	4	4
8	5	4	4	4	5	5	4	4
9	5	4	4	5	5	5	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	5	5	4	5
14	4	3	3	3	4	3	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	5	4	4
17	4	3	3	3	5	3	4	4
18	4	3	3	3	5	3	4	4
19	4	3	3	3	4	3	4	4
20	4	4	4	4	5	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	3	3	3	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	4
24	5	5	4	4	5	4	4	4
25	5	5	5	4	5	4	5	5
26	4	3	3	4	4	4	4	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	3	3	5	5	3
33	5	5	5	4	5	4	4	5
34	5	5	4	4	4	4	4	4

35	5	4	5	5	5	5	5	4
36	4	4	4	4	5	4	4	4
37	5	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	3	3	5	5	4
39	5	4	4	3	3	3	4	3
40	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	5	4	4	4

No	2. Perencanaan Strategi						
	2.1 Pengembangan Strategi				2.2 Penyebarluasan Strategi		
	2.1.A	2.1.B	2.1.C	2.1.D	2.2.A	2.2.B	2.2.C
1	4	5	5	5	5	4	4
2	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4
4	5	5	5	4	4	4	5
5	4	5	4	5	3	4	4
6	5	5	5	5	4	4	5
7	4	4	5	5	4	4	4
8	4	5	4	4	4	4	5
9	4	3	4	5	5	4	4
10	4	4	4	4	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	4	4	4
14	3	4	4	3	4	3	4
15	5	5	5	5	4	5	5
16	5	4	4	5	4	5	5
17	3	4	4	4	3	4	4
18	3	4	4	4	4	4	4
19	3	4	4	4	3	4	4
20	5	5	4	5	4	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5
22	3	4	4	4	3	4	4
23	5	4	4	3	5	4	4
24	4	4	4	4	5	4	4
25	5	5	5	5	5	4	3
26	4	2	3	3	3	1	4
27	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	5	4	4	3	3
29	4	4	3	4	3	4	4

30	4	4	4	3	4	3	4
31	5	5	5	5	4	4	5
32	5	3	5	5	5	4	5
33	4	4	4	5	4	4	5
34	5	4	4	4	3	4	4
35	4	4	4	2	2	2	4
36	5	5	5	5	4	5	5
37	4	4	3	4	2	1	3
38	4	4	4	4	4	2	4
39	4	4	3	4	3	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	3	4

No	3. Fokus Pelanggan dan Pasar						
	3.1 Pengetahuan Pelanggan dan Pasar			3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan			
	3.1.A	3.1.B	3.1.C	3.2.A	3.2.B	3.2.C	3.2.D
1	3	4	4	5	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4
5	3	4	4	4	4	3	4
6	5	5	5	5	5	5	5
7	4	5	4	4	4	3	4
8	4	5	4	4	4	3	4
9	4	5	5	5	5	5	5
10	3	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	3	4
14	4	4	4	4	5	5	3
15	5	5	5	5	5	5	5
16	3	4	4	4	4	5	4
17	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	4	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	4	4	4	3
24	5	5	5	5	4	4	4

25	5	5	5	5	5	4	5
26	4	4	4	4	3	5	4
27	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	5	4	4	4	4
29	4	4	4	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5
33	4	5	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	5	4
35	5	4	4	4	2	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	3	4
38	3	3	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	3	3	4
40	5	5	5	5	5	4	4
41	3	4	4	4	4	4	4

No	4. Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen						
	4.1 Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi			4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan			
	4.1.A	4.1.B	4.1.C	4.2.A	4.2.B	4.2.C	4.2.D
1	4	4	4	5	5	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4
6	5	4	5	5	5	5	5
7	4	4	5	5	4	4	5
8	4	4	4	5	5	4	4
9	4	4	5	4	4	5	5
10	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4
13	5	4	4	3	3	5	5
14	4	4	4	5	5	4	5
15	5	5	5	5	5	5	5
16	4	3	4	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4

19	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4
23	5	4	5	5	4	5	4
24	4	4	5	5	4	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5
26	2	3	4	4	3	3	3
27	5	5	5	5	4	5	5
28	4	4	4	5	4	5	4
29	3	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4
31	5	4	4	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	5	5	4	5
34	4	4	4	5	5	4	4
35	4	4	4	4	4	4	5
36	5	5	5	5	5	5	5
37	4	3	3	4	4	4	3
38	4	4	4	5	5	5	5
39	4	4	4	4	3	3	4
40	4	5	5	5	5	4	5
41	3	3	4	4	4	4	4

No	5. Fokus Tenaga Kerja							
	5.1 Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja				5.2 Lingkungan Tenaga Kerja			
	5.1.A	5.1.B	5.1.C	5.1.D	5.2.A	5.2.B	5.2.C	5.2.D
1	4	5	4	2	4	4	4	4
2	4	3	3	4	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	3	3	3	3	4	3
6	5	5	5	5	4	4	4	4
7	4	5	5	4	4	5	5	4
8	4	5	3	4	4	3	4	4
9	5	4	5	4	3	4	4	3
10	4	4	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	5	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	3	5	4	2	3	5

14	4	4	3	5	3	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	3	3	4	3	3	3	4
18	4	3	3	4	3	3	3	4
19	4	3	3	4	3	3	3	4
20	5	4	5	4	4	4	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	3	3	4	3	3	4	4
23	5	4	4	4	5	4	5	5
24	4	4	4	4	4	4	5	5
25	5	5	5	5	4	4	4	4
26	4	2	3	4	3	4	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5	4
28	4	4	5	3	4	5	4	5
29	4	4	4	4	3	3	4	4
30	4	4	3	4	4	4	4	4
31	4	5	5	5	5	5	5	4
32	5	5	2	3	3	3	3	3
33	5	5	4	5	4	3	4	4
34	5	5	4	4	4	3	4	4
35	5	5	4	4	3	4	4	4
36	5	5	3	3	5	3	3	3
37	4	3	4	4	3	2	3	3
38	4	4	4	4	5	5	5	5
39	4	4	3	4	3	3	4	3
40	5	4	4	5	5	5	4	5
41	4	4	4	4	3	3	4	4

No	6. Manajemen Proses							
	6.1 Desain Sistem Kerja				6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja			
	6.1.A	6.1.B	6.1.C	6.1.D	6.2.A	6.2.B	6.2.C	6.2.D
1	5	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	5	2	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	5	4
5	3	3	4	5	5	3	4	4
6	5	5	5	5	5	5	4	4
7	5	4	4	4	4	5	5	5

8	5	5	3	4	4	4	4	4
9	4	4	4	3	4	4	4	4
10	4	4	4	3	3	3	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	4	5	3	4	5
14	4	4	3	3	3	4	4	4
15	4	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	3	4	5	5	5
17	4	4	3	4	4	4	4	4
18	5	4	3	4	4	4	4	4
19	4	4	3	4	4	4	4	4
20	4	5	5	4	4	4	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	3	4	4	4	4	4
23	4	5	4	4	4	3	4	4
24	5	5	4	4	4	4	4	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	2	2	2	3	2	3	3
27	5	5	5	5	5	4	5	5
28	5	5	5	4	4	3	4	5
29	4	3	3	4	4	2	2	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	4	4	5
33	4	4	4	4	4	4	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	4	4	2	4	4	2	5
36	3	5	5	5	5	5	5	3
37	5	4	3	3	3	4	3	5
38	5	5	5	5	4	4	4	5
39	4	4	3	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	4	5
41	4	4	4	4	4	3	4	4

No	7. Hasil Bisnis											
	7.1 Hasil Perusahaan				7.1 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen				7.3 Hasil Finansial dan Pasar			
	7.1. A	7.1. B	7.1. C	7.1. D	7.2. A	7.2. B	7.2. C	7.2. D	7.3. A	7.3. B	7.3. C	7.3. D

37	3	3	3	3	4	4	3	3
38	4	4	4	3	4	4	4	5
39	3	3	3	3	3	4	4	4
40	4	4	3	4	4	4	4	4
41	3	3	4	3	3	4	4	4

**LAMPIRAN 6 : RINGKASAN HASIL WAWANCARA TIAP KATEGORI
BALDRIGE ASSESMENT FRAMEWORK UMKM UMKM FOX AND BUNNY
2023**

A. KATEGORI KEPEMIMPINAN

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
1.1 Kepemimpinan Senior			
1.	Apakah UMKM ini telah memiliki visi, misi, dan nilai? Bagaimana proses penetapannya? Bagaimana proses penyampaian ke seluruh staf?	UMKM Fox and Bunny telah memiliki visi, misi, dan nilai. Pada tahun 2021, bekerjasama sama dengan lembaga <i>independent</i> , di mana lembaga tersebut yang membuat <i>brand guideline</i> dan diambil beberapa kesimpulan terkait VMN. Penyampaian VMN secara <i>onboarding</i> bagi pegawai baru sedangkan pegawai lama dilakukan pada saat <i>moment</i> yang bernama " <i>kick off</i> ". Sabtu ceria, khususnya bagian HRD berfungsi untuk mengingatkan karyawan peraturan dan VMN perusahaan.	Perusahaan telah memiliki VNM sedangkan untuk sosialisasi terkait VNM tidak dilakukan secara berkala oleh pemimpin perusahaan. Namun, setiap untuk karyawan proses penyampaian VMN dilakukan secara berkala pada saat acara perusahaan.
2.	Bagaimana komitmen pimpinan terhadap pelaksanaan visi, misi dan tata nilai organisasi? Apakah ada langkah inovatif untuk menjaga komitmen UMKM tersebut?	Pemimpin cukup sering terhadap penyampaian visi, misi, dan tata nilai organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan diadakannya beberapa event yang dilakukan perusahaan dalam menjaga komitmen perusahaan.	Pelaksanaan VMN telah diterapkan kepada seluruh karyawan. Implementasi dan sosialisasi terkait VMN dilakukan untuk mengingatkan kepada karyawan agar dapat bekerja sesuai VMN.
3.	Apa saja upaya pimpinan untuk membangun kesuksesan perusahaan UMKM ini, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang?	<i>Kick off</i> dilakukan di akhir tahun, dimana setiap divisi menyampaikan target untuk tahun depan dan di kesempatan itu juga CEO menyampaikan	Pemimpin melakukan beberapa investasi seperti kepada SDM, mesin, dan meningkatkan kapasitas produksi. Hal tersebut dilakukan untuk

		VMN dan budaya perusahaan.	meningkatkan <i>value</i> perusahaan.
4.	Bagaimana komunikasi antara pimpinan UMKM, staf dan pelanggan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas?	Komunikasi antara pemimpin dan staf terjalin cukup baik, hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa <i>event</i> yang diadakan setiap minggu, bulan, dan tahunan. Untuk komunikasi antar staf dilakukan pada saat jam kerja dan istirahat. Sedangkan untuk komunikasi staf dan pelanggan dilakukan dengan pihak tertentu saja seperti admin <i>online</i> dan <i>shopkeeper</i> .	Terkait komunikasi antara pemimpin dan staf dilakukan sesuai struktur organisasi. Di mana pemimpin akan menyampaikan saran atau masukan ke <i>manager</i> kemudian dari <i>manager</i> akan diteruskan ke kepala divisi begitu juga seterusnya.
1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat			
5.	Bagaimana pimpinan memastikan terlaksananya tata kelola organisasi yang bertanggung jawab?	Terdapat di mana kepala divisi masing-masing untuk menyampaikan laporan selama satu bulan lalu baik itu kendala dan progres. Berdasarkan laporan tersebut pemimpin melakukan <i>cross check</i> apakah telah sesuai target atau belum.	Pemimpin melakukan <i>follow up</i> secara berkala seperti melalui <i>whatsap</i> atau bertanya secara langsung terkait progres pekerjaan. Selain itu, juga ada <i>monthly report</i> yang akan diserahkan langsung kepada pemimpin perusahaan.
6.	Bagaimana pimpinan mengantisipasi dan menjawab kekhawatiran publik atas produk UMKM ini?	UMKM <i>Fox and Bunny</i> menyajikan beberapa konten, di mana terdapat informasi bahwa produk <i>safety</i> , memang diperuntukan untuk anak di usianya masing-masing, dan psikologi <i>approach</i> .	UMKM <i>Fox and Bunny</i> melakukan quality control secara ketat. Melakukan pemilihan bahan pada awal proses produksi sehingga produk reject tidak terlanjur diproduksi. Selain itu, melakukan <i>research</i> terhadap kebutuhan pasar dan mencoba untuk membuat produk terobosan terbaru.

7.	Bagaimana pimpinan memastikan perilaku etis diterapkan di dalam struktur tata kelola UMKM?	Pemimpin memastikan perilaku etis dengan mengadakan penilaian pada pekerja yaitu dengan adanya <i>employee of the month</i> . <i>Employee of the month</i> merupakan sebuah penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya. Namun, penilaian hanya dilakukan oleh bagian HR.	Pada saat perekrutan pegawai baru, perusahaan memastikan calon pegawai berperilaku etis yaitu termasuk memiliki attitude yang baik.
8.	Bagaimana upaya pimpinan dalam mengevaluasi kinerja pelayanan yang diberikan?	Mengadakan <i>monthly report</i> untuk mengevaluasi kinerja pelayanan yang telah diberikan. Pengecekan dilakukan pada setiap divisi.	Pemimpin melakukan evaluasi kinerja berdasarkan hasil dari laporan bulan pada masing-masing divisi.

B. KATEGORI PERENCANAAN STRATEGI

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
2.1 Pengembangan Strategi			
1.	Bagaimana perusahaan menetapkan <i>Key Performance Indicator</i> ke dalam rencana strategi?	Perusahaan belum menetapkan <i>Key Performance Indicator</i> ke dalam rencana strategi.	Perusahaan belum menetapkan <i>Key Performance Indicator</i> ke dalam rencana strategi.
2.	Bagaimana proses pengumpulan dan analisa data, serta pengembangan informasi terkait tantangan strategis sebagai bahan penyusunan renstra?	Biasanya melalui interaksi pemimpin dengan kolega atau perusahaan lain kemudian memperoleh <i>input</i> atau data dan informasi yang relevan dengan tantangan strategis sehingga bisa digunakan untuk kemajuan perusahaan. Kemudian, bagian managerial akan	Pengumpulan dan analisis data dan informasi dilakukan dengan <i>research</i> terhadap kebutuhan pasar. Berdasarkan <i>research</i> tersebut dapat menyusun rencana strategi yang baik bagi perusahaan.

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
		menstrategikan apa saja yang dapat dilakukan.	
3.	Bagaimana proses pengembangan strategi?	Penyusunan rencana strategi dilakukan oleh bagian managerial, dimana diadakan pembahasan mengenai <i>route maps</i> perusahaan setiap satu tahun sekali. Selain itu, diadakan <i>kick off</i> atau rapat untuk penyusunan strategi dalam mencapai target yang disampaikan oleh kepala divisi masing-masing.	Melakukan rapat setiap bulannya di mana setiap divisi diminta untuk memaparkan <i>action plan</i> atau rencana strategi untuk kedepannya. Khususnya bagian produksi, di mana divisi tersebut melakukan <i>forecasting</i> .
4.	Bagaimana proses penyusunan restra UMKM? Siapa saja yang terlibat? Bagaimana pihak UMKM mengidentifikasi dan memasukkan peluang strategis ke dalam restra?	Sasaran strategis ditentukan berdasarkan <i>route maps</i> , sehingga dari masing-masing divisi akan menentukan langkah dalam mencapai targetnya. Perusahaan mengidentifikasi peluang melalui pertemuan yang dilakukan pemimpin dan adanya rapat mingguan untuk membahas peluang strategis dari divisi masing-masing.	Penentuan sasaran strategis dilakukan dengan menyesuaikan strategi yang digunakan pada masing-masing divisi. Perusahaan mengidentifikasi peluang Melalui rapat yang dilakukan setiap minggu, di mana dalam rapat tersebut masing-masing divisi akan menyampaikan peluang yang ada dari rencana strategi.
2.2 Penyebarluasan Strategi			
5.	Bagaimana proses penyusunan rencana kerja? Bagaimana proses penyampaian dan implementasi di unit kerja?	Awal penyusunan rencana kerja dilakukan berdasarkan hasil rapat yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian, setiap kepala divisi menentukan rencana kerja kepada staf untuk mengenakan <i>goals</i> dan produk yang akan diproduksi.	Rencana kerja diawali dengan pihak <i>marketing</i> membuat <i>list</i> produk yang akan diproduksi, kemudian kepala divisi produksi akan mengatur proses produksi. Selanjutnya, kepala produksi akan menyampai mengenai bahan yang akan digunakan dalam proses produksi. Kemudian,

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
			rencana kerja dilanjutkan hingga produk jadi dihasilkan.
6.	Apakah implementasi rencana kerja setiap tahunnya sesuai dengan rencana strategi yang telah disusun? Bagaimana prosedur untuk menghindari ketidakselarasan?	Implementasi rencana kerja dengan rencana strategi telah selaras dengan yang telah disusun. Jika terjadinya ketidakselarasan, dengan mengevaluasi apa faktor penyebab ketidakselarasan tersebut dan mencari solusi untuk meminimalisir hal tersebut.	Rencana kerja dengan rencana strategi yang telah disusun belum 100% terealisasi. Untuk menghindari ketidakselarasan tersebut dengan mengimplementasikan rencana kerja secara efektif dan efisien.
7.	Bagaimana proses pengukuran kinerja untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas rencana kerja yang telah dibuat?	Belum adanya <i>Key Performance Indicator</i> (KPI), namun penilaian lebih kepada <i>leader</i> yang melihat kinerja sehari-hari. Penilaian hanya dilakukan secara subjektif dari hasil yang telah dilakukan.	Belum pernah dilakukan pengukuran kinerja sebelumnya pada perusahaan.

C. KATEGORI FOKUS PASAR DAN PELANGGAN

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
3.1 Pengetahuan Pelanggan dan Pasar			
1.	Bagaimana proses UMKM menentukan produk jasa layanan yang diberikan?	UMKM Fox and Bunny menganalisa kebutuhan pada anak usia 0-5 tahun baik itu permasalahan yang timbul dan tumbuh kembang apa yang harus tercapai di usia tersebut. Selain itu, menentukan milestonenya seperti apa dan kendala yang dihadapi anak dan orang tua.	Perusahaan melakukan analisa pasar yaitu dengan bekerjasama dengan psikolog dan melihat kendala yang dihadapi orang tua dalam menstimulus anak pada usia anak 0-5 tahun.
2.	Apa saja upaya yang dilakukan UMKM untuk	UMKM Fox and Bunny berusaha memberikan	UMKM Fox and Bunny mengadakan beberapa

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
	mendorong peningkatan kepuasan pelanggannya?	produk yang premium mulai dari bahan yang premium sampai ke proses <i>packing</i> . Pemilihan bahan, proses produksi, <i>quality control</i> , dan kebutuhan dari <i>packaging</i> seperti lembar petunjuk penggunaan dan perawatan produk.	promo seperti pada tanggal kembar dan paket <i>bundling</i> untuk mendorong kepuasan pelanggan terhadap pembelian produk.
3.	Bagaimana UMKM mengelola <i>complaint</i> pelanggan?	Bagian yang menghadapi langsung <i>complain</i> pelanggan adalah <i>customer servis</i> . <i>Complaint</i> seperti apa yang berikan pelanggan kemudian CS melakukan <i>cross check</i> terlebih dahulu untuk melihat <i>error</i> dimana apakah di pengiriman atau <i>human error</i> . Selanjutnya, jika telah menemukan telak masalah maka CS akan memberikan solusi sesuai permasalahan yang terjadi.	Pengelolaan pelanggan yang <i>complaint</i> dilakukan dengan cara pengembalian produk dan ditukar dengan produk yang baru.
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan			
4.	Bagaimana cara UMKM mendengarkan suara pelanggan untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti?	Informasi didapatkan melalui sosial media seperti <i>website</i> dan <i>instagram</i> .	Untuk informasi mengenai pembelian produk dan informasi terkait produk itu sendiri calon <i>customer</i> dapat mengakses sosial media dan beberapa <i>marketplace</i> yang disediakan perusahaan.
5.	Bagaimana metode UMKM dalam menetapkan kepuasan, ketidakpuasan pelanggannya? Bagaimana tindak lanjut hasil yang ditemukan?	Melalui testimoni yang diberikan langsung oleh <i>customer</i> melalui <i>marketplace</i> seperti <i>tiktok shop</i> , <i>shopee</i> , dan <i>tokopedia</i> .	Melalui <i>rating</i> dan testimoni yang diberikan pelanggan. Penilaian tersebut dapat dilihat melalui sosial media dan <i>marketplace</i> . Selain itu, jika produk tidak sesuai pelanggan

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
			dapat melakukan <i>complaint</i> dengan menunjukkan bukti yang dibutuhkan.
6.	Apakah terdapat layanan keluhan pelanggan pada perusahaan?	Perusahaan memiliki layanan keluhan pelanggan yaitu pada bagian admin <i>sales online</i> .	Terdapat admin yang bertugas dalam mengatasi keluhan yang disampaikan oleh pelanggan.
7.	Bagaimana UMKM membandingkan kepuasan pelanggannya dibanding dengan pesaing lainnya?	Bagian <i>marketing and sales</i> melakukan pengamatan terhadap kompetitor, seperti mengamati sosial media dan <i>marketplace</i> -nya. Berdasarkan pengamatan tersebut kemudian disampaikan kepada tim untuk dianalisa.	Melakukan pengamatan terhadap kompetitor melalui media sosial atau media lainnya.

D. KATEGORI PENGUKURAN, ANALISA, DAN PENGETAHUAN MANAJEMEN

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
4.1 Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi			
1.	Bagaimana perusahaan memastikan sudah tercapainya sasaran atau target pada produk, layanan, finansial pada proses bisnis?	Dalam memastikan tercapainya sasaran atau target pada produk, layanan, finansial melalui laporan yang disampaikan masing-masing divisi pada rapat bulanan.	Melihat dari hasil yang diperoleh baik itu pada hasil produk, layanan, dan finansial. Dimana hasil-hasil tersebut dilaporkan pada <i>monthly report</i> .
2.	Bagaimana UMKM menggunakan data dan informasi untuk menelusuri operasional harian dan kinerja UMKM secara keseluruhan? Apakah ada data pembanding, misal dari pesaing?	Data dan informasi berupa jumlah material bahan, waktu produksi, dan jumlah target produksi produk. Standar produk dilihat secara subjek oleh bagian pengecekan atau <i>quality control</i> .	Setiap divisi hanya bisa mengakses data dan informasi untuk divisinya masing-masing. Namun, informasi secara umum didapatkan dari <i>briefing</i> di mana setiap divisi akan menyampaikan

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
			informasi terhadap divisinya.
3.	Bagaimana UMKM mendeteksi praktik terbaik di sebuah unit berkinerja tinggi? Bagaimana proses berbagi ke unit kerja yang lain?	Untuk melihat kinerja perusahaan dapat dilihat hasil produksi, UMKM Fox and Bunny menyediakan produk yang memiliki kualitas tinggi dan dibuat dari material bahan yang premium. Proses berbagi ke unit kerja lain dilakukan secara berurutan sesuai alur produksi.	Kinerja perusahaan dapat dilihat dari produk yang dihasilkan, di mana produk yang dihasilkan UMKM Fox and Bunny memiliki kualitas yang baik. Untuk proses berbagi ke unit kerja yang lain dilakukan sesuai urutan alur produksi, dimana produk akan disalurkan sesuai tahapan pembuatan.
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan			
4.	Bagaimana ketersediaan teknologi sistem informasi di UMKM?	Teknologi sistem informasi di perusahaan disebarkan secara <i>online</i> atau <i>offline</i> seperti <i>worksheet</i> yang berisikan data-data terkait rencana produksi.	Perusahaan menyediakan teknologi sistem informasi yang diberikan kepada <i>customer</i> melalui <i>website</i> dan media sosial.
5.	Apakah tersedia data dan informasi yang dibutuhkan oleh staf, pemasok, mitra, dan pelanggan?	Ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan oleh pegawai dan pelanggan diberikan secara <i>online</i> dan langsung kepada pihak terkait.	Pemberian data dan informasi yang dibutuhkan oleh staf, pemasok, mitra, dan pelanggan melalui <i>website</i> , media sosial, dan laporan perusahaan.
6.	Bagaimana perusahaan melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan?	Melalui hasil yang diperoleh, dimana hasil tersebut disampaikan pada masing-masing divisi dalam rapat bulanan.	Melihat hasil pada laporan bulanan yang ada.
7.	Bagaimana proses memastikan akurasi dan validitas, integritas dan reliabilitas, serta ketepatan waktunya?	Untuk memastikan akurasi, validitas, integritas, reliabilitas, dan ketepatan waktu perusahaan mengadakan rapat mingguan atau	Terdapat <i>monthly report</i> sebagai informasi pencapaian terhadap hasil yang diperoleh. Hal itu digunakan untuk

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
		bulanan. Selain itu, terdapat <i>monthly report</i> sebagai informasi terhadap hasil yang dicapai. Data dan informasi yang dibutuhkan pemasok tersedia setelah bagian produksi menentukan material yang dibutuhkan. Sedangkan informasi untuk <i>customers</i> disediakan secara <i>online</i> melalui sosial media.	memastikan akurasi, validitas, integritas, serta ketepatan waktu terhadap hasil data yang diperoleh. Selain itu, tersedianya data dan informasi untuk staff, pemasok, mitra, dan pelanggan.

E. KATEGORI FOKUS TENAGA KERJA

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
5.1 Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja			
1.	Bagaimana perusahaan melibatkan pekerja dalam peningkatan kinerja perusahaan?	Melibatkan pegawai berdasarkan divisi masing-masing dalam membuat perencanaan strategis perusahaan.	Mengikutsertakan pegawai dalam pembuatan rencana strategi dan rapat evaluasi hasil bisnis pada perusahaan.
2.	Bagaimana sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja terkait peningkatan kompetensi dan kapabilitasnya?	Bagian HR mengadakan pengembangan tenaga kerja yaitu dengan diadakannya program <i>training</i> setiap tahunnya yang wajib diikuti oleh karyawan. Selain itu, masing-masing divisi juga dapat mengajukan <i>workshop</i> atau <i>training</i> sesuai dengan kebutuhan mereka. Setelah itu, peserta <i>training</i> akan diminta untuk membuat rangkuman dan <i>cross check</i> terhadap implementasinya ke dunia kerja.	Pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja dilakukan dengan <i>training</i> khususnya untuk para <i>leadership</i> . Namun, untuk pegawai baru terutama operator dilakukan <i>training</i> secara teknis.

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
3.	Bagaimana perusahaan mendukung kinerja pada pekerja?	Memfasilitasi pekerja sesuai kebutuhannya dan mengadakan pelatihan pada pekerja.	Menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan pada seluruh proses bisnis. Selain itu, perusahaan juga mengadakan <i>training</i> atau pelatihan.
4.	Apakah setiap staf mampu mengukur hasil pekerjaannya? Bagaimana proses pengukurannya?	Staf khususnya bagian produksi mampu mengukur hasil pekerjaannya secara subjektif. Pengukuran produk hasil produksi juga dilakukan oleh bagian <i>quality control</i> , di mana bagian QC akan mengecek secara detail produk apakah sesuai <i>standart</i> atau tidak.	Penilaian terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan setiap staf dapat dilakukan secara subjektif. Belum adanya <i>standart</i> produk yang tertulis.
5.2 Lingkungan Tenaga Kerja			
5.	Bagaimana perusahaan memastikan bahwa telah terakomodasinya kepentingan pekerja?	Menanyakan langsung kepada pekerja terkait kebutuhan yang diperlukan untuk menjalankan proses bisnis.	Berdasarkan hasil evaluasi kinerja pekerja dan menanyakan fasilitas atau kebutuhan yang diperlukan pekerja.
6.	Bagaimana UMKM memastikan lingkungan kerja yang nyaman, sehat, dan aman bagi tenaga kerja?	Perusahaan memfasilitasi tenaga kerja dengan menyediakan peralatan dan perangkat yang dibutuhkan. Selain itu, karyawan dapat menyampaikan masukan atau keluhan yang dialami sehingga perusahaan dapat mempertimbangkannya.	Berdasarkan cara kekeluargaan sehingga karyawan dapat enjoy dalam bekerja namun tetap profesional dan sesuai target. Belum ada beberapa fasilitas contohnya seperti APD. Selain itu, beberapa kegiatan proses produksi belum ergonomis.
7.	Bagaimana cara perusahaan memastikan pekerja tetap semangat agar tidak terjadinya mogok kerja?	Mengadakan kegiatan yang menambah semangat para pekerja, perti sabtu ceria. Kegiatan tersebut	Dengan cara memfasilitasi pekerja, dan mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat mempererat rasa

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
		dilakukan setiap minggu pada hari sabtu.	kekeluarga antar pekerja.
8.	Apakah UMKM memiliki persyaratan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas SDM untuk setiap unit di UMKM ini? Bagaimana proses perekrutan tenaga kerja baru?	UMKM Fox and Bunny memiliki persyaratan khusus untuk setiap SDM yang bekerja di perusahaan. Sistem perekrutan tenaga kerja dilakukan dengan kompetensi dan skill yang dimiliki apakah telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Perusahaan memiliki syarat untuk SDM pada setiap unitnya. Terutama yang telah memiliki pengalaman. Untuk proses perekrutan tenaga kerja baru cukup panjang seperti psikotes, <i>interview</i> , dan <i>onboarding</i> untuk kelas <i>leader</i> .

F. KATEGORI MANAJEMEN PROSES

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
6.1 Desain Sistem Kerja			
1.	Bagaimana upaya pelaksanaan kendali mutu dan kendali biaya di UMKM ini? Serta bagaimana perusahaan memastikan produk yang ada dapat bersaing dengan kompetitor lain?	Pelaksanaan kendali mutu untuk produk dilakukan dengan adanya QC proses dan QC akhir. Bahkan sebelum masuk proses produksi material bahan dilakukan pengecekan apakah kualitas bahan telah sesuai atau tidak. Untuk kendali biaya seperti kebutuhan pada divisi masing-masing harus ada persetujuan melalui <i>form</i> pengajuan. Selanjutnya akan diserahkan pada bagian <i>finance</i> untuk di <i>cross check</i> .	Perusahaan belum memiliki <i>standart</i> kualitas produk, jadi hanya mengandalkan perspektif dari divisi <i>quality control</i> . Lalu untuk kendali biaya terdapat divisi <i>finance</i> untuk mengendalikan atau mengontrol biaya operasional perusahaan.
2.	Bagaimana UMKM mengontrol kualifikasi pemasok? Apa ada proses pengukuran dan evaluasi kinerja pemasok?	Belum adanya kualifikasi khusus untuk pemasok. Penilaian terhadap pemasok hanya dilakukan dengan melihat barang yang	Dalam mengontrol kualifikasi pemasok, perusahaan hanya mengevaluasi berdasarkan bahan material yang dikirimkan apakah telah

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
		datang apakah kualitas telah sesuai atau belum.	sesuai permintaan atau belum.
3.	Bagaimana UMKM menyediakan lingkungan kerja yang aman? Bagaimana pelaksanaan pedoman keselamatan kerja di UMKM? Bagaimana kesiapan UMKM menghadapi keadaan bencana dan darurat?	Perusahaan membatasi orang yang masuk ke area produksi. Belum adanya pedoman keselamatan kerja serta belum ada upaya khusus untuk menghadapi bencana dan darurat.	Perusahaan selalu menerapkan lingkungan kerja yang bersih dan nyaman sehingga pekerja dapat merasa aman selama bekerja. Belum ada beberapa fasilitas contohnya seperti APD. Selain itu, beberapa kegiatan proses produksi belum ergonomis.
4.	Bagaimana perusahaan menetapkan proses kerja yang baik?	Mengevaluasi kelebihan dan kekurangan yang dimiliki perusahaan. Sehingga dari hasil tersebut perusahaan dapat menentukan rencana strategi yang baik dalam menetapkan proses kerja.	Berdasarkan rencana strategi yang telah dibuat sebelumnya.
6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja			
5.	Bagaimana proses inspeksi pada seluruh produk? Apakah terdapat SOP tertentu dan kualifikasi pekerja tertentu?	Staf khususnya bagian produksi mampu mengukur hasil pekerjaannya secara subjektif. Pengukuran produk hasil produksi juga dilakukan oleh bagian <i>quality control</i> , di mana bagian QC akan mengecek secara detail produk apakah sesuai <i>standart</i> atau tidak.	Penilaian terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan setiap staf dapat dilakukan secara subjektif. Belum adanya <i>standart</i> produk yang tertulis.
6.	Apakah UMKM telah memiliki prosedur dalam pelaksanaan semua kegiatan/produksi? Bagaimana hasil implementasinya?	UMKM Fox and Bunny telah memiliki prosedur dalam semua kegiatannya termasuk kegiatan produksi. Hasil implementasi prosedur pelaksanaan kegiatan dapat dilihat dari produk yang dihasilkan.	Perusahaan memiliki prosedur pelaksanaan kegiatan produksi, namun ada dalam bentuk tertulis.

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
7.	Bagaimana UMKM memperbaiki proses kerja untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja? Bagaimana UMKM menggali peluang inovasi dalam perbaikan proses kerja?	Terdapat <i>monthly report</i> sebagai informasi terhadap hasil yang dicapai. Berdasarkan laporan tersebut, perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap hasil yang diperoleh. Peluang inovasi dalam perbaikan proses kerja dilakukan dengan rapat para karyawan.	Melakukan rapat bulanan dan terdapat <i>monthly report</i> , di mana terdapat data-data yang dihasilkan selama satu bulan. Peluang inovasi dalam memperbaiki proses kerja hanya dilakukan berdasarkan hasil rapat.
8.	Bagaimana perusahaan menetapkan inovasi produk untuk meraih kesuksesan perusahaan masa kini dan yang akan datang?	Melakukan survei pasar atau pengamatan terhadap kompetitor, seperti mengamati sosial media dan <i>marketplace</i> -nya. Selain itu, melakukan analisa terkait <i>trend</i> terkini.	Menganalisa pasar dan <i>trend</i> terkini. Selain it, dengan rapat bersama untuk pengumpulan ide-ide pada pegawai terkait inovasi pada produk..

G. KATEGORI HASIL BISNIS

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
7.1 Hasil Perusahaan			
1.	Bagaimana proses pelayanan perusahaan yang telah diberikan sejauh ini?	Proses penentuan layanan produksi diberikan melalui sosial media, sehingga calon pelanggan dapat mencari informasi terlebih dahulu terkait layanan produk.	Layanan produksi yang diberikan perusahaan seperti memberikan informasi melalui sosial media terkait beberapa produk yang diperuntukan untuk anak-anak dengan <i>range</i> usia 0-5 tahun.
2.	Bagaimana kelengkapan produk yang diproduksi oleh UMKM sejauh ini?	Produk yang diproduksi sejauh ini cukup lengkap. Terdapat divisi yang melakukan pengecekan stok terhadap produk yang tersedia dan melakukan <i>forecasting</i> . Hal ini dilakukan untuk	Produk yang diproduksi sudah lengkap, mulai dari bagian-bagian kecil pada produk sampai kelengkapan pada <i>packaging</i> . Bagian produksi juga melakukan <i>forecasting</i>

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
		meminimalisir produk <i>out off stock</i> .	sebagai upaya agar stok produk selalu tersedia.
3.	Bagaimana kualitas produk yang diproduksi oleh UMKM sejauh ini?	Kualitas produk yang dihasilkan UMKM Fox and Bunny sudah cukup baik karena telah direncanakan secara matang dan <i>detail</i> . Selain itu, terdapat bagian QC yang melakukan pengecekan terhadap hasil produksi.	Fox and Bunny selalu berupaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. QC dilakukan secara <i>detail</i> . Selain itu, hampir setiap proses produksi dilakukan <i>quality control</i> yaitu mulai dari persiapan bahan baku sampai proses <i>packaging</i> .
4.	Bagaimana produk serta layanan yang ditawarkan oleh perusahaan sejauh ini?	Produk yang diproduksi sejauh ini cukup lengkap. Terdapat divisi yang melakukan pengecekan stok terhadap produk yang tersedia dan melakukan <i>forecasting</i> . Hal ini dilakukan untuk meminimalisir produk <i>out off stock</i> .	Produk yang diproduksi sudah lengkap, mulai dari bagian-bagian kecil pada produk sampai kelengkapan pada <i>packaging</i> . Bagian produksi juga melakukan <i>forecasting</i> sebagai upaya agar stok produk selalu tersedia.
7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen			
5.	Sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan di perusahaan ini menurut anda?	Tingkat kepuasan pelanggan UMKM Fox and Bunny sudah sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dengan pemberian <i>rating</i> tinggi yang diberikan <i>customer</i> melalui <i>marketplace</i> .	Pelanggan sudah puas terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Pemberian <i>review</i> yang bagus membuktikan bahwa pelanggan sudah puas terhadap produk. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pelanggan selalu puas terhadap pelayanan dan kualitas yang diberikan oleh perusahaan.
6.	Sejauh mana tingkat <i>engagement</i> pelanggan di perusahaan ini menurut anda?	Tingkat <i>engagement</i> pelanggan sudah cukup baik, hal ini dibuktikan dengan adanya komunikasi yang dilakukan melalui media	Dalam menjaga tingkat <i>engagement</i> pelanggan perusahaan selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan pelanggan, contohnya

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
		sosial. Selain itu, UMKM Fox and Bunny menyediakan konten-konten yang informatif terhadap produk.	dengan membuat konten-konten informatif melalui sosial media. Selain itu, perusahaan juga mengumpulkan <i>testimoni</i> dari para pelanggan.
7.	Apa upaya dalam mengatasi keluhan pelanggan?	Bagian yang mengatasi keluhan pelanggan adalah <i>customer servis</i> . <i>Complaint</i> seperti apa yang berikan pelanggan kemudian CS melakukan <i>cross check</i> terlebih dahulu untuk melihat <i>error</i> dimana apakah di pengiriman atau <i>human error</i> . Selanjutnya, jika telah menemukan telak masalah maka CS akan memberikan solusi sesuai permasalahan yang terjadi.	Pengelolaan terhadap pelanggan yang <i>complaint</i> dilakukan dengan cara pengembalian produk dan ditukar dengan produk yang baru sesuai masalah yang terjadi.
8.	Bagaimana upaya yang diterapkan perusahaan agar keluhan pelanggan menurun?	Melakukan evaluasi terhadap faktor yang menyebabkan terjadinya keluhan pada pelanggan.	Melakukan kegiatan produksi secara maksimal sehingga menghasilkan produk yang baik. Selain itu, menganalisa keluhan atau permasalahan yang terjadi.
7.3 Hasil Finansial dan Pasar			
9.	Bagaimana kinerja team finance dan laporan keuangan perusahaan ini?	Kinerja team <i>finance</i> sudah cukup baik dan sudah cukup tertib dengan pembukuan-pembukuan yang seharusnya. Namun ketersediaan SDM dirasa belum cukup dibandingkan dengan tugas yang diberikan.	Team finance di UMKM Fox and Bunny telah bertugas cukup baik. Untuk laporan keuangan perusahaan hanya diketahui oleh divisi tertentu dan tidak dilakukan secara terbuka atau <i>transparant</i> kepada seluruh pegawai.

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
10.	Bagaimana hasil output dalam kategori pemasaran di perusahaan ini?	Pemasaran dilakukan secara <i>online</i> maupun <i>offline</i> . Pemasaran <i>online</i> dilakukan melalui <i>marketplace</i> seperti tiktok shop, shopee, dan tokopedia. Selain itu, terdapat juga pemasaran produk secara <i>offline</i> , dimana pelanggan dapat langsung datang ke toko untuk melihat dan membeli produk secara langsung.	Pemasaran produk dilakukan pada beberapa <i>marketplace</i> . Selain itu, produk juga dipasarkan secara <i>offline</i> melalui penjualan di toko atau perusahaan mengikuti <i>event</i> atau pameran-pameran yang sesuai untuk produk dapat dipasarkan.
11.	Bagaimana upaya perusahaan agar pengeluaran perusahaan tidak membengkak dan melebihi batas dari yang seharusnya?	Melakukan analisa kebutuhan yang penting atau prioritas terlebih dahulu dan melakukan kegiatan produksi dengan maksimal sehingga mengurangi produk <i>defect</i> .	Mengevaluasi penggunaan sarana perusahaan, membeli kebutuhan prioritas terlebih dahulu, dan memaksimalkan kegiatan produksi untuk mengurangi <i>defect</i> pada produk.
12.	Bagaimana hasil finansial perusahaan?	Terdapat ketidakcapaian target omset perusahaan yaitu pada. Diketahui selama 4 periode terakhir yaitu pada bulan Januari-April, capaian omset pada perusahaan tidak stabil bahkan mengalami penurunan yang signifikan.	Hasil finansial perusahaan sudah baik, kebutuhan perusahaan telah terpenuhi.
7.4 Hasil Sumber Daya Manusia			
13.	Bagaimana kompetensi tenaga kerja sesuai department yang ada?	Kompetensi tenaga kerja sudah sesuai dengan departemennya masing-masing. Pada saat perekrutan pegawai, perusahaan sudah melakukan penilaian terhadap kompetensi dan skill yang dimiliki karyawan.	Tenaga kerja berkompetensi sesuai kriteria yang dibutuhkan pada divisi masing-masing.

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
14.	Bagaimana jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini termasuk jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja?	Untuk jaminan ketenagakerjaan di perusahaan belum ada yang secara tertulis. Namun, perusahaan telah berusaha untuk memastikan bahwa tempat kerja sudah layak.	Untuk jaminan seperti jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, dan jaminan keselamatan kerja di perusahaan saat ini ketenagaan kerja belum ada.
15.	Bagaimana jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini termasuk jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja?	Belum terdapat jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini termasuk jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja.	Belum terdapat jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini termasuk jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja.
16.	Bagaimana hasil penilaian kinerja pekerja dalam perusahaan?	Melalui hasil yang diperoleh, dimana hasil tersebut disampaikan pada masing-masing divisi dalam rapat bulanan. Namun, perusahaan belum menetapkan <i>Key Performance Indicator</i> ke dalam rencana strategi.	Melihat hasil pada laporan bulanan yang ada. Dimana berdasarkan hasil tersebut kinerja perusahaan sudah cukup baik.
7.5 Hasil Kepemimpinan			
17.	Bagaimana peran pemimpin dalam memimpin yang ada perusahaan ini? Apakah pimpinan di perusahaan ini tanggung jawab atas tugasnya masing-masing?	Pemimpin perusahaan sudah cukup baik, sudah cukup sering menyampaikan mengenai <i>goals</i> perusahaan. Pemimpin juga bertanggung jawab atas tugasnya dengan selalu memantau kinerja perusahaan yaitu dengan diadakan program seperti <i>kick off</i> dan <i>monthly report</i> .	Sudah baik, pemimpin selalu memantau progres pekerjaan tenaga kerja.
18.	Bagaimana peran pimpinan dalam implementasi strategi perusahaan?	Pemimpin perusahaan selalu memberikan motivasi dan mengingatkan para	Peran pemimpin dalam strategi pengembangan perusahaan telah bagus, seperti pemimpin

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
		pegawai terkait <i>goals</i> perusahaan.	melakukan beberapa investasi.
19.	Bagaimana hasil evaluasi kinerja perusahaan?	Sudah baik, hal ini dilihat dari produk yang dihasilkan dan sedikitnya <i>complaint</i> pelanggan.	Sudah cukup baik, kegiatan produksi telah terlaksana dengan optimal dan hasil produksi sudah baik.
20.	Bagaimana peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kondusif guna meningkatkan kinerja di dalamnya?	Pemimpin perusahaan menyediakan fasilitas atau sarana dengan lengkap.	Pemimpin perusahaan memastikan kebutuhan pegawai dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan.

LAMPIRAN 7 : REKAPITULASI PENILAIAN ITEM MENGGUNAKAN A-D-L-I & Le-T-C-I BERDASARKAN WAWANCARA

A. Kepemimpinan

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
1.1	Kepemimpinan Senior	Penentuan Visi, Misi, dan Nilai	4	4	3	2
		Dukungan pemimpin terhadap implementasi Visi, Misi, dan Nilai	2	5	4	2
		Upaya membangun kesuksesan	2	4	4	5
		Komunikasi pemimpin dengan staf dan pelanggan	4	4	4	4
		Total	12	17	15	13
		Rata-Rata	3	4,25	3,75	3,25
	Pembulatan	3	4	4	3	
1.2	Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat	Tata Kelola organisasi perusahaan	3	5	4	3
		Mengantisipasi dan menjawab kekhawatiran publik	4	4	4	4
		Penerapan perilaku etis di perusahaan	2	1	3	2
		Evaluasi kinerja pelayanan	3	4	3	4
		Total	12	14	14	13
		Rata-rata	3	3,5	3,5	3,25
	Pembulatan	3	4	4	3	

B. Perencanaan Strategi

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
2.1	Pengembangan Strategi	Penetapan <i>Key Performance Indicator</i>	1	2	1	1
		Pengumpulan data untuk rencana strategi	4	4	4	2
		Mengembangkan strategi	4	3	3	2
		Proses penyusunan rencana strategi	2	4	3	2
		Total	11	13	11	7
		Rata-rata	2,75	3,25	2,75	1,75
	Pembulatan	3	3	3	2	
2.2	Penyebarnya Strategi	Penyusunan dan penyampaian rencana kerja	2	4	5	4
		Implementasi rencana kerja	2	3	3	2
		Proses pengukuran kinerja berdasarkan rencana kerja	1	1	1	1
		Total	5	8	9	7
		Rata-rata	1,67	2,67	3	2,33
	Pembulatan	2	3	3	2	

C. Fokus Pasar dan Pelanggan

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
3.1	Pengetahuan Pelanggan dan Pasar	Proses penentuan produk jasa layanan	4	5	4	5
		Upaya peningkatan kepuasan pelanggan	5	5	5	4
		Pengelolaan keluhan pelanggan	5	5	4	4
		Total	14	15	13	13
		Rata-Rata	4,67	5	4,33	4,33
		Pembulatan	5	5	4	4
3.2	Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	Cara mendengarkan suara pelanggan	2	4	4	4
		Metode penetapan dan tindak lanjutkepuasan pelanggan	4	5	3	3
		Layanan keluhan pelanggan	5	5	4	4
		Membandingkan kepuasan pelanggan dengan kompetitor	3	3	3	3
		Total	14	17	14	14
		Rata-rata	3,5	4,25	3,5	3,5
		Pembulatan	4	4	4	4

D. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
4.1	Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi	Ketercapaian sasaran atau target	2	4	3	4
		Data informasi operasional harian dan kinerja perusahaan	2	3	3	2
		Penderteksian praktik terbaik pada unit kerja	3	3	4	4
		Total	7	10	10	10
		Rata-Rata	2,33	3,33	3,33	3,33
		Pembulatan	2	3	3	3
4.2	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	Ketersediaan teknologi sistem informasi	3	3	4	3
		Ketersediaan data dan informasi	3	4	3	3
		Pengukuran dan analisis kinerja	2	3	3	4
		Proses akurasi dan validitas	3	4	4	4
		Total	11	14	14	14
		Rata-Rata	2,75	3,5	3,5	3,5
		Pembulatan	3	4	4	4

E. Fokus Tenaga Kerja

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
5.1	Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja	Keterlibatan pekerja	3	3	4	3
		Sistem pengembangan tenaga kerja	3	4	3	2
		Cara mendukung kinerja para pekerja	3	3	3	3
		Kemampuan mengukur hasil pekerjaan	2	3	3	3
		Total	11	13	13	11
		Rata-Rata	2,75	3,25	3,25	2,75
		Pembulatan	3	3	3	3
5.2	Lingkungan Tenaga Kerja	Terakomodasinya kepentingan pekerja	3	3	4	3
		Lingkungan kerja nyaman, sehat, aman	1	2	1	1
		Memastikan pekerja tetap semangat	3	2	2	2
		Pemenuhan persyaratan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas SDM	2	3	2	2
		Total	9	10	9	8
		Rata-Rata	2,25	2,5	2,25	2
		Pembulatan	2	3	2	2

F. Manajemen Proses

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
6.1	Desain Sistem Kerja	Upaya pelaksanaan kendali mutu dan biaya	3	3	3	2
		Pengontrolan dan pengukuran evaluasi kinerja pemasok	2	2	2	1
		Lingkungan kerja aman dan kesiapan menghadapi keadaan darurat	1	2	1	2
		Penetapan proses kerja	2	3	3	2
		Total	8	10	9	7
		Rata-Rata	2	2,5	2,25	1,75
		Pembulatan	2	3	2	2
6.2	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	Proses inspeksi	3	4	4	3
		Prosedur dan implementasi pelaksanaan produksi	3	3	3	3
		Perbaikan dan inovasi proses kerja	5	4	4	4
		Penetapan inovasi	4	4	4	4
		Total	15	15	15	14
		Rata-Rata	3,75	3,75	3,75	3,5

		Pembulatan	4	4	4	4
		Upaya pelaksanaan kendali mutu dan biaya	3	3	3	2

G. Hasil Bisnis

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			Le	T	C	I
7.1	Hasil Perusahaan	Proses pelayanan yang diberikan	6	5	5	6
		Kelengkapan produk	4	5	5	4
		Kualitas produk yang diproduksi perusahaan	5	5	5	4
		Produk dan layanan yang ditawarkan	6	5	5	6
		Total	21	20	20	20
		Rata-Rata	5,25	5	5	5
		Pembulatan	5	5	5	5
7.2	Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	Tingkat kepuasan pelanggan	6	5	5	5
		Tingkat engagement pelanggan	4	3	4	4
		Upaya mengatasi keluhan pelanggan	5	5	4	4
		Upaya yang diterapkan agar keluhan menurun	5	6	5	5
		Total	20	19	18	18
		Rata-Rata	5	4,75	4,5	4,5
		Pembulatan	5	5	5	5
7.3	Hasil Finansial dan Pasar	Kinerja team finance dan laporan keuangan	3	3	3	3
		Hasil output dalam pemasaran	5	5	4	5
		Upaya penstabilan pengeluaran	3	4	4	3
		Hasil finansial	5	4	4	4
		Total	16	16	15	15
		Rata-Rata	4	4	3,75	3,75
		Pembulatan	4	4	4	4
7.4	Hasil Sumber Daya Manusia	Kompetensi tenaga kerja sesuai department	4	5	4	4
		Hasil kerja	1	2	2	2
		Jaminan keamanan dan kesehatan	2	2	1	2
		Hasil penilaian kinerja	1	2	2	2
		Total	8	11	9	10
		Rata-Rata	2	2,75	2,25	2,5
		Pembulatan	2	3	2	3
7.5	Hasil Kepemimpinan	Peran pimpinan mengenai implementasi strategi perusahaan	3	4	4	5
		Hasil program kerja telah sesuai	4	4	3	3
		Hasil evaluasi kinerja	2	2	2	2
		Peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kondusif	3	4	4	3

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			Le	T	C	I
		Total	12	14	13	13
		Rata-Rata	3	3,5	3,25	3,25
		Pembulatan	3	4	3	3

LAMPIRAN 8 : TABEL R STATISTIKA

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

LAMPIRAN 9 : TABEL MATRIK BANTU PENLAIAN DENGAN MENGGUNAKA METODE EVALUASI A-D-L-I & Le-T-C-I

Kategori	Item	Metode Evaluasi A-D-L-I																								Skor	Bobot	SKOR MAKS/item	Skor item	Skor kategori	skor maks kategori	Bobot Kategori		
		Approach (A)						Deployment (D)						Learning (L)						Integration (I)														
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6									
A. Kepemimpinan	1,1	Kepemimpinan Senior		✓																							3,5	50%	70	35	60,00	120	50,00%	
	1,2	Terhadap Publik dan Masyarakat		✓																							3,5	50%	50	25				
B. Perencanaan Strategi	2,1	Pengembangan Strategi		✓																							2,75	35%	40	14	27,50	85	32,35%	
	2,2	Penyebarluasan Strategi	✓																								2,5	30%	45	13,5				
C. Fokus Pasar dan Pelanggan	3,1	Pengetahuan Pelanggan dan Pasar				✓																					4,5	70%	45	31,5	55,50	85	65,29%	
	3,2	Hubungan dan Kepuasan Pelanggan			✓																						4	60%	40	24				
D. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	4,1	Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi	✓																								2,75	35%	45	15,75	40,50	90	45,00%	
	4,2	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan		✓																							3,75	55%	45	24,75				
E. Fokus Tenaga Kerja	5,1	Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja		✓																							3	40%	45	18	28,00	85	32,94%	
	5,2	Lingkungan Tenaga Kerja	✓																								2,25	25%	40	10				
F. Manajemen Proses	6,1	Desain Sistem Kerja	✓																								2,25	25%	45	11,25	35,25	85	41,47%	
	6,2	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja			✓																						4	60%	40	24				
Kategori	Item	Metode Evaluasi Le-T-C-I																								Skor	Bobot	SKOR MAKS/item	Skor item	Skor kategori	skor maks kategori	Bobot Kategori		
		Level (L)						Trend (T)						Comparison (C)						Integration (I)														
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6									
G. Hasil Bisnis	7,1	Hasil Perusahaan				✓																						5	80%	120	96	276	450	61,33%
	7,2	Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen				✓																						5	80%	90	72			
	7,3	Hasil Finansial dan Pasar			✓																							4	60%	80	48			
	7,4	Hasil Sumber Daya Manusia	✓																									2,5	30%	80	24			
	7,5	Hasil Kepemimpinan		✓																								3,25	45%	80	36			

LAMPIRAN 10 : HASIL UJI KORELASI KATEGORI DIMENSI PROSES DAN KATEGORI HASIL

		Correlations						
		Kepemimpinan	Perencanaan Strategi	Fokus Pasar dan Pelanggan	Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	Fokus Tenaga Kerja	Manajemen Proses	Hasil Bisnis
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,621**	,549**	,618**	,717**	,625**	,497**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	41	41	41	41	41	41	41
Perencanaan Strategi	Pearson Correlation	,621**	1	,737**	,847**	,660**	,833**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Fokus Pasar dan Pelanggan	Pearson Correlation	,549**	,737**	1	,797**	,573**	,720**	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	Pearson Correlation	,618**	,847**	,797**	1	,713**	,859**	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Fokus Tenaga Kerja	Pearson Correlation	,717**	,660**	,573**	,713**	1	,730**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Manajemen Proses	Pearson Correlation	,625**	,833**	,720**	,859**	,730**	1	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
Hasil Bisnis	Pearson Correlation	,497**	,759**	,582**	,742**	,694**	,835**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).