

**IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA *MALCOLM
BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE*
DENGAN PENENTUAN STRATEGI PADA UMKM VIFAS BATIK
YOGYAKARTA**

TUGAS AKHIR

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



Nama : Fayola Akmal
No. Mahasiswa : 19522100

**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, 29 – 06 - 2023



(Fayola Akmal)
19522100

SURAT BUKTI PENELITIAN

VIFAS BATIK

 Office / Workshop : Jl. Kabupaten Ds. Kebonagung RT 01 / RW 31, Tridadi, Sleman
Toko : Pasar Beringharjo Lt. 3 Blok G3
VIFAS BATIK Email: vifasbatikjogja12@gmail.com, Telp: 081326023723/081227303021
Web: <https://www.vifasbatikjogja.com>

SURAT KETERANGAN PENELITIAN MAHASISWA

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa.

Nama : Fayola Akmal
NIM : 19522100
Prodi : Teknik Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

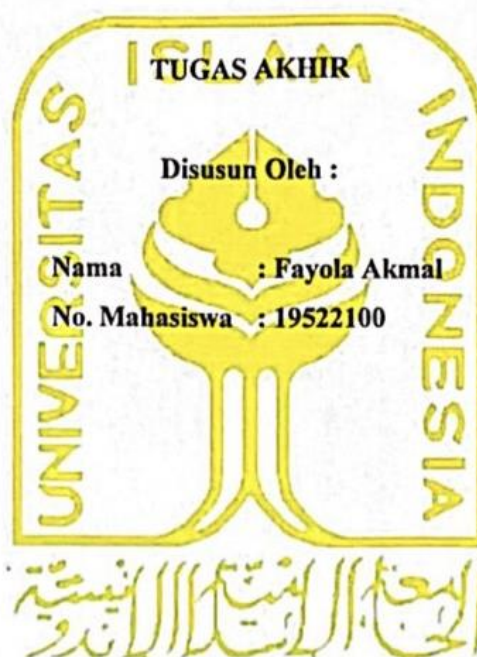
Adalah benar telah melakukan penelitian terhitung sejak 01 April s.d 30 Juni 2023 di UMKM Vifas Batik Jogja dalam rangka untuk penyelesaian Tugas Akhir serta meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kerja.

Yogyakarta, 06 Juli 2023
UMKM Vifas Batik

Vifas Batik ^{JOGJA}
Grosir & Produsen Souvenir & Prajinan Batik
www.vifasbatikjogja.com
081 223 763 021
(Sus Handoyo)

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA *MALCOLM
BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE*
DENGAN PENENTUAN STRATEGI PADA UMKM VIFAS BATIK
YOGYAKARTA**



Yogyakarta, 06-07-2023

Dosen Pembimbing

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

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA *MALCOLM BALDRIGE*
CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE DENGAN PENENTUAN
 STRATEGI PADA UMKM VIFAS BATIK YOGYAKARTA**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Fayola Akmal

No. Mahasiswa : 19 522 100

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 02 - Agustus - 2023

Tim Penguji

Prof. Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP

Ketua

Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.

Anggota I

Suci Miranda, S.T., M.Sc

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Ir. Muhammad Ridwan And Purjono, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM



HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil 'Aalamiin, Tugas Akhir yang telah selesai ditulis ini saya persembahkan untuk diri saya sendiri dan dua orang tercinta dalam hidup saya, Ayah Ahmad Gunady, S.T dan Ibu Sugiarti. Terima kasih atas segala pengorbanan, nasihat dan doa baik serta dukungan yang tidak pernah berhenti kalian berikan kepada penulis. Juga kakak dan sahabat-sahabat terbaik saya yang selalu memberikan motivasi dalam mengerjakan Tugas Akhir ini.

MOTTO

“Setetes keringat orangtuaku, seribu langkahku untuk maju”

"Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan"

- (Q. S. Al-Insyirah: 5-6)

"Dan bersabarlah kamu sesungguhnya janji Allah itu benar"

- (Q. S. Ar-rum: 60)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil'amin, puji dan syukur kepada Allah SWT. yang telah memberikan nikmat yang luar biasa, memberi saya kekuatan, membekali saya dengan ilmu pengetahuan serta memperkenalkan saya dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan, akhirnya Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan tepat waktu. 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.

Dalam proses penelitian dan 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 Kusrini, M.T., CPIM., CSCP., SCOR-P., selaku Dosen Pembimbing, terima kasih atas bimbingan, kritik dan saran, dan selalu meluangkan waktunya disela kesibukan. Menjadi mahasiswi bimbing ibu merupakan nikmat yang sampai saat ini selalu saya syukurkan. Terima kasih banyak ibu, semoga jerih payahmu terbayarkan dan selalu dilimpahkan kesehatan.
5. UMKM Vifas Batik yang telah memberikan penulis kesempatan dan fasilitas untuk melaksanakan penelitian.
6. Bapak Sus Handoyono selaku pemilik beserta pekerja UMKM Vifas Batik yang telah banyak membantu dalam proses penelitian.
7. Kedua orang tua tercinta, Ayah saya Ahmad Gunady, S.T dan Ibu saya Sugiarti. Terima kasih atas segenap cinta dan kasih sayang yang telah diberikan kepada penulis, doa yang tidak pernah putus semasa dalam merintis jalannya perkuliahan. Tanpa kalian saya tidak akan sampai dititik ini.
8. Aziziyah Amini selaku sahabat sekaligus rekan jalannya Tugas Akhir ini, yang selalu ada dan bersedia membantu serta mendengarkan keluh kesah penulis. Terima kasih atas segala hal yang telah dilakukan guna meningkatkan semangat dalam proses pengerjaan Tugas Akhir.
9. Sahabat penulis, Owie, Dhani, Elin, Zalfa, Alma, Najla, Maul, dan Audrie yang selalu memberikan dukungan, perhatian, dan memberikan yang terbaik bagi kelancaran pengerjaan Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlimpah rahmat dan karunia atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. 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. Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 01 Juli 2023

Fayola Akmal

19522100

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bidang usaha yang dapat berkembang secara konsisten dan memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan jumlahnya yang mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha yang mana tantangan UMKM harus diatasi secara bersama terkait salah satunya produktivitas. Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 156 Tahun 2021 menyebutkan bahwa perlu diupayakan peningkatan produktivitas pada UMKM serta untuk menjaga perusahaan agar tetap bertahan. UMKM Vifas Batik merupakan salah satu usaha yang yang terindikasi adanya penurunan kinerja yang dicurigai karena adanya ketidakstabilan serta penurunan jumlah penjualan produk. Sehingga perlunya dilakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran kinerja secara menyeluruh dan memberikan perbaikan pada UMKM Vifas Batik dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* berdasarkan tujuh kategori penilaian melalui pendekatan kuantitatif berupa kuesioner pada tahap awal dan kualitatif berupa wawancara untuk tahap kedua. Responden kuesioner sebanyak 48 pekerja Vifas Batik yang ditentukan melalui Teknik *proportional random sampling*. Serta untuk narasumber pada tahap wawancara sebanyak 2 orang yaitu pemilik UMKM serta kepala produksi yang ditentukan menggunakan *purposive sampling*.

Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa UMKM Vifas Batik menurut standar *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* berdasarkan tujuh kategori mendapat skor sebesar 522.92 yang menunjukkan penilaian kinerja UMKM Vifas Batik meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Good Performance* dengan skala skor (476-575). Terdapat dua kategori terendah dalam pengukuran kinerja ini, yaitu kategori Perencanaan Strategi dengan skor 43.47% dan Fokus Tenaga Kerja sebesar 48.54%.

Kata Kunci: UMKM, Kinerja, *Malcolm Baldrige*

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.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
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	7
1.6 Sistematika Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Kinerja.....	9
2.1.2 Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.3 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence.....	10
2.1.4 5W + 1H.....	28
2.2 Kajian Induktif	29
2.2.1 Pengukuran Kinerja di UMKM.....	29
2.2.2 Penerapan Metode Malcom Badrigde.....	30
2.2.3 Pengukuran Kinerja di UMKM menggunakan Metode Malcom Badrige	32
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1 Objek dan Waktu Penelitian.....	40
3.2 Jenis dan Tenik Pengumpulan Data	40
3.3 Alur Penelitian	41
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	49
4.1 Profil UMKM Vifas Batik	49
4.1.1 Sejarah UMKM.....	49
4.1.2 Deskripsi Usaha	50
4.1.3 Visi dan Misi UMKM	50
4.1.4 Lokasi UMKM.....	51
4.1.5 Sturktur Organisasi.....	51
4.1.6 Produk Bisnis	51
4.1.7 Proses Produksi	53
4.2 Pengolahan Data (Pengukuran Kinerja menggunakan <i>Malcom Badrige</i>)	54
4.2.1 Kuesioner	54
4.2.2 Wawancara.....	67

4.2.3	Skor rata-rata dan Level Kinerja UMKM Vifas Batik.....	70
4.3	<i>Desain Upaya Perbaikan</i>	71
4.3.1	Focus Group Discussion untuk Menyusun Strength, OFI, serta Rekomendasi	71
4.3.2	Analisis 5W + 1H.....	75
BAB V PEMBAHASAN.....		85
5.1	Analisis Kinerja secara menyeluruh pada UMKM Vifas Batik menggunakan Metode <i>Malcom Balridge</i>	85
5.2	Analisis Desain Usulan Perbaikan	86
5.2.1	Kategori Kepemimpinan	86
5.2.2	Kategori Perencanaan Strategi	87
5.2.3	Kategori Fokus Pelanggan dan Pasar	89
5.2.4	Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	90
5.2.5	Kategori Fokus Tenaga Kerja	91
5.2.6	Kategori Manajemen Proses	92
5.2.7	Kategori Hasil Bisnis	93
BAB VI PENUTUP.....		95
6.1	Kesimpulan	95
6.2	Saran.....	96
6.2.1	Saran untuk Peneliti Selanjutnya	96
6.2.2	Saran untuk UMKM Vifas Batik	97
DAFTAR PUSTAKA		98
LAMPIRAN.....		A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Skor Maksimal Kategori <i>Malcolm Baldrige</i>	18
Tabel 2. 2 Faktor Evaluasi Dimensi Proses	20
Tabel 2. 3 Faktor Evaluasi Dimensi Hasil	21
Tabel 2. 4 Sebaran Skor/Bobot Dimensi Proses (A-D-L-I).....	21
Tabel 2. 5 Sebaran Skor/Bobot Dimensi Hasil (Le-T-C-I).....	25
Tabel 2. 6 Kriteria Perusahaan Berdasarkan MBNQA.....	27
Tabel 2. 7 Kajian Induktif.....	34
Tabel 2. 8 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terbaru.....	37
Tabel 3. 1 Skala Likert Kuesioner	41
Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas	55
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Umur Responden di UMKM Vifas Batik Jogja.....	58
Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di UMKM Vifas Batik Jogja.....	58
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Masa kerja Responden di UMKM Vifas Batik Jogja.....	58
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Stus Karyawan Responden di UMKM Vifas Batik Jogja.....	59
Tabel 4. 6 Skor Kategori Kepemimpinan Berdasarkan Hasil Kuesioner	59
Tabel 4. 7 Skor Kategori Perencanaan Strategi Berdasarkan Hasil Kuesioner	60
Tabel 4. 8 Skor Kategori Fokus Pelanggan dan Pasar Berdasarkan Hasil Kuesioner	61
Tabel 4. 9 Skor Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	62
Tabel 4. 10 Skor Kategori Fokus Tenaga Kerja Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	63
Tabel 4. 11 Skor Kategori Manajemen Proses Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	64
Tabel 4. 12 Skor Kategori Hasil Bisnis Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	65
Tabel 4. 13 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Kuesioner UMKM Vifas Batik 2023	66
Tabel 4. 14 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Wawancara UMKM Vifas Batik	68
Tabel 4. 15 Skor Rata – Rata Seluruh Kategori MNBQA Berdasarkan Hasil Kuesioner & Wawancara UMKM Vifas Batik 2023	70
Tabel 4. 16 Identifikasi <i>Strength</i> , OFI, serta Rekomendasi (Kategori 1-6).....	71
Tabel 4. 17 Identifikasi <i>Strength</i> , OFI, serta Rekomendasi Kategori Dimensi Hasil (Kategori 7).....	74
Tabel 4. 18 Analisis 5W + 1H Kategori Kepemimpinan.....	76
Tabel 4. 19 Analisis 5W + 1H Kategori Perencanaan Strategi.....	77

Tabel 4. 20 Analisis 5W + 1H Kategori Pelanggan dan Pasar	78
Tabel 4. 21 Analisis 5W + 1H Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan.....	79
Tabel 4. 22 Analisis 5W + 1H Kategori Fokus Tenaga Kerja.....	79
Tabel 4. 23 Analisis 5W + 1H Kategori Manajemen Proses	81
Tabel 4. 25 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen.....	82
Tabel 4. 26 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil Finansial dan Pasar...	83
Tabel 4. 27 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil Sumber Daya Manusia	83
Tabel 4. 28 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil Kepemimpinan	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Penjualan Produk (Pcs).....	3
Gambar 1. 2 Capaian Target Penjualan Produk UMKM Vifas Batik.....	4
Gambar 2. 1 Kerangka Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i>	12
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	42
Gambar 4. 1 Logo UMKM Vifas Batik.....	49
Gambar 4. 2 Alamat Peta Usaha	51
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi	51
Gambar 4. 4 Produk Tas Bahu.....	52
Gambar 4. 5 Produk Tas Jinjing	52
Gambar 4. 6 Produk Tempat Alat Tulis.....	53
Gambar 4. 7 Tas Bahu Motif Batik.....	53
Gambar 4. 8 Produk Kipas.....	53
Gambar 4. 9 Alur Proses Produksi.....	54

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era ekonomi baru di Indonesia saat ini, konsep ekonomi kreatif menjadi salah satu bagian yang diunggulkan dengan mengandalkan kreativitas serta pengetahuan dari sumber daya manusia sebagai faktor produksi. Hal ini membuat ekonomi kreatif menjadi salah satu perekonomian yang penting bagi Indonesia, dimana pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia sudah dimulai sejak dicetuskannya Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2009 (Sidauruk et al., 2019).

Ekonomi kreatif dan UMKM merupakan suatu hal yang saling berhubungan serta tidak dapat dipisahkan. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah usaha produktif milik perorangan yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan dengan hasil penjualan tahunan diantara 300 juta hingga 50 milyar rupiah (Undang-Undang Republik Indonesia, 2008). Dalam mengembangkan usahanya, para pelaku UMKM dituntut untuk menemukan inovasi dan kreativitas mulai dari produk, pemasaran, distribusi, hingga sistem lainnya. Perekonomian Indonesia saat ini telah didominasi oleh sektor UMKM untuk mengurangi permasalahan kemiskinan dan pengembangannya mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan perekonomian daerah.

Presiden RI telah memberikan arahan untuk melakukan pengembangan UMKM Naik Kelas serta Modernisasi Koperasi dalam upaya membangun ekonomi kerakyatan. Dalam pembangunan ekonomi nasional, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bidang usaha yang dapat berkembang secara konsisten dan memiliki peran penting serta strategis. Selain itu, UMKM juga berperan besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia, dengan jumlahnya yang mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha. Kontribusi UMKM terhadap PDB juga mencapai 60,5%, dan terhadap penyerapan tenaga kerja adalah 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja

nasional. Dengan demikian, tantangan UMKM ke depan yang harus diatasi bersama oleh segenap *stakeholders* terkait dengan salah satunya yaitu produktivitas (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2022).

Disisi lain, beberapa faktor seperti rendahnya produktivitas, inovasi, serta kinerja membuat daya saing UMKM di Indonesia lemah. Selain itu, rendahnya kemampuan manajerial pada UMKM seperti tidak adanya penilaian serta pengukuran kinerja yang memadai membuat banyak UMKM gagal pada 5 tahun pertama. Padahal, UMKM dituntut untuk memiliki daya saing dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar dapat bertahan dan bersaing (Mawuntu & Aotama, 2022).

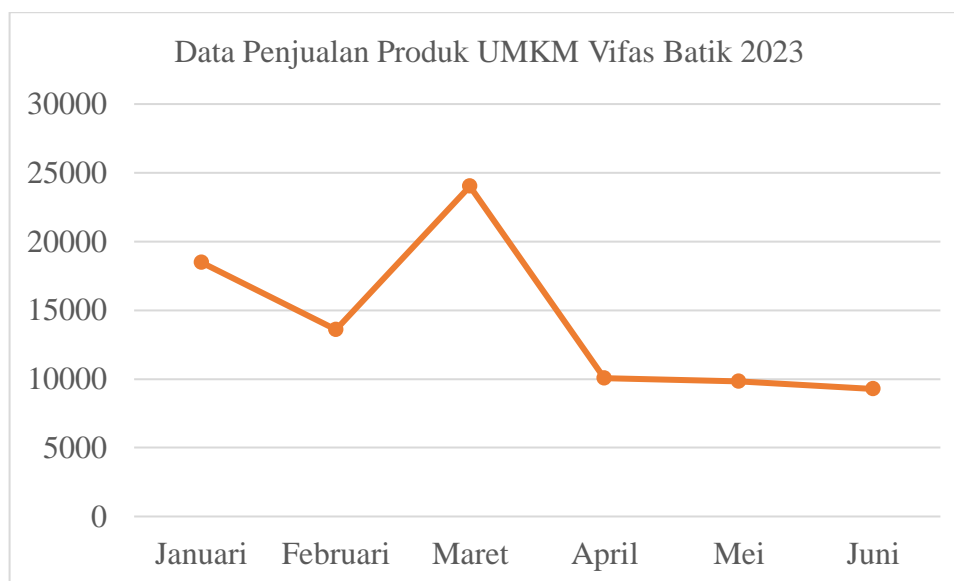
Sesuai dengan Undang-Undang No. 20 Tahun (2008) Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Pasal 3, mengemukakan bahwa UMKM bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan. Serta adanya Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 156 Tahun (2021) tentang Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas menimbang bahwa setiap peningkatan produktivitas perlu menetapkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan tentang Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas. Sehingga, perlu diupayakan peningkatan produktivitas pada UMKM serta untuk menjaga perusahaan agar tetap bertahan melalui berbagai bidang pendukung (Prasetio et al., 2018) dengan berlandaskan KepMen No.156.

Penelitian mengenai peningkatan produktivitas suatu usaha industri pernah dilakukan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif dalam mengukur kinerja, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, metode *Balanced Scorecard* tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan menjadi tingkat *great* karena hanya mempunyai 4 perspektif yang berfokus pada keuangan.

Metode *Malcolm Baldrige* merupakan salah satu metode yang digunakan sebagai penuntun suatu perusahaan untuk mencapai kinerja bermutu tinggi dengan penilaian terhadap 7 kriteria yaitu Kepemimpinan; Perencanaan strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil (Gasperz & Fontana, 2011). Metode ini mampu mendukung KepMen No.156 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas karena mampu memberikan penilaian secara menyeluruh dan terpadu, sehingga dapat menerapkan dan mengukur berdasarkan prinsip produktivitas yaitu

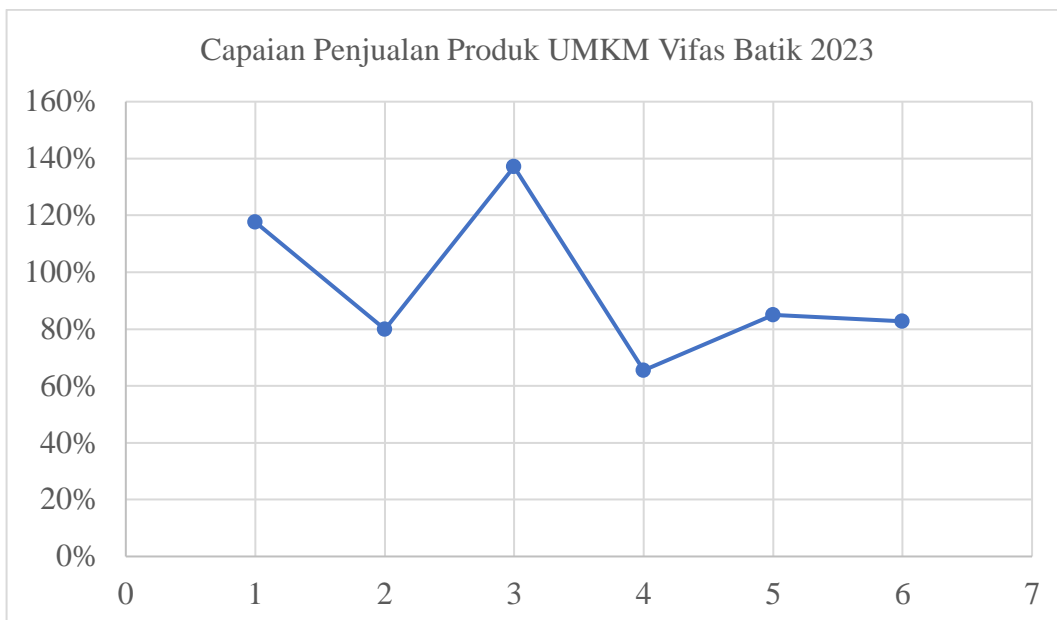
efektif, efisien, dan berkualitas. Dengan kriteria yang lengkap dan sesuai dengan standar internasional, pengukuran kualitas menggunakan kriteria *Baldrige* memberi keuntungan karena memungkinkan perusahaan melakukan penilaian mandiri (*self-assessment*) serta kriteria *Malcolm Baldrige* pun mempunyai ketergantungan antar satu kriteria dengan kriteria lainnya (Wiguna, 2018).

UMKM Vifas Batik merupakan usaha kerajinan dengan yang menyediakan berbagai macam produk souvenir batik yang berada di lokasi Sleman, Yogyakarta. Terdapat suatu fenomena yang terjadi dalam Vifas Batik, dimana diketahui bahwa berdasarkan observasi awal dan wawancara pada UMKM tersebut terindikasi adanya ketidakstabilan serta penurunan jumlah penjualan produk yang disebabkan karena penurunan kinerja. Hal tersebut dapat dilihat pada grafik penjualan pada Vifas Batik di bawah ini.



Gambar 1. 1 Grafik Penjualan Produk (Pcs)

Gambar 1.1 menunjukkan adanya ketidakstabilan dari jumlah penjualan produk UMKM Vifas Batik, yang mana pada beberapa bulan tidak mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan. Capaian tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.2, dimana persenan $\geq 100\%$ menandakan bahwa sudah tercapainya target penjualannya. Sedangkan persenan $< 100\%$ menandakan bahwa masih belum tercapainya target penjualan produk UMKM Vifas Batik pada bulan tersebut.



Gambar 1. 2 Capaian Target Penjualan Produk UMKM Vifas Batik

Berdasarkan hasil observasi awal, diketahui penurunan kinerja yang terjadi pada UMKM Vifas Batik ini disebabkan karena beberapa faktor, seperti salah satunya yaitu dalam penyusunan rencana strategi di Vifas Batik masih belum mengikutsertakan para pekerja yang lain yang berarti rencana strategi pada Vifas batik masih belum merepresentasikan kondisi dan keinginan pihak yang berkepentingan dan menjadi strategi organisasi. Menurut Ayuningtyas (2005) dalam penelitiannya, jika dalam pembuatan rencana strategi tidak mengikutsertakan berbagai pihak yang terkait, maka dalam pengimplementasiannya juga tidak mengacu pada rencana strategi yang ada. Dimana perencanaan strategi ini proyeksi untuk masa depan, jika suatu perusahaan tidak menerapkan inovasi serta perubahan dalam perencanaan strateginya, maka itu adalah kegagalan (Lorange, 1980). Serta, walaupun sudah dikonversi menjadi rencana kerja, namun dalam sistem pelaksanaannya juga belum pernah dilakukan pengevaluasian secara berkala yang menyebabkan tidak terdeteksinya sistem yang efisien serta efektif secara menyeluruh.

Selain itu, diketahui pula bahwa pada UMKM Vifas Batik ini masih belum tersedianya alat pelindung diri untuk melindungi tubuh sebagian atau seluruhnya, dari bahaya saat melakukan pekerjaan. Hal tersebut menyebabkan kurangnya rasa aman tenaga kerja saat melakukan pekerjaan. Padahal, dengan tersedianya alat pelindung diri untuk para pekerja akan meningkatkan kepuasan serta motivasi mereka, dimana faktor yang sangat berpengaruh dominan terhadap kinerja pekerja adalah motivasi kerja

(Musriha, 2011). Apabila kepuasan terpenuhi maka motivasi kerja mereka cenderung meningkat sehingga dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan. Dengan adanya motivasi kerja dapat dilihat lebih mudah dalam pencapaian kinerja yang baik dan akan diharapkan dalam perusahaan (Novrita, 2021).

Untuk mengetahui faktor yang lainnya yang mempengaruhi pada hasil penjualan produk di UMKM Vifas Batik, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan dengan berbagai kategori di dalamnya. Namun, hingga saat ini UMKM Vifas Batik masih belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh, sehingga diperlukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Malcolm Baldrige* guna mengetahui keadaan dan perbaikan yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Mengingat pentingnya pengukuran kinerja untuk UMKM dalam menghadapi dunia industri yang semakin kompetitif, maka penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi usaha UMKM dalam mengevaluasi usaha mereka sehingga dapat melakukan perbaikan dan pengembangan yang lebih baik. Selain itu, penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam menilai kinerja UMKM dan mengambil langkah-langkah strategis bagi pengembangan UMKM di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Perlunya diupayakan peningkatan produktivitas pada UMKM yang berlandaskan KepMen No.156 tentang Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas, yaitu dengan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*. Metode *Malcolm Baldrige* mampu mendukung KepMen No.156 Tahun 2021 karena memberikan penilaian secara menyeluruh dan terpadu, sehingga dapat menerapkan dan mengukur berdasarkan prinsip produktivitas yaitu efektif, efisien, dan berkualitas. UMKM Vifas Batik merupakan salah satu usaha yang menyediakan souvenir batik, yang mana UMKM ini mengalami ketidakstabilan serta penurunan jumlah penjualan produk yang disebabkan karena penurunan kinerja yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti halnya pada perencanaan strategi serta tenaga kerja.

Pertanyaan: Bagaimana pengukuran kinerja secara menyeluruh pada UMKM Vifas Batik menurut standar *Malcolm Baldrige*?

2. Pengukuran kinerja secara menyeluruh pada UMKM Vifas Batik menggunakan metode *Malcolm Baldrige* akan menghasilkan nilai yang dicapai pada setiap kategorinya, yang meliputi Kepemimpinan; Perencanaan strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil. Skor terendah dari ketujuh kategori tersebut akan dijadikan fokus utama dalam strategi baru pada UMKM Vifas Batik.

Pertanyaan: Apa upaya perbaikan berdasarkan kategori terendah yang dijadikan fokus utama dalam penerapan strategi pada UMKM Vifas Batik?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian menjawab rumusan masalah. Berikut adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Mengukur kinerja secara menyeluruh pada UMKM Vifas Batik menurut standar *Malcolm Baldrige*.
2. Mendesain upaya perbaikan untuk kategori terendah yang dijadikan fokus utama dalam penerapan strategi pada UMKM Vifas Batik.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu:

a. Bagi Akademik

1. Dapat mengukur kinerja serta memberikan upaya perbaikan pada UMKM Vifas Batik dengan menerapkan tujuh kriteria dari metode *Malcolm Baldrige*.
2. Menambah wawasan peneliti serta dapat mengaplikasikan ilmu yang sudah didapat dengan permasalahan yang ada pada dunia nyata.
3. Dapat menambah referensi literatur bagi civitas akademika untuk melakukan penelitian yang berkaitan khususnya mengenai pengukuran kinerja.

b. Bagi Perusahaan

1. UMKM Vifas Batik dapat mengetahui serta mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan berdasarkan Metode *Malcolm Baldrige* dari penelitian yang telah dilakukan.
2. Menerapkan rekomendasi yang dapat dijadikan upaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
3. UMKM Vifas Batik lebih bisa menghadapi lingkungan yang dinamis dalam berbisnis.

4. Dapat membangun kesuksesan jangka pendek serta kestabilan perusahaan yang menjadi lebih panjang dengan pengidentifikasian kekuatan serta kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area yang berkaitan dengan ketujuh kategori *Malcolm Baldrige*.

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian lebih terarah, maka diperlukan atasan penelitian yang menjelaskan bagian yang tidak dibahas dalam penelitian. Berikut merupakan batasan dari penelitian ini:

1. Subjek penelitian ini adalah UMKM Vifas Batik Yogyakarta dengan pengambilan data yang dilakukan pada bulan April – Juni 2023.
2. Objek pada penelitian ini adalah segala hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan menurut kriteria Metode *Malcolm Baldrige* pada UMKM Vifas Batik.
3. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data pada tahun 2023.
4. Implementasi pengukuran kinerja perusahaan dilakukan berdasarkan data-data yang telah diberikan.
5. Tidak menghitung faktor biaya.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan merupakan gambaran dari isi yang akan dibahas pada laporan Tugas Akhir ini, yang dibagi menjadi 6 pokok bahasan, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan terkait gambaran umum penelitian ini dilakukan yang memuat latar belakang, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan batasan permasalahan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka terdiri dari kajian literatur dan landasan teori yang dapat membuktikan bahwa laporan Tugas Akhir yang diteliti serta diangkat telah memenuhi syarat dan kriteria. Kajian literatur memuat penelitian terdahulu tentang bidang yang diteliti, sedangkan landasan teori sebagai panduan dalam menyelesaikan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab metode penelitian menjelaskan mengenai objek penelitian, teknik pengumpulan data serta alur diagram penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisikan tentang data-data yang sudah dikumpulkan dan dilakukan penguraian proses pengolahan data dengan metode yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB V PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi pembahasan kritis mengenai hasil yang telah dan belum dipaparkan pada bab sebelumnya yang menjawab dari rumusan masalah.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan yang berisikan ringkasan singkat mengenai penelitian yang telah dilakukan, serta menjawab dari tujuan penelitian. Untuk saran memuat tentang ide dari penulis agar dapat lebih mengembangkan penelitian yang serupa dari penelitian-penelitian sebelumnya

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Terdapat beberapa pendapat dari para ahli terkait definisi kinerja dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Masturi (2021), kinerja merupakan hasil kerja dari seseorang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan sesuai dengan aturan. Kinerja didefinisikan ukuran kesuksesan seseorang ataupun organisasi yang ditunjukkan dari meningkatnya hasil kerja dari sisi kualitas maupun kuantitas, dimana kinerja perusahaan merupakan faktor umum yang dapat mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan *ouput* kinerja perusahaan seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan (Adiputra & Kusumadmo, 2013).

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan evaluasi dari pelaksanaan pekerjaan individu, kelompok atau bagian dari perusahaan secara komprehensif yang dapat dilakukan setiap periode dari waktu tertentu dengan maksud untuk mengetahui seberapa jauh tujuan suatu perusahaan tercapai (Rismawati & Mattalata, 2018). Pengukuran kinerja mampu melihat kemajuan yang telah dicapai oleh suatu perusahaan serta menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan manajemen serta mampu menciptakan nilai perusahaan tersebut kepada para *stakeholder* (Wahyuni et al., 2018).

Hasyim (2018) menambahkan, pengukuran kinerja dilakukan untuk perbaikan suatu organisasi secara berkesinambungan agar terciptanya kualitas kinerja dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas serta profit perusahaan. Tujuan lain dari pengukuran kinerja yaitu agar memotivasi semua pihak dalam mencapai sasaran organisasi dan mengetahui manfaat yang mereka harapkan.

Penilaian kinerja bukan ditujukan pada perusahaan besar, namun pengukuran kinerja juga dibutuhkan oleh UMKM. Selain untuk mengetahui ketepatan tujuan UMKM, pengukuran kinerja juga memungkinkan UMKM untuk melakukan evaluasi dalam rangka perbaikan (Suprpto et al., 2009). Memahami pentingnya pengukuran kinerja bagi UMKM, maka dibutuhkan suatu metode yang menilai serta mengukur dari berbagai aspek secara luas, dimana mencakup aspek finansial maupun non finansial sehingga memungkinkan mengukur seluruh kompetensi usaha serta menjawab kebutuhan semua pemangku kepentingan (Mawuntu & Aotama, 2022).

2.1.3 *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*

2.1.3.1 *Definisi Malcolm Baldrige*

Malcolm Baldrige merupakan suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur serta mengevaluasi kinerja manajemen suatu perusahaan. *Malcolm Baldrige* dapat meningkatkan proses dan kecepatan, menginterpretasikan visi dan misi suatu perusahaan menjadi strategi yang baik, membentuk sistem kerja yang tinggi dan membentuk suatu kesetiaan pada konsumen.

Malcolm Baldrige merupakan *guideline* bagi suatu perusahaan dalam mencapai kinerja bermutu tinggi dengan 7 kriteria penilaian, yaitu Kepemimpinan; Perencanaan strategi; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Manajemen Proses; dan Hasil. Kriteria *Baldrige* ini mampu memberikan penilaian komprehensif dan terpadu sehingga memungkinkan perusahaan melakukan penilaian mandiri atau *self-assesment* (Gasperz & Fontana, 2011).

Menurut Flynn dan Saladin (2001), Kriteria *Malcolm Baldrige* dibangun atas sekumpulan tata nilai dan konsep inti yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya. Tata nilai dan konsep inti melekat pada keyakinan dan perilaku yang ada di organisasi berkinerja tinggi. Tata nilai dan konsep inti tersebut merupakan fondasi untuk mengintegrasikan persyaratan bisnis utama ke dalam suatu kerangka kerja berorientasi hasil kemudian dijadikan basis untuk bertindak atau menerima umpan balik. Kriteria *Malcolm Baldrige* juga telah diterapkan sebagai salah satu alat manajemen kualitas pada penyusunan strategi berdasarkan kondisi perusahaan guna menyelesaikan permasalahan baik untuk mengetahui nilai kinerja, posisi, serta kelebihan dan kekurangan suatu perusahaan. Penerapan kriteria *Malcolm Baldrige* tidak hanya diperuntukan bisnis, namun juga bisa untuk kebutuhan pada bidang pendidikan.

2.1.3.2 Fungsi *Malcolm Baldrige*

Berfungsi sebagai salah satu alat yang dapat mengukur serta mengevaluasi kinerja manajemen. Perusahaan atau organisasi yang dapat menerapkan metode ini antara lain perusahaan dengan kategori usaha jasa, manufaktur, dan bisnis kecil serta Pendidikan. Dengan adanya penilaian *Malcolm Baldrige*, suatu perusahaan maupun organisasi dapat lebih bisa menghadapi lingkungan yang dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, membuat strategi yang berlandaskan visi dan misi, membangun kesuksesan jangka pendek serta kestabilan suatu perusahaan menjadi lebih panjang (Garpersz, 2002).

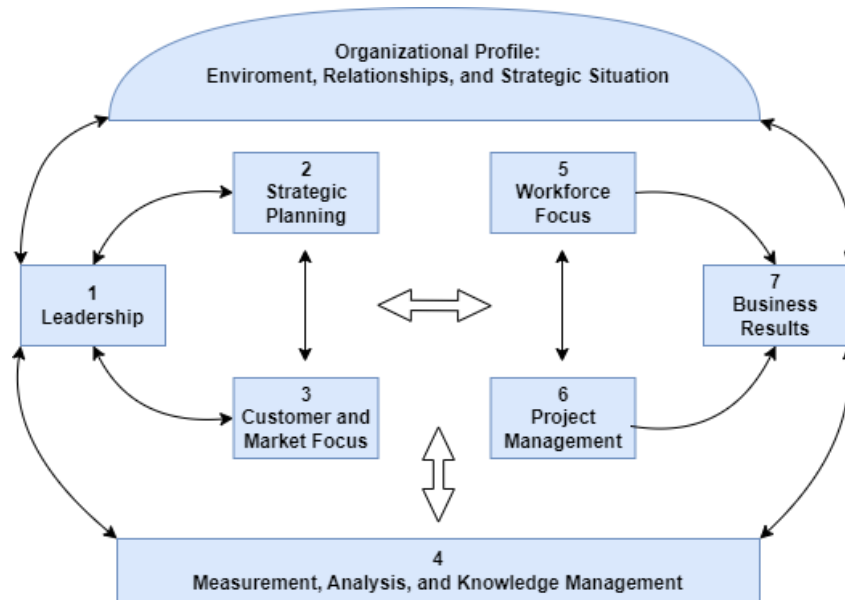
2.1.3.3 Keunggulan *Malcolm Baldrige*

Menurut (Gaspersz, 2007), terdapat keunggulan dari *Malcolm Baldrige*, yaitu sebagai berikut.

1. Dengan menggunakan kerangka kerja *Malcolm Baldrige*, suatu perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan serta kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area yang berkaitan dengan kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pasar dan pelanggan, pengukuran, analisi dan manajemen pengetahuan, fokus sumber daya manusia, manajemen proses, serta keunggulan kinerja yang berkaitan dengan: produk dan pelayanan, kepuasan pelanggan, peningkatan pasar dan finansial peningkatan kompetensi dan pembelajaran sumber daya manusia, peningkatan proses secara terus menerus.
2. *Malcolm Baldrige* dapat meningkatkan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada pihak manajemen untuk melaksanakan rencana bisnis mandiri dan program peningkatan keunggulan kinerja.
3. Dapat memberikan kerangka kerja manajemen terintegrasi yang terdiri dari berbagai faktor, poses operasional dan hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. *Malcolm Baldrige* bukan hanya sekedar alat atau teknik, namun berfokus pada persyaratan untuk meningkatkan keunggulan kinerja.
5. Dapat diterapkan pada perusahaan maupun organisasi kecil dan besar, lokal maupun kelas dunia, serta mudah beradaptasi pada lingkungan bisnis manapun.
6. Telah terbukti dan diterapkan oleh manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

2.1.3.4 Kerangka & Struktur Kriteria Malcolm Baldrige

Berikut ini merupakan sistem perspektif dari kerangka *Malcolm Baldrige* yang ditampilkan dalam bentuk seperti burger yang pada bagian atasnya seperti payung dengan maksud menggambarkan snapshot profil organisasi mengenai falsafah, kaidah hukum, dan tujuan perusahaan didirikan.



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 kategori yang dinilai dari metode *Malcom Baldrige*, dengan total nilai sebesar 1000 poin, yaitu:

1. *Leadership* / Kepemimpinan (120 poin)
2. *Strategic Planning* / Perencanaan Strategi (85 poin)
3. *Customer and Market Focus* / Fokus Pelanggan dan Pasar (85 poin)
4. *Measurement, Analysis, and Knowledge Management* / Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (90)
5. *Workforce Focus* / Fokus Tenaga Kerja (85 poin)
6. *Process Management* / Manajemen Proses (85 poin)
7. *Business Results* / Hasil – Hasil Bisnis(450 poin)

Tujuan utama dalam ketujuh kategori ini adalah:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan dari segi praktek kerja, kapabilitas, dan hasil perusahaan.
2. Memfasilitasi komunikasi dan berbagai informasi diantara perusahaan sejenis maupun tidak.
3. Sebagai alat bantu dalam memahami serta mengatur kinerja organisasi, dan mengarahkan dalam perencanaan serta pemberlajaran organisasi (Garpersz, 2002).

Fokus kriteria *Malcolm Baldrige* yaitu ada pada keunggulan kinerja untuk keseluruhan organisasi dalam struktur manajerial secara menyeluruh, mengidentifikasi serta menelaah semua hasil-hasil organisasi yang mencakup pelanggan, produk/jasa, keuangan, sumber daya manusia dan efektivitas organisasi. Pengukuran kualitas dengan menggunakan metode ini memungkinkan organisasi melakukan penilaian secara mandiri (*self-assesment*). Metode ini juga dipakai untuk mengetahui besarnya nilai kinerja perusahaan, posisi perusahaan di pasar, kelebihan dan kekurangan perusahaan serta mendapat kriteria kompetitif dan penetapan prioritas (Murdiono, 2000). Disisi lain, metode *Malcolm Baldrige* juga telah ditetapkan sebagai salah satu alat manajemen kualitas pada penyusunan strategi berdasarkan kondisi perusahaan dalam kondisi internal dan eksternal (Wijayanti, 2002).

2.1.3.5 *Tujuh Kriteria Malcolm Baldrige*

Iskandar Sadikin (2010) menyatakan bahwa terdapat tujuh kriteria pada Metode *Malcolm Baldrige*, diantaranya:

a. **Kepemimpinan/Leadership** (120 poin)

Leadership yang berarti kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan kinerja dalam suatu perusahaan. Kriteria ini menggambarkan seorang pemimpin perusahaan dapat membimbing dan mempertahankan keberlanjutan perusahaan, seperti halnya bagaimana cara pemimpin senior dapat memandu dan menopang organisasi, mengatur visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja. Selain itu juga menjaga komunikasi antar pekerja selalu terjalin dengan baik, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat memberikan semangat kepada para pekerja. Faktor ini juga menjadi tanggung jawab perusahaan kepada masyarakat, meliputi sistem penguasaan organisasi yang dilakukan secara legal dan bertanggung jawab kepada publik. Kategori kepemimpinan ini dibagi ke dalam dua sub bab item yaitu sebagai berikut.

- i. **Kepemimpinan Senior/*Senior Leadership* (70 poin)**

Senior Leadership merupakan item yang menguraikan tentang cara bagaimana seorang pemimpin atau *leader* memandu serta menopang sebuah organisasi atau perusahaan. Item ini befokus pada tindakan pemimpin menjaga stabilitas perusahaan dengan dua poin yang menjadi acuan dalam penilaian, yaitu *vision, values and mission* dan *communication and organizational performance*.
 - ii. **Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat (50 poin)**

Item ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan dapat menjamin dan memnuhi tanggung jawab kepada publik. Selain itu juga memastikan bahwa setiap individu dalam perusahaan memiliki etika yang sesuai dengan norma yang baik. Terdapat 3 acuan dalam proses penilaia, yakni *organizational govermence, legal and ethical behavior*, dan *societal responsibilities and support key communities*.
- b. ***Strategic Planning* (85 poin)**
- Kategori ini merupakan faktor yang menggambarkan suatu perusahaan dapat mengembangkan sasaran strategis menjadi rencana kerja sehingga mampu mempertahankan usaha perusahaan serta berkembang dan bersaing dengan kompetitor lainnya. Kategori *strategic planning* kemudian dibagi kedalam dua item, yaitu:
- i. **Pengembangan Strategi (40 poin)**

Item ini menguraikan bagaimana perusahaan menetapkan strategi dan sasaran hasil strategi perusahaan. Dalam item ini terdapa dua acuan yang digunakan untu proses penilaian, yaitu *strategy development process* dan *strategy objectives*.
 - ii. **Penyebarluasan Strategi (45 poin)**

Item ini menjelaskan mengenai bagaimana perusahaan meimplementasikan rencana strategi kedalam tindakan yang berhubungan dengan indicator atau sasaran hasil strategi sebelumnya. Dalam item ini terdapat dua acuan untuk penilaian, yaitu *action plan development and deployment* dan *performance projections*.

c. ***Customer and Market Focus*** (85 poin)

Fokus pelanggan memiliki fokus untuk bagaimana perusahaan dapat membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dan tercapai kepuasan dan loyalitas pelanggan. Nilai dari kepuasan pelanggan ini dapat membantu perusahaan dalam menentukan langkah ke depannya setelah mengetahui permintaan pelanggan sehingga dapat menjadi peluang besar di pasar. Selain itu juga fokus pelanggan juga menguji bagaimana suatu perusahaan menentukan kebutuhan, harapan, dan pilihan pelanggan. Dalam kategori ini terbagi menjadi dua item, yaitu:

i. Pengetahuan Pelanggan dan Pasar (45 poin)

Item ini menguraikan bagaimana perusahaan menentukan kebutuhan dan sasaran berdasarkan pelanggan dan pasar untuk memastikan keterkaitan dan mengembangkan peluang baru. Terdapat dua point yang menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu *customer and stakeholder listening* dan *determination of customer and stakeholder statisfaction and engagement*.

ii. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan (40 poin)

Item ini menjelaskan bagaimana suatu perusahaan membangun dan menjaga hubungan para pelanggan untuk mengembangkan peluang baru. Selain itu, Item ini juga menguraikan dalam penentuan kepuasan pelanggan dimana memiliki

d. ***Measurement, Analysis and Knowledge Management*** (90 poin)

Kategori ini menggambarkan cara suatu perusahaan dalam mengumpulkan dan memilih satu data yang mempunyai keterkaitan dengan kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat memperbaiki kekurangan dan mengefektifkan kinerja perusahaan. Kategori ini menguji bagaimana suatu perusahaan mendapatkan, menelaah, mengatur, dan mengembangkan data, informasi dan asset pengetahuan yang dimilikinya. Dalam kategori ini terdapat dua sub kriteria yang menjadi acuan dalam proses penilaian, yaitu:

i. Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi (45 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan cara bagaimana suatu perusahaan mengukur, menganalisa, menyusun, meninjau ulang, dan mengembangkan performanya pada semua level.

ii. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan (45 poin)

Menjelaskan bagaimana suatu perusahaan memastikan ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan oleh pekerja, mitra kerja dan pelanggan. Selain itu, juga menggambarkan bagaimana suatu organisasi membentuk dan mengatur pengetahuan yang dimilikinya.

e. ***Workforce Focus*** (85 poin)

Pada kategori ini menunjukkan dimana perusahaan diharuskan untuk mampu menciptakan dan menjaga lingkungan kerja serta melakukan pengembangan pada setiap tenaga kerja dan perusahaan. Hal tersebut akan membuat perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Kategori ini memeriksa kemampuan perusahaan dalam mengevaluasi kapailitas dan kapasitas dari setiap tenaga kerjanya serta membangun lingkungan kerja yang kondusif. Kategori *Human Resources Focus* juga memastikan suatu perusahaan dapat menggerakkan, mengelola, dan mengembangkan potensi tenaga kerja yang mendukung visi misi perusahaan. Terdapat dua sub kriteria dalam penilaian pada kategori ini, yaitu sebagai berikut.

i. Keterlibatkan Tenaga Kerja (45 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dapat bergerak, mengkompensasi dan memberi penghargaan terhadap tenaga kerja untuk mencapai kinerja tinggi. Selain itu juga menggambarkan penilaian terhadap keterlibatan tenaga kerja dan menggunakan hasilnya untuk mencapai kinerja tinggi. *Workforce Engagement* juga menggambarkan bagaimana staff dan pemimpin dikembangkan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

ii. Lingkungan Tenaga Kerja (40 poin)

Menggambarkan bagaimana suatu perusahaan mengatur kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, memastikan suatu perusahaan menjaga kesehatan keselamatan kerja bagi para tenaga kerja.

f. ***Process Management*** (85 poin)

Kategori ini menilai efektivitas dan efisiensi dari suatu proses manajemen dari berbagai aspek, seperti fokus pelanggan siklus operasional maupun perbaikan yang berkelanjutan. Terdapat dua sub kriteria dalam kategori ini, diantaranya sebagai berikut.

i. Desain Sistem Kerja (45 poin)

Menggambarkan bagaimana suatu perusahaan dapat mendesain, mengelola dan meningkatkan sistem kerja dengan cara memberikan inovasi dan memastikan produk atau layanan yang ditawarkan mampu dan layak bersaing dengan kompetitor lain.

ii. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja (40 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mendesain, mengelola dan meningkatkan kunci proses kerja untuk kepuasan pelanggan agar mencapai keberhasilan yang berkelanjutan. Perusahaan memastikan proses kerja berjalan dengan sebagaimana mestinya dengan melakukan evaluasi secara berkala.

g. **Business Result** (450 poin)

Kategori ini menguji kinerja dan peningkatan dari perusahaan dalam berbagai lingkup, yaitu hasil dari layanan yang diberikan, kepuasan pelanggan, kinerja dari finansial dan pasar, hasil dari tenaga kerja dan sistem kerja, kinerja operasional, tanggung jawab kepemimpinan dan masyarakat. Singkatnya, hal ini menyatakan hasil dari penilaian kinerja perusahaan serta perbaikan dari semua aspek bisnis utama perusahaan. Berikut merupakan sub kriteria yang menjadi acuan penilaian:

i. Hasil Perusahaan (100 poin)

Sub kriteria ini menggambarkan mengenai hasil dari kinerja suatu perusahaan dengan tujuan mencapai hasil kinerja, kualitas proses, serta nilai yang memimpin kepada kepuasan dan loyalitas pelanggan.

ii. Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen (90 poin)

Menjelaskan hasil kinerja yang berfokus pada pelanggan dan mitra kerja, mencakup kepuasan, ketidakpuasan. Tujuannya adalah mengetahui sejauh mana perusahaan telah memberi pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan serta mengembangkan kepuasan dan loyalitas.

iii. Hasil Finansial dan Pasar (80 poin)

Merupakan hasil dari layanan masyarakat dan keuangan suatu perusahaan sebagai hasil segmen pasar dan pelanggan yang terkait. Bertujuan untuk mengetahui dan mengerti kestabilan finansial, tantangan, dan peluang pasar.

iv. Hasil Sumber Daya Manusia (80 poin)

Hasil yang berfokus pada para tenaga kerja yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan telah menjaga kestabilan lingkungan kerja yang peduli, Bersatu dan produktif bagi seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi.

v. Hasil Kepemimpinan (80 poin)

Sub kriteria ini menjelaskan tentang hasil dari kepemimpinan dalam suatu perusahaan, dimana didalamnya mencakup mengenai pemenuhan rencana strategis dan tanggung jawab sosial yang bertujuan untuk menjaga etika perusahaan itu sendiri.

2.1.3.6 Sistem Penilaian pada Malcolm Baldrige

Evaluasi penilaian pada setiap kategori dilakukan dengan pembobotan berdasarkan nilai yang sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan *Malcolm Baldrige* pada tabel di bawah ini (Gasperz & Fontana, 2011).

Tabel 2. 1 Skor Maksimal Kategori *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
	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.	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

No.	Kriteria	Penilaian
	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

Hasil penilaian dari seluruh kriteria *Malcolm Baldrige* memiliki dampak yang begitu besar bagi perusahaan, bukan hanya dapat menunjukkan keunggulan serta peluang apa saja yang dimiliki oleh perusahaan namun juga dapat mengetahui perbaikan apa yang dapat dilakukan guna menuntun perusahaan demi mewujudkan kinerja ekselen. Berdasarkan penilaian *Malcolm Baldrige*, sistem penilaian didasarkan pada dua dimensi evaluasi, yaitu dimensi proses dan hasil. Dimensi proses mengacu pada metode perusahaan menggunakan dan meningkatkan dalam menjawab persyaratan item kategori. Sedangkan dimensi hasil mengacu pada *output* dan *outcome* perusahaan dalam mencapai persyaratan item kriteria.

a. Dimensi Proses

Kategori yang termasuk dalam dimensi proses digunakan untuk meningkatkan pemenuhan syarat item item dalam kagetori ke-1 sampai ke-6. Dalam mengevaluasi dimensi proses terdapat empat faktor yang digunakan, yaitu A-D-L-I (*Approach, Deployment, Learning, and Integration*). Berikut merupakan faktor evaluasi dimensi proses menurut *Baldrige Perfomance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST) United States Department of Commerce* (2013).

Tabel 2. 2 Faktor Evaluasi Dimensi Proses

Faktor	Mengacu pada
<i>Approach</i> (Pendekatan)	<ul style="list-style-type: none"> - Metode yang digunakan untuk menyelesaikan proses - Kesesuaian metode untuk persyaratan item serta lingkungan perusahaan - Efektivitas penggunaan metode - Sejauh mana pendekatan ini berulang dan didasarkan pada data dan informasi yang dapat dipercaya
<i>Deployment</i> (Penyebaran)	<ul style="list-style-type: none"> - Sejauh mana pendekatan telah diimplementasikan dalam menangani persyaratan item yang relevan dan penting untuk perusahaan - Sejauh mana pendekatan diterapkan secara konsisten - Sejauh mana pendekatan yang digunakan dilakukan oleh seluruh unit kerja yang sesuai
<i>Learning</i> (Pembelajaran)	<ul style="list-style-type: none"> - Memperbaiki pendekatan yang digunakan untuk perusahaan melalui siklus evaluasi dan peningkatan - Mendorong adanya terobosan-terobosan baru atas pendekatan yang sudah diinovasikan - Membagikan perbaikan serta inovasi dengan unit kerja dan proses yang relevan dalam perusahaan
<i>Integration</i> (Keterpaduan)	<ul style="list-style-type: none"> - Sejauh mana pendekatan yang telah digunakan perusahaan telah selaras dengan kebutuhan perusahaan yang telah ditetapkan dalam profil perusahaan dan item proses lainnya. - Sejauh mana sistem pengukuran, informasi, dan perbaikan saling melengkapi di seluruh proses dan unit kerja. - Sejauh mana rencana, proses, hasil-hasil, Analisa, pembelajaran, dan tindakan perusahaan terkoordinasi di seluruh proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan utama organisasi.

b. Dimensi Hasil

Kategori dimensi hasil mengacu pada *output* dan *outcomes* perusahaan untuk memenuhi persyaratan kelima item dalam kategori ketujuh. Berdasarkan

penilaian *Malcolm Baldrige*, dimensi hasil dapat dievaluasi dengan empat faktor yaitu Le-T-C-I (*Level, Trend, Comparison, and Integration*). Berikut merupakan faktor evaluasi hasil.

Tabel 2. 3 Faktor Evaluasi Dimensi Hasil

Faktor	Mengacu pada
<i>Level</i> (Tingkat)	- Tingkat kinerja perusahaan saat ini
<i>Trend</i> (Tren)	- Tingkat perbaikan kinerja perusahaan atau Keberlanjutan dari kinerja yang baik - Penyebaran dari hasil hasil kinerja perusahaan
<i>Comparison</i> (Perbandingan)	- Kinerja relatif terhadap perbandingan yang tepat, seperti dilakukan pada pesaing atau perusahaan serupa. - Kinerja relatif terhadap benchmark atau pemimpin industri
<i>Integration</i> (Integrasi)	- Pengukuran hasil perusahaan memenuhi persyaratan kinerja pelanggan, produk dan jasa, pasar, proses, dan <i>action plan</i> yang teridentifikasi dalam profil perusahaan serta item proses - Hasil perusahaan termasuk indikator yang valid dari kinerja masa depan - Hasil perusahaan terkoordinasi di seluruh proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan perusahaan secara keseluruhan

Faktor-faktor dari dimensi proses dan dimensi hasil merupakan hal yang dinilai dari setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Berikut merupakan sebaran skor atau bobot dimensi proses (A-D-L-I) dan hasil (Le-T-C-I) berdasarkan *Malcolm Baldrige*.

Tabel 2. 4 Sebaran Skor/Bobot Dimensi Proses (A-D-L-I)

Skala	Skor/Bobot	Proses (Kategori 1-6)
1	0% atau 5 %	- Tidak ada pendekatan sistematis untuk persyaratan item yang jelas, informasi anektodal. (A)

Skala	Skor/Bobot	Proses (Kategori 1-6)
2	10%, 15%, 20% atau 25%	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada atau sedikit adanya bukti penyebaran dari sebuah pendekatan sistematis. (D) - Belum ada bukti orientasi terhadap perbaikan, perbaikan dicapai melalui reaksi terhadap masalah. (L) - Tidak ada bukti keselarasan organisasional. Area individu atau unit kerja bekerja sendiri-sendiri. (I) - Terdapat bukti permulaan dari sebuah pendekatan sistematis terhadap kebutuhan dasar dari item. (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) - Terdapat bukti transisi tahap awal dari sikap reaktif terhadap masalah menjadi orientasi terhadap perbaikan secara umum. (L) - Pendekatan selaras dengan area atau unit kerja yang lain, sebagian besar melalui pemecahan masalah secara bersama. (I)
3	30%, 35%, 40%, atau 45%	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat bukti dari pendekatan sistematis serta efektif, responsive atas kebutuhan dasar dari item. (A) - Pendekatan sudah disebarkan, meskipun pada beberapa unit kerja masih tahap awal. (D)

Skala	Skor/Bobot	Proses (Kategori 1-6)
4	50%, 55%, 60%, atau 65%	<ul style="list-style-type: none"> - 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) - 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)
5	70%, 75%, 80%, atau 85%	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat bukti pendekatan sistematis dan efektif, responsive terhadap kebutuhan beberapa item, jelas. (A) - Pendekatan sudah diterapkan dan disebarkan dengan baik tanpa kesenjangan yang signifikan di area atau unit kerja. (D)

Skala	Skor/Bobot	Proses (Kategori 1-6)
6	90%, 95%, atau 100%	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi berbasis fakta, proses perbaikan dan pembelajaran perusahaan menjadi alat kunci manajemen, ada bukti yang jelas tentang proses penyempurnaan dan inovasi ebagai 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) - 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) - 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. 5 Sebaran Skor/Bobot Dimensi Hasil (Le-T-C-I)

Skala	Skor/Bobot	Hasil (Kategori 7)
1	0% atau 5 %	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terdapat hasil kinerja atau hasil sangat rendah pada area yang dilaporkan. (Le) - Trend data tidak dilaporkan atau sebagian besar menunjukkan trend yang jelek. (T) - Informasi komparatif tidak dilaporkan. (C) - Hasil kinerja tidak dilaporkan di seluruh area penting di misi utama dan kebutuhan perusahaan. (I)
2	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 trend data dilaporkan atau sebagian besar menunjukkan trend yang jelek. (T) - Tidak ada atau hanya sedikit informasi komparatif yang dilaporkan. (C) - Hasil kinerja dilaporkan pada beberapa area penting di misi utama dan kebutuhan perusahaan. (I)
3	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) - Terdapat bukti peningkatan trend pada tahap awal. (T) - Adanya bukti tahap awal penyediaan informasi komparatif. (C)

Skala	Skor/Bobot	Hasil (Kategori 7)
4	50%, 55%, 60%, atau 65%	<ul style="list-style-type: none"> - 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 area 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)
5	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

Skala	Skor/Bobot	Hasil (Kategori 7)
		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)
6	90%, 95%, atau 100%	- Level kinerja saat ini berada pada tingkat ekselen pada sebagian besar area penting di <i>item requirements</i> . (Le)
		- Adanya peningkatan trend yang ekselen dan atau level kinerja ekselen yang konsisten pada sebagian besar area. (T)
		- Bukti kinerja saat ini maupun trend 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 jenjang predikat kinerja perusahaan terhadap pembobotan nilai berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige* dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 2. 6 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>Average</i>
<i>Good Performance</i>	476 - 575	
<i>Emerging Industry Leader</i>	576 - 675	
<i>Industry Leader</i>	676 - 775	<i>Excellent</i>

Jenjang Predikat	Skor	Level
<i>Benchmark Leader</i>	776 – 875	
<i>Work Leader</i>	876 - 1000	

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

2.1.3.7 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 item *Malcolm Baldrige* dalam bentuk persentase berdasarkan kriteria yang sesuai dengan tabel *Scoring Guidelines MNBQA*.
6. Menghitung secara keseluruhan untuk mendapatkan nilai akhir dari kinerja perusahaan.
7. Menganalisis hasil dari seluruh penilaian dan merancang perbaikan pada kategori yang terindeksi memiliki skor yang rendah dan mencari sebabnya.

2.1.4 5W + 1H

Misrah, Barasandji & Pawala (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa teknik 5W 1H merupakan singkatan dari “*What, Who, When, Where, Why, How*” yang memiliki arti dalam Bahasa Indonesia yaitu “Apa, Siapa, Kapan, Dimana, Mengapa, Bagaimana”. Teknik ini merupakan konsep dasar yang digunakan untuk pengumpulan informasi agar dapat memperoleh cerita yang utuh tentang suatu hal, dimana kalimat tanya biasa disebut sebagai kalimat untuk menggali informasi. Sedangkan menurut Saputro (2021), teknik 5W 1H merupakan metode sederhana dengan pertanyaan konseptual dimana teknik ini digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang biasa digunakan sebagai metode pada penelitian dalam dunia akademik maupun bisnis.

2.2 Kajian Induktif

2.2.1 Pengukuran Kinerja di UMKM

Penelitian yang dilakukan oleh Shirty (2023), bertujuan untuk mengukur kinerja UMKM Kuliner yang ada di Kota Tomohondengan menggunakan indikator kinerja yang mengacu pada setiap perspektif *balanced scorecard*. Terdapat sembilan indikator yang digunakan yaitu *net profit margin*, rasio efisiensi, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, inovasi produk, *manufacture cycle effectiveness*, kepuasan pekerja, produktivitas pekerja, dan pelatihan pekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon masih belum maksimal. Meskipun menunjukkan kinerja yang baik dari perspektif keuangan dan pelanggan, kinerja padaperspektif proses bisnis dan pembelajaran-pertumbuhan terutama pada indikator inovasi produk dan pelatihan pekerja masih kurang sehingga memerlukan adanya peningkatan dan perbaikan baik dari UMKM itu sendiri maupun pemerintah.

Akmal (2021) melakukan penelitian pada All Star Futsal Padang yang bertujuan untuk menganalisis gambaran kinerja UMKM dan menganalisis upaya peningkatan kinerja UMKM dengan model *Performance Prism*. Teknik penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang dirancang guna memberikan gambaran kinerja UMKM dimana wawancara dan dokumentasi dilakukan untuk mengidentifikasi seluruh facet yang ada pada model *Performance Prism*. Wawancara dilakukan pada 3 orang investor, 3 orang karyawan, 1 orang pelanggan, dan 1 orang masyarakat. Penelitian ini didasarkan pada tahapan model *Performance Prism* dimana terdapat *success map* yang dapat digunakan manajemen sebagai peta dalam mencapai tujuan (kepuasan stakeholders). Dalam penelitian ini didapat 20 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada masingmasing perspektif yang ada dalam model *Performance Prism* dan diukur atas data yang diperoleh pada tahun 2019. Lalu, indikator tersebut dituangkan pada maturity grid sebagai salah satu alat yang dapat digunakan oleh pelaku UMKM untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputri (2022) dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Pengukuran Kinerja UMKM di Kota Bandar Lampung. Sampel yang diambil dengan menerapkan metode *purposive sampling* yang meliputi kriteria UMKM yang menerapkan sistem informasi akuntansi dan secara khusus fokus pada sektor kuliner, fesyen dan kerajinan. validitas dan reliabilitasnya, kemudian dibagikan kepada responden. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa variabel sistem informasi akuntansi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UMKM di Kota Bandar Lampung.

Pada penelitian Sari & Riani (2022) ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Eco-innovation* terhadap kinerja UMKM, dan pengaruh *Traditional Enviromental Management* memoderasi antara *Eco-innovation* terhadap kinerja UMKM Kuningan Juwana di Kota Pati. Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Untuk melakukan uji hipotesis dalam penelitian ini penulis menggunakan alat bantu perhitungan statistik yang dihasilkan oleh program SEM PLS (Partial Least Square) 3.0 dan data primer yang digunakan dengan memberikan bentuk kuesioner kepada 30 UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima yaitu *Eco-innovation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM dan hipotesis kedua diterima yaitu *Traditional Enviromental Management* berpengaruh signifikan memoderasi antara *Eco-innovation* terhadap kinerja UMKM.

Penelitian yang dilakukan oleh Akob dkk (2023) bertujuan untuk bagaimana menganalisis pengaruh *e-Commerce* terhadap peningkatan dari kinerja UMKM di Kota Makassar. Lokasi yang menjadi objek penelitian adalah UMKM yang memproduksi produk lokal di Kota Makassar. Metode analisis yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Untuk mengetahui kinerja tersebut dilakukan observasi lapangan dengan menyebarkan kuisisioner agar dapat mengetahui apakah *e-commerce* dapat meningkatkan kinerja UMKM di Kota Makassar. Pengujian yang dilakukan, dibantu dengan program komputer SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *e-commerce* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM., akan tetapi keberadaan *e-commerce* menjadi salah satu alternatif pemasaran yang digunakan untuk bisa menjangkau lebih banyak pelanggan.

2.2.2 Penerapan Metode *Malcom Badrigde*

Menurut Novia (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat beberapa poin dampak positif dan negatif dari penerapan Metode *Balcolm Baldrige* dalam dunia bisnis, dan menemukan bahwa metode ini dapat diterapkan pada UMKM yang memiliki visi misi untuk masuk ke pasar saham. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah mungkin Metode *Malcolm Baldrige* ini diterapkan pada UMKM di Indonesia yang mana dalam perkembangan usahanya dibedakan dalam 4 kriteria yakni *Livelihood Activities*,

Micro Enterprise, Small Dynamic Enterprise dan Fast Moving Enterprise, sedangkan untuk *Baldrige Assesement* terdapat 7 pilar penilaian yakni *Leadership, Strategic Planning, Customer Focused, Measurement-Analysis-Knowledge Management, Workforce Focused, Operation Focused*, dan *Results*. Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif *critical journal* dan studi literasi.

Kifta (2023) dalam penelitiannya yang dilakukan pada PT. ATS bertujuan untuk menyelaraskan kinerja sistem perusahaan dengan alat dan kriteria pengukuran kinerja yang paling andal yang disediakan oleh *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE). Kriteria ini memberi perusahaan cara mengukur kinerja mereka pada tujuh kriteria kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil. Oleh karena itu, dari Penilaian *Baldrige* yang dilakukan dengan metode penelitian deskriptif, ditemukan bahwa perusahaan mencapai 515 poin dari maksimum 1000 poin yang ditetapkan oleh *Baldrige* dan ini membawa perusahaan ke kriteria *Baldrige* 'Kinerja Baik' dan kategori 'Rata-Rata'.

Dalam penelitian Anastasiadou & Taraza (2019), penulis fokus untuk menganalisis implikasi dari kriteria MBCfPE satu sama lain. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa kategori dalam MBCfPE memiliki implikasi yang kuat berdasarkan persepsi 145 calon guru dari ASPETE Thessaloniki di Yunani. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* di ASPETE Thessaloniki di Yunani. Dalam mencapai tujuannya, peneliti ini menggunakan metode Analisis Statistik Implikatif dan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

Romadoni dkk (2021) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk Melakukan pengukuran kinerja untuk bahan pertimbangan mengenai apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan agar mencapai kinerja yang unggul pada PT. Krakatau Posco Energy dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Hasil pengukuran kinerja PT. Krakatau Posco Energy tahun 2019 berdasarkan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* diperoleh nilai skortotal perusahaan sebesar 554,69 poin dengan level yang diraih berada di level *Good Performance*. Solusi perbaikan yang dapat dilakukan PT. Krakatau Posco Energy yaitu diharapkan jika setiap tahun perusahaan memiliki data pembandingan dengan perusahaan yang memiliki bisnis

usaha yang sama untuk melihat tingkat kemajuan dan kekurangan perusahaan baik dari segi keuangan, teknologi, inovasi dan kenaikan pasar.

Bonita et al (2023) melakukan penelitiannya pada PT. X yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kinerja, memetakan posisi level perusahaan dan memberi usulan perbaikan kepada kriteria yang memiliki nilai rendah menggunakan metode *Malcolm Baldrige*. Hasil penelitian ini yaitu hasil pembobotan nilai setiap kriteria MBCfPE berdasarkan tanggapan pimpinan yang dapat dilihat didapatkan skor 595,57 atau 60% dari skor maksimal 1000 dengan persentase tertinggi terdapat pada kriteria perencanaan strategi dengan skor 69% dan persentase terendah terdapat pada kriteria fokus operasi dengan skor 50%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi atau level kinerja TAM Cargo Cabang Kota Bandung berada pada predikat *Emerging Industry Leader* (Pemimpin Bisnis Baru) dengan kategori level *average*.

Penelitian yang dilakukan oleh Rakhmawati (2018) pada RSUD Dr. Iskak Tulungagung bertujuan untuk menganalisis kinerja RSUD Dr. Iskak Tulungagung berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige* pasca penetapan akreditasi tingkat paripurna. Dalam penelitian ini mengukur kinerja dari RSUD Dr. Iskak Tulungagung yang menghasilkan skor sebesar 887,54 yang artinya kinerja saat ini sudah berada di level *Word Leader* dengan kinerja yang ekselen.

Sophira (2018) melakukan penelitiannya pada Bandung-Jatinangor Route yang bertujua untuk menganalisis pengendalian kualitas yang dilakukan oleh Arnes Shuttle rute Bandung-Jatinangor dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa penilaian yang dilakukan terhadap perusahaan dan konsumen berbeda dari total penilaian perusahaan yaitu 625,8. Dengan itu skor, Arnes Shuttle akan dimasukkan ke dalam kategori *Emerging Indussty Leader* di *Malcolm Baldrige Criteria*. Sedangkan penilaian konsumen dengan skor 774 menempatkan Arnes Shuttle dalam kategori *Indussty Leader* berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige*.

2.2.3 Pengukuran Kinerja di UMKM menggunakan Metode Malcom Badrige

Penelitian yang dilakukan oleh Indrawan (2021) pada UMKM 'Good on You' memiliki tujuan untuk Mengetahui faktor penyebab menurunnya *performance* perusahaan dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCFPE). Hasil dari penelitian ini adalah UMKM Good on You masih belum bisa menerapkan dan memaksimalkan *tools* dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance*

Excellence (MBCfPE), terdapat saran perbaikan untuk UMKM Good On You yang berlandaskan pada ketujuh kategori MBCFPE, yaitu harus memiliki visi dan misi yang jelas, mengeksplor terkait strategi pemasaran yang efektif dan efisien, menggunakan media *e-commerce* dalam berjualan, serta lebih sering mengadakan *meeting* untuk mengevaluasi sistem kerja.

Juwarso dkk (2023) melakukan penelitian yang berobjekan UMKM di Indonesia dengan metode penelitian kepustakaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kriteria *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) pada para pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, diketahui bahwa penerapan kriteria *Malcolm Baldrige* pada UMKM di Indonesia dapat meningkatkan kualitas dan kinerja UMKM untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, serta meningkatkan kinerja keuangan. Selain itu, penerapan kriteria *Malcolm Baldrige* juga dapat membantu UMKM menghadapi persaingan global dan memaksimalkan potensi pertumbuhan bisnisnya di masa depan. Namun, masih terdapat beberapa kendala dalam penerapan kriteria *Malcolm Baldrige* pada UMKM di Indonesia, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya pemahaman tentang manfaat penerapan kriteria tersebut, serta kurangnya dukungan dari pemerintah dan organisasi terkait. Oleh karena itu, diperlukan pengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan kriteria *Malcolm Baldrige* pada UMKM di Indonesia dan mengembangkan strategi yang tepat untuk mendorong penerapan kriteria tersebut.

Yhovizmiaji & Sulistiyowati (2018) melakukan penelitian untuk Mengetahui indikator yang terpenting dalam meningkatkan daya saing produk pada UKM di Kabupaten Sidoarjo dengan metode *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) serta *Structural Equation Modeling* (SEM). Diketahui bahwa berdasarkan hasil penelitian ini Kategori kepemimpinan, perencanaan strategi, pengukuran analisa dan manajemen pengetahuan, fokus sumber daya manusia, dan manajemen proses berpengaruh terhadap daya saing produk UKM (Usaha Kecil Menengah).

Penelitian yang dilakukan oleh Sofie et al (2022) memiliki tujuan untuk melakukan identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM terkait tenaga kerja khususnya UMKM kelas menengah di area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Tenaga Kerja MBCfPE. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat dua hipotesis dari empat yang berpengaruh signifikan, yaitu lingkungan tenaga kerja serta loyalitas dan

komitmen tenaga kerja hanya berpengaruh terhadap hasil tenaga kerja. Hal tersebut membuat UMKM perlu melakukan peningkatan lingkungan tenaga kerja serta loyalitas dan komitmen tenaga kerja, sehingga hasil tenaga kerja meningkat yang membuat kinerja UMKM meningkat pula.

(Syaiful et al., 2021) melakukan penelitian pada UD. Syaiful Plastik dengan tujuan Menganalisa faktor yang mengakibatkan kualitas dan kuantitas produk perusahaan tidak dapat memenuhi ekspektasi konsumen pada UD. Syaiful Plastik yang menggunakan metode *Malcolm Baldrige* serta Analisis SWOT. Dari hasil pengukuran didapatkan total skor Malcolm Baldrige sebesar 474 poin dengan persentase keseluruhan 47% dari skor maksimal 1000. Nilai tersebut pada level average termasuk kategori early improvement (skala poin 376-475). Hasil evaluasi internal terdapat 8 atribut elemen kekuatan dan 4 atribut elemen kelemahan. Hasil evaluasi eksternal terdapat 5 atribut peluang dan 5 atribut ancaman. Pemetaan matriks IFE-EFE dilanjutkan analisis SWOT menghasilkan 4 alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk membangun kemajuan dan keunggulan perusahaan yang lebih kompetitif.

Berikut merupakan ringkasan kajian induktif yang sudah dijabarkan dan akan disajikan dalam bentuk tabel agar lebih mudah untuk dibaca.

Tabel 2. 7 Kajian Induktif

No	Judul Penelitian	Penulis	Metode
1.	Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Metode <i>Balanced Scorecard</i> .	Priska Shirty Thelma Mawuntu dan Reynaldo Christian Aotama (2023).	Mengetahui faktor penyebab menurunnya <i>performance</i> perusahaan.
2.	Analisis Pengukuran Kinerja Umkm dengan Model <i>Performance Prism</i> : Kasus Pada All Star Futsal Padang.	Denara Akmal (2021).	Kualitatif deskriptif, model <i>Performance Prism</i> .
3.	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM).	Dwi Anggraeni Saputri (2022).	<i>Purposive sampling</i> .
4.	Pengaruh <i>Eco-Innovation</i> Terhadap Kinerja UMKM: Peran Moderasi <i>Traditional Enviromental Management</i> .	Indah Novita Sari, Asri Laksmi Riani (2022).	Non <i>probability sampling</i> dengan teknik <i>convenience sampling</i> .
5.	Analisis Pengaruh <i>E-Commerce</i> Terhadap	Rezki Arianty Akob, Al Kausar,	Kuantitatif deskriptif, <i>Smart PLS</i>

No	Judul Penelitian	Penulis	Metode
	Peningkatan Kinerja UMKM (Studi Kasus Pada UMKM di Kota Makassar).	Paris Dauda, Siti Wardani Bakri Katti, Sudirman, Besse Qur'ani (2023).	
6.	Menuju Keunggulan Melalui <i>Malcolm Baldrige</i> dengan Dampak Positif Dan Negatifnya Untuk Dunia Bisnis.	Nita Novia Nugraha Putri, Intri Ayu Murti, Evi Zulfiah, Bekti Widanta, Kusuma Chandra Kirana (2023).	Pendekatan kualitatif <i>critical journal</i> dan studi literasi.
7.	<i>The Analysis of Performance using Malcolm Baldrige Approach at PT. ATS</i>	Decky Antony Kifta (2023).	<i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)</i>
8.	<i>The Structure and Paths of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions Applied in Greek Tertiary Education System.</i>	Anastasiadou & Taraza (2019)	Analisis Statistik Implikatif, <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>
9.	Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy dengan Pendekatan <i>Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence</i>	Romadoni et al (2021)	<i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>
10.	Usulan Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> di PT.X.	Bonita et al (2023).	Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence.</i>
11.	<i>Analysis Performance of Hospital Based Criteria Malcolm RSUD Dr. Iskak Tulungagung Post-Determination of Accreditation Level Plenary</i>	Rakhmawati (2018).	<i>Malcolm Baldrige Criteria</i>
12.	<i>Analysis on the Quality Control of Travel Service Product on Arnes Shuttle Using Malcolm Baldrige</i>	Sophira (2018).	<i>Malcolm Baldrige Criteria</i>

No	Judul Penelitian	Penulis	Metode
	<i>Method: A Study on the Bandung-Jatinangor Route</i>		
13.	Analisis <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> (MBCFPE) Terhadap Kinerja UMKM 'Good on You'.	Indrawan (2021).	Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i>
14.	Analisis Penerapan Kriteria <i>Malcolm Baldrige</i> (MBCFPE) Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia.	Juwarso (2023).	Penelitian kepustakaan.
15.	Model Manajemen Kualitas MBNQA Dalam Meningkatkan Daya Saing Produk UKM di Kabupaten Sidoarjo (Yhovizmiaji & Sulistiyowati, 2018).	Yhovizmiaji & Sulistiyowati (2018).	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> (MBNQA), <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).
16.	Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Tenaga Kerja MBCfPE (Sofie et al., 2022)	Sofie et al (2022)	Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> dan PLS SEM
17.	<i>Performance Improvement Strategy with Malcolm Baldrige Method Integration and SWOT Analysis (Case Study at UD. Syaiful Plastik)</i> (Syaiful et al., 2021)	Syaiful et al (2021)	<i>Malcolm Baldrige</i> , Analisis SWOT

Berdasarkan ringkasan penelitian terdahulu pada Tabel 2.7 terkait pengukuran kinerja dengan Metode *Malcolm Baldrige*, dapat diketahui bahwa Metode *Malcolm Baldrige* berpengaruh positif karena dapat meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, meningkatkan kinerja dan produktivitas suatu perusahaan, menciptakan serta mendorong inovasi untuk perbaikan berkelanjutan, mampu meningkatkan manajemen sumber daya manusia, serta dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan. Selain itu, Metode *Malcolm Baldrige* ini dapat diterapkan pada UMKM atau Usaha, Mikro, Kecil dan Menengah, terlebih jika UMKM tersebut memiliki visi misi untuk masuk ke pasar saham dan *go international*. Metode ini mampu membantu UMKM dalam mempersiapkan menghadapi

persaingan global serta dapat memaksimalkan pertumbuhan bisnisnya di masa yang akan datang.

Terdapat perbedaan atau gap antara 15 penelitian terdahulu pada tabel di atas dengan penelitian ini. Untuk mengetahui perbedaan tersebut, maka peneliti akan menampilkan tabel perbandingan sebagai bukti bahwa penelitian ini memiliki kebaruan.

Tabel 2. 8 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Terbaru

No.	Judul Penelitian	Pengukuran Kinerja	Kata Kunci	
			<i>Malcolm Baldrige</i>	5W+1H
1.	Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Metode <i>Balanced Scorecard</i> .	✓		
2.	Analisis Pengukuran Kinerja Umkm dengan Model <i>Performance Prism</i> : Kasus Pada All Star Futsal Padang	✓		
3.	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM).	✓		
4.	Pengaruh <i>Eco-Innovation</i> Terhadap Kinerja UMKM: Peran Moderasi <i>Traditional Enviromental Management</i> .	✓		
5.	Analisis Pengaruh <i>E-Commerce</i> Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM (Studi Kasus Pada UMKM di Kota Makassar).	✓		
6.	Menuju Keunggulan Melalui <i>Malcolm Baldrige</i> dengan Dampak Positif Dan Negatifnya Untuk Dunia Bisnis.		✓	
7.	<i>The Analysis of Performance using Malcolm Baldrige Approach at PT. ATS</i>	✓	✓	

No.	Judul Penelitian	Pengukuran Kinerja	Kata Kunci	
			<i>Malcolm Baldrige</i>	5W+1H
8.	<i>The Structure and Paths of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions Applied in Greek Tertiary Education System.</i>		✓	
9.	Pengukuran Kinerja PT. Krakatau Posco Energy dengan Pendekatan <i>Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence</i> .	✓	✓	
10.	Usulan Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> di PT.X.	✓	✓	
11.	<i>Analysis Performance of Hospital Based Criteria Malcolm</i> RSUD Dr. Iskak Tulungagung <i>Post-Determination of Accreditation Level Plenary</i>	✓	✓	
12.	<i>Analysis on the Quality Control of Travel Service Product on Arnes Shuttle Using Malcolm Baldrige Method: A Study on the Bandung-Jatinangor Route</i>	✓	✓	
13.	Analisis <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE)</i> Terhadap Kinerja UMKM 'Good on You'.	✓	✓	
14.	Analisis Penerapan Kriteria <i>Malcolm Baldrige (MBCFPE)</i> Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia.		✓	

No.	Judul Penelitian	Pengukuran Kinerja	Kata Kunci <i>Malcolm Baldrige</i>	5W+1H
15.	Model Manajemen Kualitas MBNQA Dalam Meningkatkan Daya Saing Produk UKM di Kabupaten Sidoarjo.	✓	✓	
16.	Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Tenaga Kerja MBCfPE	✓	✓	
17.	<i>Performance Improvement Strategy With Malcolm Baldrige Method Integration and SWOT Analysis (Case Study at UD. Syaiful Plastik)</i>	✓	✓	
18.	Implementasi Pengukuran Kinerja <i>Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence</i> dengan Penentuan Strategi Pada Umkm Vifas Batik Yogyakarta (Penelitian ini)	✓	✓	✓

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di UMKM Vifas Batik yang terletak di jalan Kabupaten DS, Kebonagung, Sleman Yogyakarta. Objek pada penelitian ini adalah segala hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan menurut kriteria *Malcolm Baldrige* di UMKM Vifas Batik. Penelitian dilakukan terhitung sejak bulan April hingga Juni 2023.

3.2 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menerapkan berbagai prosedur atau teknik pengumpulan data yang terbagi menjadi dua sumber data, yaitu sebagai berikut.

1. Data Primer

Data primer adalah data informasi yang diperoleh tangan pertama yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya (M. S. Sari & Zefri, 2019). Data primer adalah jenis data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber utamanya seperti melalui wawancara, survei, eksperimen, dan sebagainya. Pada penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyebarkan angket yang ditujukan kepada beberapa responden terpilih. Materi kuesioner meliputi beberapa pertanyaan berdasarkan tujuh kriteria *Malcolm Baldrige* yang telah dipersiapkan (LAMPIRAN 1:). Dalam penelitian ini kuesioner disebarkan kepada 48 responden sebagai pekerja UMKM Vifas Batik. Dalam penilaian kuesioner menggunakan skala likert, dimana skala tersebut berdasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon setiap pertanyaan yang berkaitan dengan indikator suatu konsep atau faktor yang sedang diukur

(Pramono, 2021). Skala penilaian terdiri dari lima pilihan jawab sesuai dengan *Are We Making Any Progress* pada *Baldrige Excellence Framework* (2022):

Tabel 3. 1 Skala Likert Kuesioner

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

b. Wawancara

Selain dengan penyebaran kuesioner, data juga diperoleh dengan melakukan wawancara sebagai konfirmasi terhadap hasil kuesioner. Narasumber yang diwawancarai yaitu pemilik dan kepala produksi UMKM Vifas Batik. Materi wawancara meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan ke tujuh kategori kinerja untuk mencapai kinerja yang *excellence* sesuai dengan kategori *Malcolm Baldrige*. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan (LAMPIRAN 3:) serta wawancara tak terstruktur untuk melengkapi informasi informasi terkini.

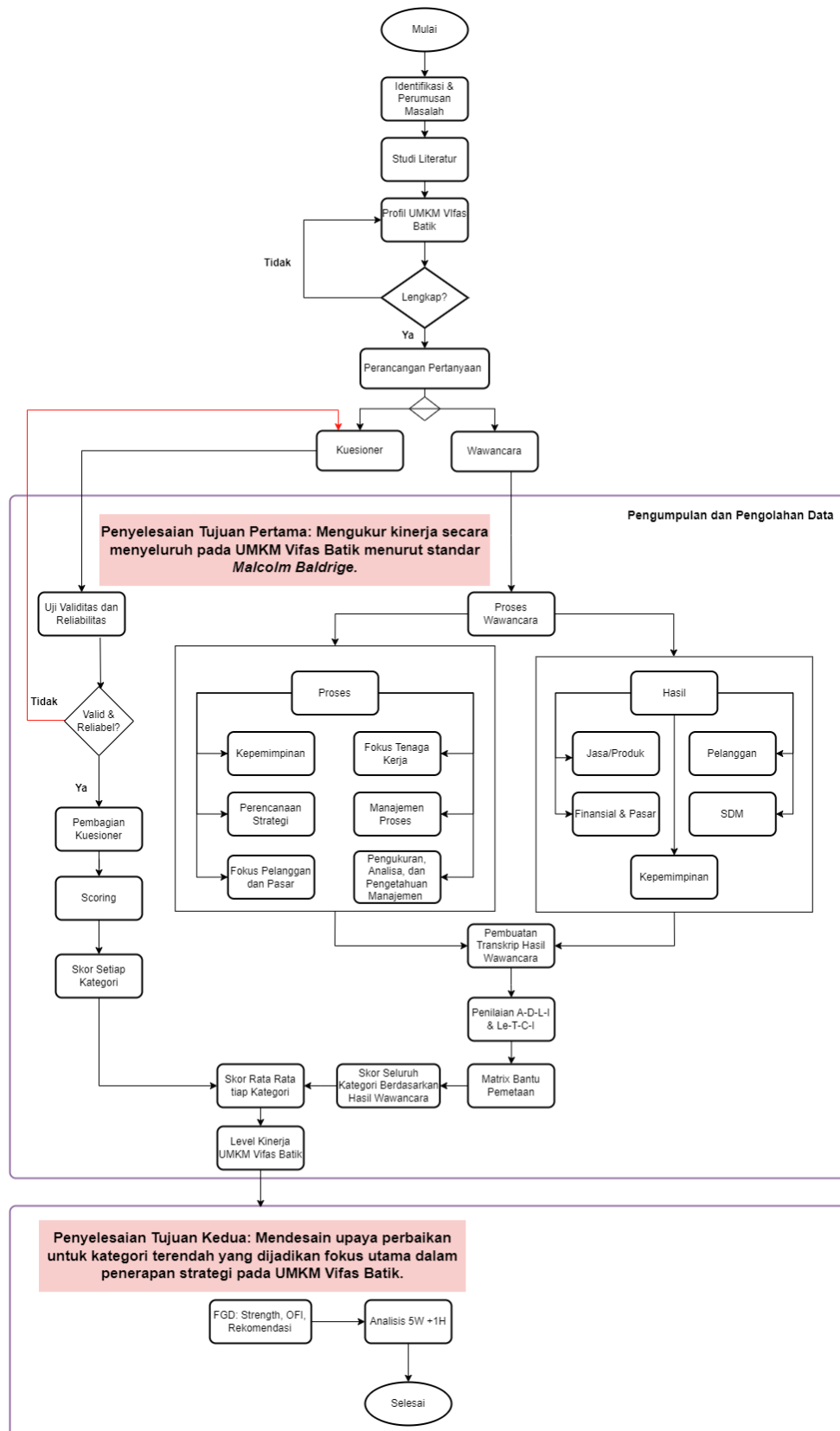
2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari narasumber melainkan dari pihak ketiga (Sugiarto & Mutiarin, 2015). Pada penelitian kali ini pengumpulan data sekunder diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami berbagai informasi yang berasal dari peraturan, laporan kinerja tahunan perusahaan serta arsip perusahaan lainnya. Selain itu, jurnal, literatur, buku, dan artikel juga digunakan untuk menunjang serta mendukung penelitian yang dilakukan, dengan mencari berbagai literatur dan referensi yang berkaitan.

3.3 Alur Penelitian

Penelitian ini berjenis observasional analitik yang berarti penelitian diarahkan untuk menjelaskan suatu keadaan atau situasi dengan mengumpulkan informasi kinerja serta

mutu pelayanan perusahaan yang kemudian dianalisis guna mengambil kesimpulan. Adapun alur penelitian yang digambarkan pada diagram alur berikut ini.



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Gambar 3. 1 tersebut merupakan alur dari beberapa tahapan penelitian ini, berikut merupakan penjelasannya:

1. Mulai

Peneliti mempersiapkan hal yang dibutuhkan pada penelitian

2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Tahap berikutnya yaitu mengidentifikasi masalah dari objek yang akan diteliti dengan melakukan observasi lapangan yang kemudian menetapkan rumusan masalah guna menentukan tujuan dari penelitian berdasarkan topik yang diangkat.

3. Studi literatur

Selama penelitian ini berlangsung, peneliti melakukan pencarian referensi berupa studi literatur seperti buku, jurnal, serta penelitian terdahulu yang berhubungan topik penelitian. Referensi tersebut digunakan sebagai acuan dalam penyusunan laporan yang dibutuhkan sebagai informasi dalam penelitian. Adapun beberapa studi literatur yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu terkait Pengukuran Kinerja serta Metode *Malcolm Baldrige*.

4. Profil UMKM Vifas Batik

Informasi mengenai perusahaan merupakan hal yang penting dalam melanjutkan penelitian ini, informasi tersebut berupa profil perusahaan yang berisikan gambaran singkat suatu perusahaan, hal utama yang dihadapi perusahaan, menggambarkan produk yang mereka tawarkan, serta pelanggan utama dan pesaing mereka.

5. Perancangan Pertanyaan

5.a. Kuesioner

Pernyataan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini didesain berdasarkan dengan gabungan dari peneliti terdahulu dan Keputusan Menteri No. 156 Tahun 2021 yang berlandaskan ketujuh kategori pada Metode *Malcolm Baldrige*. Pernyataan ini akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada tahap selanjutnya, yaitu tahap pengumpulan dan pengolahan data.

5.b. Wawancara

Pertanyaan wawancara dirancang dan disesuaikan dengan jumlah pernyataan pada kuesioner dari setiap kategori nya yang berfungsi untuk memperkuat hasil dari kuesioner. Dalam wawancara ini mencakup pertanyaan yang berkenaan dengan 7 kategori *Malcolm Baldrige* untuk mencapai kinerja yang ekselen.

6. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Proses pengumpulan data yang digunakan berupa *cross sectional*, yaitu pengumpulan data terhadap seluruh variable pada subjek penelitian yang dilakukan secara bersamaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kombinasi dalam pengambilan datanya, yaitu dengan model *sequential explanatory design*, dimana tahap pertama dalam pengambilan dan analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan diikuti pengambilan serta analisis data dengan pendekatan kualitatif pada tahap kedua (Creswell, 2018). Pengambilan data tahap kedua secara kualitatif berfungsi untuk memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan pada tahap pertama.

Penyelesaian tujuan pertama: Mengukur kinerja secara menyeluruh pada UMKM Vifas Batik menurut standar *Malcolm Baldrige*.

6.a. Kuesioner

- 1). Pernyataan kuesioner yang telah didesain, akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu penelitian benar benar mengukur apa yang dimaksud untuk diukur. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui pernyataan kuesioner tersebut dapat menunjukkan hasil yang konsisten dalam pengukuran yang sama, namun dengan waktu yang berbeda.
- 2). Pembagian kuesioner, kuesioner yang telah dinyatakan valid dan reliabel maka dapat digunakan sebagai tolak ukur dan disebarkan kepada responden yang telah ditentukan.

Populasi dalam penelitian ini ialah para pekerja yang ada pada UMKM Vifas Batik dengan jumlah secara keseluruhan yaitu 55 pekerja, dengan rincian sebanyak 21 orang sebagai pekerja tetap dan 34 orang sebagai pekerja tidak tetap. Menurut Tan, Yuen & Ha (2020), jumlah sampel dalam penelitian setidaknya harus berjumlah 30 orang dan tidak lebih dari 500 orang. Menurut Alfianika (2018) dalam bukunya menjelaskan bahwa jika jumlah populasi kurang dari 30, maka seluruh populasi dijadikan sampel. Teknik penarikan sampel hanya perlu dilakukan apabila jumlah populasi dalam suatu penelitian tersebut besar, sedangkan untuk penelitian yang memiliki populasi kurang dari 30 orang, maka seluruh populasi dijadikan sampel dan tidak perlu dilakkan penarikan sampel (Alfianika, 2018).

Penentuan sample dilakukan dengan menggunakan teknik *proportioinal random sampling* yang merupakan penentuan sampel apabila populasi sudah diketahui dan dipilih secara acak secara proporsional. Teknik penarikan sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus Taro Yamane (1973):

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2} \quad (3.1)$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

e = maksimal *sampling error*

N = jumlah populasi

Nilai *sampling error* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% (Brimson et al., 2019).

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel secara keseluruhan dalam penelitian ini sebagai berikut.

$$n = \frac{55}{1 + 55 (0.05)^2}$$

$$n = 48 \text{ orang}$$

Sehingga jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 48 orang.

3). Pengolahan Hasil Kuesioner (*Scoring*)

Hasil kuesioner yang terkumpul akan dihitung secara matematis berdasarkan rumus yang akan menghasilkan bobot persentase pada setiap pertanyaan kuesioner menurut (Irjayanti, 2017) sebagai berikut.

$$\frac{\left(\frac{\sum ni \cdot wi}{N \cdot W} \times 100\% \right)}{x} \times \text{Skor standar untuk setiap variable kategori} \quad (3.2)$$

Keterangan:

ni = Jumlah pemilih jawaban i

wi = Bobot jawaban i

N = Total jumlah responden = 48 responden

W = Bobot jawaban terbesar = 5

X = Jumlah total pertanyaan pada tiap variabel kategori

Skor standar untuk setiap variabel kategori merupakan nilai atau poin maksimal dari setiap kategori *Malcolm Baldrige* sesuai dengan ketentuan *Baldrige Excellence Framework* dengan poin yang dapat dilihat pada Tabel 2. 1.

4). Skor Setiap Kategori

Setelah dilakukan perhitungan terhadap hasil kuesioner pada setiap kategorinya, langkah selanjutnya yaitu merekap ke dalam satu tabel untuk mempermudah pembacaan skor yang diraih dari setiap kategorinya. *Output* dari skor setiap kategori hasil kuesioner ini akan dijadikan *input* perhitungan pada tahap selanjutnya, yaitu perhitungan skor rata rata dengan hasil wawancara untuk menentukan level kinerja perusahaan.

6.b.Wawancara

1). Proses Wawancara

Selain dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif pada tahapan berikutnya dengan fungsi untuk mendukung serta memperkuat hasil penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang telah dilakukan pada tahap pertama. Dalam wawancara ini, narasumber tidak diperuntukkan untuk mewakili populasi, tetapi lebih diperuntukkan untuk mewakili informasi. Sehingga narasumber ditentukan menggunakan *purposive sampling*, dengan kecenderungan peneliti untuk memilih informannya berdasarkan posisi dengan akses tertentu yang dianggap memiliki informasi yang berkaitan dengan permasalahannya secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi narasumber yang mantap (Sutopo, 2006). Berdasarkan pertimbangan tersebut, narasumber yang diwawancarai pada penelitian ini sebanyak 2 (dua) orang yaitu pemilik serta pemimpin UMKM Vifas Batik dan kepala produksi yang sudah cukup lama bekerja pada Vifas Batik.

Hasil dari wawancara ini akan digunakan sebagai *input* perhitungan pada penilaian tahapan wawancara ini.

2). Pembuatan Transkrip Hasil Wawancara

Tahapan pertama untuk mengolah data hasil wawancara adalah membuat transkrip dengan kalimat naratif sesuai hasil wawancara yang kemudian akan

dilakukan reduksi terhadap kalimat tersebut yang berfungsi untuk menarik intisari atau temuan penelitian. Hasil wawancara digunakan untuk menilai kinerja mutu dari UMKM Vifas Batik dengan membuat skor berdasarkan petunjuk skoring *Malcolm Baldrige*.

3). Penilaian dan Evaluasi A-D-L-I dan Le-T-C-I

Menghitung skor tanggapan terhadap setiap item pada kriteria dari *Baldrige Assessment* didasarkan pada dua dimensi, yaitu dimensi proses (Kategori 1-6) dan dimensi hasil (Kategori 7). Dimensi proses dievaluasi dengan empat faktor, yaitu *approach, deployment, learning, and integration* (ADLI), sedangkan dimensi hasil dievaluasi dengan empat faktor, yaitu *levels, trends, comparisons, and integration* (LeTCI). Adapun faktor evaluasi dimensi proses dan dimensi hasil dapat dilihat pada Tabel 2. 2 dan Tabel 2. 3. Kemudian dalam penilaian/pembobotan dimensi proses dan hasil mengacu pada Tabel 2. 4 dan Tabel 2. 5.

4). Matrix Bantu Pemetaan

Membuat tabel matrik bantu pemetaan kriteria kinerja dimensi proses dan hasil sehingga dapat memudahkan dalam menentukan *band*.

5). Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Wawancara

Membuat tabel skor guna menentukan skor masing masing kategori serta mempermudah dalam melihat skor keseluruhan hasil wawancara. *Output* dari hasil wawancara akan digunakan sebagai *input* perhitungan selanjutnya, yaitu perhitungan skor rata rata dengan hasil kuesioner untuk menentukan level kinerja perusahaan.

Penyelesaian tujuan kedua: Mendesain upaya perbaikan untuk kategori terendah yang dijadikan fokus utama dalam penerapan strategi pada UMKM Vifas Batik.

7. Perhitungan Skor Rata Rata Setiap Kategori

Perhitungan skor rata rata setiap kategori ini dilakukan pada hasil kuesioner dan wawancara setiap kategorinya dengan rumus sebagai berikut.

$$\left(\text{Skor Hasil Kuesioner} \times \frac{1}{3} \right) + \left(\text{Skor Hasil Wawancara dan Observasi} \times \frac{2}{3} \right) \quad (3.3)$$

8. Level Kinerja UMKM Vifas Batik

Setelah didapatkan hasil skor rata rata setiap kategori dari kuesioner dan wawancara, maka tahap selanjutnya akan dilakukan penjumlahan skor rata-rata setiap kategori untuk dapat menentukan skor total perusahaan. Skor total yang didapatkan ini dapat menunjukkan level kinerja suatu perusahaan, indikator level kinerja dapat dilihat pada Tabel 2. 6.

9. *Focus Group Discussion* (Strength, OFI, Rekomendasi)

Setelah mendapatkan hasil level kinerja pada perusahaan dan perhitungan setiap kategorinya dapat diketahui kategori yang memiliki nilai terendah, sehingga hal itu dapat dijadikan peluang perbaikan. Kemudian tahap selanjutnya yaitu melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) yang beranggotakan pemimpin, kepala produksi, dan 1 pekerja serta peneliti untuk menentukan *strength, opportunity for improvement*, serta rekomendasi yang dapat diberikan. Rekomendasi yang diberikan merupakan usulan perbaikan yang dapat diterapkan pada perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Usulan perbaikan ini didapatkan dari diskusi serta dari referensi jurnal dan penelitian terdahulu.

10. Analisis 5W+1H

Dilakukan analisis 5W+1H terhadap seluruh kategori untuk memperjelas serta menggali untuk mendapatkan hasil yang lebih detail terkait rekomendasi yang telah diberikan dari hasil FGD.

11. Selesai

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil UMKM Vifas Batik

4.1.1 Sejarah UMKM



Gambar 4. 1 Logo UMKM Vifas Batik

UMKM Vifas Batik “Sus Handoyono” merupakan usaha yang bergerak dibidang kerajinan batik. UMKM ini pertama didirikan pada tahun 2007 dengan berbagai macam produk kerajinan, berupa tas, dompet, kipas, pouch, gntungan kunci, sarung bantal, taplak meja, dan lainnya. Produk yang dihasilkan pada UMKM ini menjangkau berbagai jenis usia terutama remaja karena sebagian besar produknya merupakan kerajinan souvenir yang biasa digunakan dalam berbagai acara. Lokasi usaha ini berada di kebonagung, tridadi, sleman dan toko berada di pasar bringharjo.

Perusahaan ini diawali dengan ketertarikan sang pemilik yaitu Bapak Sus Handoyono yang mulai terjun dalam dunia bisnis saat masih duduk di bangku kuliah, tepatnya pada tahun 2007. Bisnis pertama yang Ia jalani yaitu berjualan sepatu dan sandal dengan sasaran pelanggan ke teman-temannya di area kampus. Berawal dari membantu temannya yang mendapat pesanan jumlah besar yang berada di luar negeri, ia mencarikan pesanan tersebut ke berbagai penjuru Kota Jogja sehingga ia menemukan berbagai macam

karakteristik produk yang dijual. Berdasarkan pengalaman tersebut, ia jadi mengetahui bahwa Kota Jogja memiliki potensi yang besar dalam dunia bisnis, sehingga ia mencoba untuk menghubungi para penjual tersebut untuk menanyakan dan berdiskusi terkait bisnis. Berbekal ilmu hasil dari diskusi dan informasi dengan penjual tersebut, ia mencoba untuk membuat kerajinan dompet batik yang kemudian ia tawarkan ke para pedagang yang ternyata mendapat respon baik dari para penjual maupun pelanggan. Kemudian tepat pada tahun 2009, Sus Handoyono tertarik untuk membuka usaha kerajinan dengan berbahan dasar kain batik dengan nama Vifas Batik Jogja yang pertama kali berlokasi di pasar Bringharjo.

4.1.2 Deskripsi Usaha

Vifas Batik merupakan usaha yang menjual berbagai kerajinan berupa souvenir batik dengan pemilik Bapak Sus Handoyono yang berdiri sejak tahun 2009. Usaha Vifas Batik didesain dengan menyesuaikan dengan tren masa kini, bukan hanya dalam negeri saja namun sampai ke pasar manca negara.

Dalam menjalani kegiatan operasionalnya, Vifas Batik Jogja memiliki 2 cabang, dimana terdapat 1 cabang *workshop* dan 1 cabang toko. Proses produksi dilakukan setiap hari pada *workshop*, dimana produk yang dibuat berupa dompet, tas, celana, masker, sajadah, peci, sandal dan gantungan kunci. Sedangkan pada toko, dilakukan kegiatan pemasaran atas produk yang telah jadi dan siap untuk dipasarkan. Jumlah rata rata produk yang terjual dalam sebulan mencapai 15.000 unit tas dan dompet sebanyak 50.000 unit, dengan jumlah karyawan sebanyak 55 pekerja dimana sejumlah 21 orang sebagai pekerja tetap dan 34 orang sebagai pekerja tidak tetap.

4.1.3 Visi dan Misi UMKM

a. Visi

Melestarikan kerajinan souvenir batik yang berkualitas dan etnik dengan upaya memberdayakan masyarakat sekitar serta menumbuhkan industri kerajinan batik dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

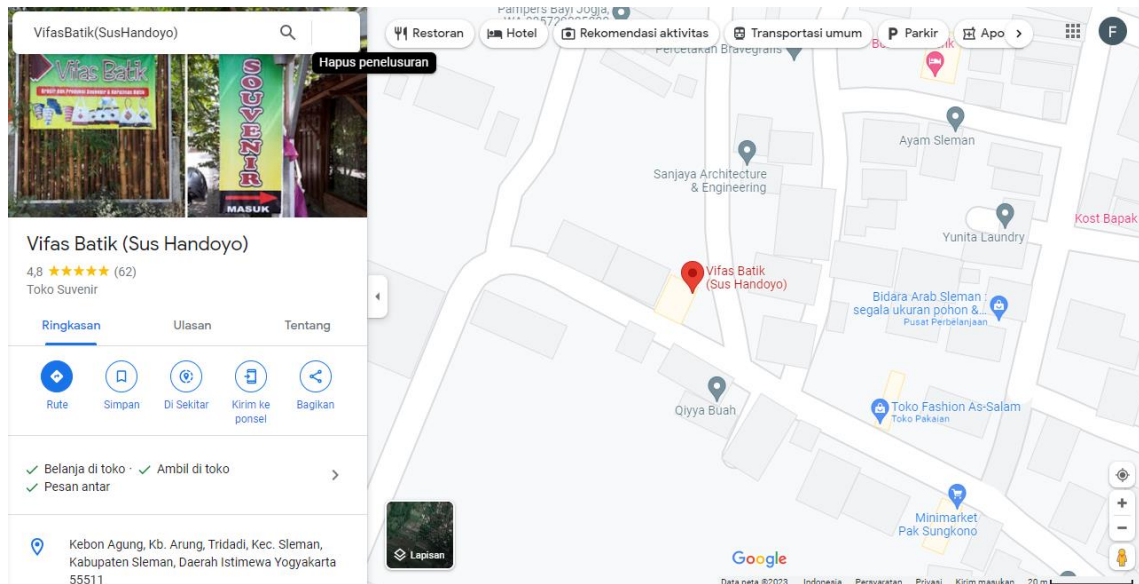
b. Misi

Menyediakan kerajinan souvenir berkualitas dengan motif motif menarik. Memperkerjakan masyarakat sekitar dalam rangka meningkatkan kesejahteraan. Menciptakan suasana kerja yang kondusif serta layanan yang nyaman.

4.1.4 Lokasi UMKM

Alamat Workshop : Kebon Agung, Kb. Arung, Tridadi, Kec. Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55511

Alamat Toko : Ps. Beringharjo, Jl. Pabringan, Ngupasan, Kec. Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55122



Gambar 4. 2 Alamat Peta Usaha

4.1.5 Struktur Organisasi

Berikut ini merupakan struktur organisasi yang ada pada UMKM Vifas Batik.



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi

4.1.6 Produk Bisnis

Vifas Batik merupakan UMKM yang memproduksi berbagai jenis souvenir batik dengan sistem *made to order* yang berarti strategi produksi di mana barang diproduksi dari awal

segera setelah pesanan tiba. Pelanggan dapat *custom* sesuai dengan keinginan mereka, mulai dari jenis produk, kain, dan warnanya. Produk yang dihasilkan Vifas Batik tidak ada label atau merek dagang dan Vifas Batik mengutamakan penjualan dalam bentuk borongan untuk harga grosir. Jenis produk yang diproduksi pada UMKM ini berupa berbagai macam produk kerajinan, seperti tas, dompet, kipas, pouch, gantungan kunci, sarung bantal, taplak meja, dan lainnya.

Berikut merupakan jenis jenis dari produk yang dihasilkan UMKM Vifas Batik Jogja.



Gambar 4. 4 Produk Tas Bahu



Gambar 4. 5 Produk Tas Jinjing



Gambar 4. 6 Produk Tempat Alat Tulis



Gambar 4. 7 Tas Bahu Motif Batik

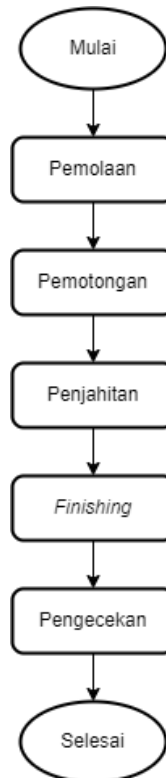


Gambar 4. 8 Produk Kipas

4.1.7 Proses Produksi

Sebelum proses produksi berlangsung, ketika ada *purchase order* dari pelanggan masuk, admin Vifas Batik akan mengecek ketersediaan bahan baku yang akan digunakan untuk produk sesuai dengan permintaan pelanggan, jika bahan baku tidak tersedia maka akan

memesan bahan baku kepada *supplier* terlebih dahulu, jika tersedia maka akan dilanjutkan ke proses produksi. Berikut merupakan proses produksi pada UMKM Vifas Batik.



Gambar 4. 9 Alur Proses Produksi

4.2 Pengolahan Data (Pengukuran Kinerja menggunakan *Malcom Badrige*)

4.2.1 Kuesioner

4.2.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reabilitas dilakukan dengan tujuan untuk melihat seluruh item pernyataan dalam kuesioner yang dapat digunakan sebagai alat ukur setiap indikator dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan pada seluruh kategori *Malcolm Baldrige* yang berjumlah 7 kategori untuk dapat melihat mutu kinerja perusahaan UMKM Vifas Batik, Adapun kategori tersebut, yaitu.

1. Kepemimpinan (*Leadership*)
2. Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*)
3. Fokus Pelanggan dan Pasan (*Customer and Market Focus*)
4. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*)

5. Fokus Tenaga Kerja (*Workforce Focus*)
6. Manajemen Proses (*Process Management*)
7. Hasil Bisnis (*Business Results*)

Sebuah pernyataan dapat dikatakan valid apa bilai nilai darai korelasi pearson yang ditambikan dari hasil analisisnya (*Corrected Item-Total Correlation*) memiliki nilai yang lebih besar dari r tabel. Sehingga jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka pernyataan tersebut dianggap tidak valid dan tidak dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji validitas dilakukan terhadap 48 responden dengan tingkat signifikansi 5% dari *degree of freedom* ($df = n-2$, $(48-2 = 46)$). Selanjutnya, berdasarkan r tabel, untuk $n-2 = 46$ dan signifikansi 5% diketahui nilai r tabel = 0.2845. setelah diketahui nilai r tabel, dilakukan uji validitas setiap pernyataan menggunakan SPSS 24, berikut merupakan hasil pengujian validitas.

Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
1	A1	0.548	Valid
2	A2	0.613	Valid
3	A3	0.305	Valid
4	A4	0.540	Valid
5	A5	0.443	Valid
6	A6	0.497	Valid
7	A7	0.412	Valid
8	A8	0.445	Valid
9	B1	0.296	Valid
10	B2	0.333	Valid
11	B3	0.440	Valid
12	B4	0.515	Valid
13	B5	0.306	Valid
14	B6	0.503	Valid
15	B7	0.307	Valid
16	C1	0.296	Valid
17	C2	0.310	Valid

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
18	C3	0.514	Valid
19	C4	0.412	Valid
20	C5	0.291	Valid
21	C6	0.308	Valid
22	C7	0.308	Valid
23	D1	0.415	Valid
24	D2	0.318	Valid
25	D3	0.536	Valid
26	D4	0.371	Valid
27	D5	0.333	Valid
28	D6	0.297	Valid
29	D7	0.514	Valid
30	E1	0.384	Valid
31	E2	0.340	Valid
32	E3	0.489	Valid
33	E4	0.342	Valid
34	E5	0.500	Valid
35	E6	0.342	Valid
36	E7	0.311	Valid
37	E8	0.553	Valid
38	F1	0.394	Valid
39	F2	0.325	Valid
40	F3	0.589	Valid
41	F4	0.308	Valid
42	F5	0.297	Valid
43	F6	0.573	Valid
44	F7	0.443	Valid
45	F8	0.591	Valid
46	G1	0.507	Valid
47	G2	0.434	Valid
48	G3	0.302	Valid
49	G4	0.521	Valid

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
50	G5	0.328	Valid
51	G6	0.292	Valid
52	G7	0.547	Valid
53	G8	0.582	Valid
54	G9	0.398	Valid
55	G10	0.343	Valid
56	G11	0.308	Valid
57	G12	0.474	Valid
58	G13	0.510	Valid
59	G14	0.440	Valid
60	G15	0.289	Valid
61	G16	0.454	Valid
62	G17	0.330	Valid
63	G18	0.317	Valid
64	G19	0.345	Valid
65	G20	0.294	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas tersebut, diketahui bahwa seluruh pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0.2845).

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas terhadap item yang telah dinyatakan valid dengan *internal-consistent reliability*. Kategori yang dinyatakan reliabel merupakan kategori yang memiliki nilai *Cronbach's alpha* $>$ 0.6. dengan bantuan *software* SPSS 24, diperoleh nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0.921, sehingga diketahui bahwa seluruh kategori dinyatakan reliabel.

4.2.1.2 Karakteristik Responden Metode Kuesioner

Terdapat 48 pekerja Vifas Batik yang menjadi responden dalam penelitian ini dengan kriteria responden mencakup umur, jenis kelamin, masa kerja dan status karyawan. Berikut merupakan uraian karakteristik responden.

Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Umur Responden di UMKM Vifas Batik Jogja

Umur Responden (Tahun)	N	Persen
20-30	33	69%
31-40	9	19%
41-50	2	4%
51-60	3	6%
61-70	1	2%
Total	48	100%

Diketahui dari Tabel 4. 2 menunjukkan bahwa responden yang paling banyak terdapat pada rentang usia 20- 30 tahun sebanyak 33 orang atau 69% dari 48 responden. Sedangkan responden yang paling sedikit terdapat pada rentang usi 61-70 tahun sejumlah 1 orang.

Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di UMKM Vifas Batik Jogja

Jenis Kelamin Responden	N	Persen
Perempuan	28	58%
Laki-Laki	20	42%
Total	48	100%

Berdasarkan Tabel 4. 3, dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden mayoritas adalah perempuan sejumlah 28 orang atau 58% dari 48 responden. Sedangkan jenis kelamin laki laki sebanyak 20 orang.

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Masa kerja Responden di UMKM Vifas Batik Jogja

Masa Kerja Responden	N	Persen
1 – 5 tahun	35	73%
6 – 10 tahun	8	17%
11 – 15 tahun	5	10%
Total	48	100%

Berdasarkan Tabel 4. 4, dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja 1 – 5 tahun sebanyak 35 responden, 6 – 10 tahun sebanyak 8 responden, dan 11 -15 thun sebanyak 5

responden dengan total responden secara keseluruhan sebanyak 48 responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pekerja telah bekerja pada UMKM Vifas Batik Jogja selama 1 – 5 tahun.

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Karakteristik Berdasarkan Status Karyawan Responden di UMKM Vifas Batik Jogja

Status Karyawan Responden	N	Persen
Pekerja Tetap	20	42%
Pekerja Tidak Tetap	28	58%
Total	48	100%

Berdasarkan Tabel 4. 5, dapat diketahui bahwa jumlah responden mayoritas berstatus pekerja tidak tetap yaitu sebanyak 28 orang atau 58% dari 48 responden. Kemudian untuk responden dengan status pekerja tetap sebanyak 20 orang atau 42% dari jumlah keseluruhan responden yaitu 48 responden.

4.2.1.3 Pengolahan Hasil Kuesioner (*Scoring*)

Untuk mengetahui skor setiap *Malcolm Baldrige Criteria*, dilakukan perhitungan menggunakan 45 pada seluruh *Malcolm Baldrige Criteria*. Hasil data kuesioner secara keseluruhan dapat dilihat pada (LAMPIRAN 5:). Adapun hasil perhitungan untuk setiap kategori dapat dilihat sebagai berikut.

A. Kategori Kepemimpinan

Tabel 4. 6 Skor Kategori Kepemimpinan Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
A1	Pimpinan perusahaan telah menetapkan visi dan misi perusahaan secara jelas yang menyatakan tujuan perusahaan untuk peningkatan produktivitas.	0	0	1	16	31	93%
A2	Pimpinan perusahaan telah merumuskan dan menetapkan program kerja untuk mencapai dan mendukung visi misi perusahaan.	0	1	1	10	36	94%
A3	Pimpinan perusahaan memberikan motivasi tenaga kerja	0	0	6	19	23	87%
A4	Keterbukaan pimpinan dalam menjalankan kebijakan peraturan	0	0	1	17	30	92%

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
	perusahaan melalui kegiatan sosialisasi aturan dan kebijakan perusahaan.						
A5	Perusahaan memiliki perizinan berusaha sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan.	0	0	2	19	27	90%
A6	Perusahaan menjalin hubungan baik dengan masyarakat dan menanggapi masukan dari masyarakat	0	0	4	10	34	93%
A7	Perusahaan menerapkan etika bisnis pada setiap interaksi perusahaan dengan pelanggan	0	1	1	18	28	90%
A8	Perusahaan mengevaluasi kinerja pelayanan	0	0	1	18	29	92%
Rata-Rata (%)							91%
Total Skor Kategori Kepemimpinan (Max 120)							110

Terdapat delapan pernyataan dengan penomorannya masing-masing, yaitu dari A1 hingga A8, yang memiliki skala penilaian dari 1-5 sebagaimana yang telah dijelaskan pada Tabel 3. 1 Skala Likert Kuesioner. Berdasarkan Tabel 4. 6 dapat diketahui bahwa pada pernyataan A1 terkait dengan telah ditetapkannya visi dan misi perusahaan secara jelas oleh pimpinan, terdapat 1 responden yang memilih skala 3 yang memiliki arti ragu-ragu, kemudian 16 responden yang menjawab skala 4 yang berarti setuju dan sebanyak 31 responden yang menjawab skala 5 yang berarti sangat setuju. Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan 45, didapatkan skor persen sebesar 93%.

Kategori kepemimpinan memperoleh skor sebesar 110 atau 91% dari skor maksimal 120 poin, dimana skor persen tertinggi diraih pada pernyataan program kerja yang telah diterapkan oleh pemimpin guna mendukung visi dan misi perusahaan yaitu sebesar 94%. Sedangkan pada pernyataan pimpinan telah memberikan motivasi terhadap tenaga kerja memiliki poin skor terendah sebesar 87%.

B. Kategori Perencanaan Strategi

Tabel 4. 7 Skor Kategori Perencanaan Strategi Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
B1	Perusahaan mendefinisikan ukuran indikator (<i>Key Performance Indicator</i>)	0	0	3	18	27	90%

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
	untuk mengetahui ketercapaian dari implementasi program kerja berdasarkan strategi yang telah ditetapkan.						
B2	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran yang dibuat.	0	0	2	23	23	89%
B3	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kemungkinan resiko yang timbul baik secara finansial, sosial, dan risiko lainnya.	0	0	1	19	28	91%
B4	Pengembangan strategi melibatkan seluruh tenaga kerja perusahaan.	0	1	1	19	27	90%
B5	Perusahaan menyebarluaskan rencana strategi kepada seluruh tenaga kerja	0	0	2	16	30	92%
B6	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	1	9	38	95%
B7	Perusahaan memantau, menganalisis serta mengevaluasi hasil dari strategi perusahaan	0	0	5	14	29	90%
Rata-Rata (%)						91%	
Total Skor Kategori Perencanaan Strategi (Max 85)						77	

Kategori Perencanaan Strategi berdasarkan hasil kuesioner mendapatkan skor sebesar 77 atau 91% dari skor maksimalnya yaitu 85 poin. Dalam kategori ini memiliki 7 pernyataan, dimana skor persen tertinggi terdapat pada pernyataan kode B6 sebesar 95% dan skor persen terendah pada kategori ini sebesar 89% pada pernyataan kode B2.

C. Fokus Pelanggan dan Pasar

Tabel 4. 8 Skor Kategori Fokus Pelanggan dan Pasar Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
C1	Perusahaan melakukan survei pasar dan mengidentifikasi sasaran produk dan layanan untuk mengetahui segmentasi pelanggan	0	0	1	16	31	93%
C2	Perusahaan mengidentifikasi dan melakukan inovasi pada	0	0	6	16	26	88%

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
	produk/layanan yang ditawarkan guna menarik pelanggan baru dan memberi peluang untuk memperluas hubungan dengan pelanggan						
C3	Perusahaan menggunakan data serta informasi terbaru guna meningkatkan kualitas produk/jasa	0	1	1	17	29	91%
C4	Perusahaan membangun loyalitas dan hubungan pelanggan	0	0	2	12	34	93%
C5	Perusahaan mengevaluasi kinerja berdasarkan saran dan keluhan konsumen untuk perbaikan kedepannya	0	0	2	22	24	89%
C6	Adanya layanan keluhan pelanggan	0	1	8	27	12	81%
C7	Perusahaan mengukur dan menganalisis kepuasan pelanggan	0	0	2	12	34	93%
	IRata-Rata (%)						90%
	Total Skor Kategori Fokus Pelanggan dan Pasar (Max 85)						76

Pada kategori Fokus Pelanggan dan Pasar mendapat skor sebesar 76 dengan rata-rata skor persen 90%. Skor maksimal pada kategori ini yaitu 85 poin, dimana terdapat 7 pernyataan yang dilampirkan pada kuesioner dengan hasil skor persen tertinggi dicapai pada pernyataan C1, C4, dan C7 sebesar 93%.

D. Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

Tabel 4. 9 Skor Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
D1	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran atau target pada produk, layanan, finansial pada proses bisnis	0	0	3	13	32	92%
D2	Perusahaan menjamin keakuratan dan reliabilitas data serta informasi perusahaan.	0	0	2	16	30	92%
D3	Perusahaan melakukan perbaikan guna meningkatkan kinerja berdasarkan analisis yang telah dilakukan	0	1	1	16	30	91%
D4	Perusahaan memberikan informasi (misal: website, instagram, dll) yang mudah diakses oleh tenaga kerja,	0	0	0	8	40	97%

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
	pemasok, mitra kerja, pelanggan, dan pihak yang berkepentingan						
D5	Perusahaan menyimpan data dan informasi perusahaan untuk ketersediaan sewaktu-waktu dibutuhkan	0	0	0	9	39	96%
D6	Melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan	0	0	5	17	26	89%
D7	Perusahaan menjaga keamanan dan merahasiakan data-data penting perusahaan	0	1	1	17	29	91%
Rata-Rata (%)						93%	
Total Skor Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen (Max 90)						83	

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan skor kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen sebesar 83 dari skor maksimal 90 poin dengan rata rata skor persen 93%. Kategori ini memiliki 7 pernyataan dalam kuesionernya. Skor tertinggi dalam pernyataan kategori ini dicapai oleh kode pernyataan D4, dimana perusahaan telah menyediakan informasi yang mudah untuk diakses oleh *stakeholder* perusahaan.

E. Kategori Fokus Tenaga Kerja

Tabel 4. 10 Skor Kategori Fokus Tenaga Kerja Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
E1	Perusahaan melibatkan tenaga kerja dalam peningkatan kinerja perusahaan	0	0	2	20	26	90%
E2	Perusahaan memberikan training untuk pengembangan potensi karyawan	0	1	8	26	13	81%
E3	Sistem manajemen perusahaan memberikan penghargaan, insentif, tunjangan untuk mendukung kinerja yang baik dari tenaga kerja	0	0	3	11	34	93%
E4	Perusahaan melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja tenaga kerja secara individu	0	0	1	15	32	93%
E5	Kebijakan kesepakatan kerja telah mengakomodasi kepentingan seluruh tenaga kerja	0	0	2	9	37	95%

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
E6	Perusahaan mampu menangani tenaga kerja sehingga tidak pernah terjadi pemogokan kerja	0	0	3	5	40	95%
E7	Perusahaan menjaga kesehatan & keselamatan kerja para tenaga kerja	0	0	4	13	31	91%
E8	Sistem pengaturan tenaga kerja mempertimbangkan dasar keilmuan dan kemampuannya	0	0	6	14	28	89%
Rata-Rata (%)						91%	
Total Skor Kategori Fokus Tenaga Kerja (Max 85)						77	

Kategori Fokus Tenaga Kerja mendapatkan skor sebesar 77 dari skor maksimalnya yaitu 85 poin, dengan nilai rata rata 91%. Dari 8 pernyataan, diperoleh skor tertinggi pada pernyataan kode E5 dan E6.

F. Kategori Manajemen Proses

Tabel 4. 11 Skor Kategori Manajemen Proses Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
F1	Produk yang telah dimiliki perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor lain	0	0	4	7	37	94%
F2	Melakukan inovasi pada sistem kerja perusahaan	0	0	0	10	38	96%
F3	Sistem kerja dipersiapkan dengan baik untuk mampu menghadapi keadaan-keadaan darurat	0	0	6	14	28	89%
F4	Perusahaan memiliki rancangan proses kerja yang baik	0	0	4	14	30	91%
F5	Adanya inspeksi untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk	0	0	0	13	35	95%
F6	Perusahaan menerapkan proses kerja berdasarkan perancangan strategi yang telah dibuat	0	0	6	14	28	89%
F7	Semua proses kerja dievaluasi secara berkala	0	0	2	19	27	90%
F8	Melakukan inovasi produk atau pelayanan untuk kesuksesan dan perkembangan perusahaan	0	0	6	13	29	90%
Rata-Rata (%)						92%	
Total Skor Kategori Manajemen Proses (Max 85)						78	

Dapat dilihat Tabel 4. 11, diketahui bahwa dari hasil perhitungan diperoleh skor kategori Manajemen Proses yaitu sebesar 78 dari skor maksimal 85 poin. Dari 8 pernyataan yang terdapat di kuesioner, kode F5 yang memberikan pernyataan terdapat inspeksi terhadap produk yang diproduksi menjadi pernyataan yang meraih skor persen tertinggi, yaitu 95%.

G. Kategori Hasil Bisnis

Tabel 4. 12 Skor Kategori Hasil Bisnis Berdasarkan Hasil Kuesioner

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
G1	Proses pelayanan kepada pelanggan yang telah berjalan dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan	0	0	6	15	27	89%
G2	Target produksi sesuai dengan rencana	0	0	2	10	36	94%
G3	Produksi tepat waktu sesuai rencana waktu	0	4	8	29	7	76%
G4	Produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan telah memadai	0	1	3	29	15	84%
G5	Kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan sesuai target	0	0	1	12	35	94%
G6	Kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan meningkat	0	0	1	13	34	94%
G7	Keluhan pelanggan sesuai target	0	0	6	15	27	89%
G8	Keluhan pelanggan menurun	0	1	3	27	17	85%
G9	Adanya peningkatan finansial dibandingkan tahun lalu	0	0	1	15	32	93%
G10	Produk yang ditawarkan oleh perusahaan sudah menyebar sesuai target yang ditetapkan	0	1	9	30	8	79%
G11	Pengeluaran anggaran menerapkan asas prioritas dan efisiensi	0	1	0	18	29	91%
G12	Target finansial sudah tercapai	0	1	7	17	23	86%
G13	Kualitas sumber daya tenaga kerja telah memenuhi	0	1	7	16	24	86%
G14	Kinerja tenaga kerja telah efisien dan efektif	0	0	11	21	16	82%
G15	Jumlah tenaga kerja telah memadai	0	0	1	14	33	93%
G16	Proses penilaian kinerja tenaga kerja telah berjalan dengan baik	0	1	6	19	22	86%

No.	Kriteria	Jumlah Jawaban					Persen Skor
		1	2	3	4	5	
G17	Rencana strategis pada perusahaan yang telah ditetapkan berhasil membawa perubahan yang signifikan	0	0	6	16	26	88%
G18	Program kerja yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan	0	0	7	18	23	87%
G19	Evaluasi kinerja pada perusahaan berjalan dengan baik	0	0	4	31	13	84%
G20	Telah terciptanya lingkungan yang kondusif untuk mendukung peningkatan kinerja	0	0	4	18	26	89%
Rata-Rata (%)						87%	
Total Skor Kategori Hasil Bisnis (Max 450)						394	

Kategori Hasil Bisnis memiliki jumlah pernyataan yang paling banyak dibanding kategori lainnya, yaitu sebanyak 20 pernyataan. Kategori ini memperoleh skor sebesar 394 dari skor maksimal 450 poin. Dimana rata rata skor persen yang didapatkan dari setiap pernyataannya adalah 87%.

4.2.1.4 Skor Setiap Kategori Hasil Kuesioner

Adapun hasil rekapitulasi capaian skor dari seluruh kategori berdasarkan hasil kuesioner, seperti terlihat pada Tabel 4. 13.

Tabel 4. 13 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Kuesioner UMKM Vifas Batik
2023

No	Kategori	Skor Maksimal	Skor Vifas Batik	Persen Capaian
1.	Kepemimpinan	120	110	91%
2.	Perencanaan Stratgi	85	77	91%
3.	Fokus Pelanggan dan Pasar	85	76	90%
4.	Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	90	83	93%
5.	Fokus Tenaga Kerja	85	77	91%
6.	Manajemen Proses	85	78	92%
7.	Hasil Bisnis	450	394	87%
TOTAL		1000	895	89.5%

Dapat dilihat pada hasil skor keseluruhan kategori berdasarkan hasil kuesioner UMKM Vifas Batik, pada kategori Kepemimpinan mendapat skor sebesar 110 dari skor maksimalnya yaitu 120 poin sehingga persen capaian untuk kategori Kepemimpinan yaitu sebesar 91%. Skor maksimal setiap kategori sesuai dengan ketentuan yang ada, dapat dilihat pada Tabel 2. 1

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, dapat dilihat pada Tabel 4. 13 bahwa UMKM Vifas Batik memiliki skor nilai sebesar 895 atau 89.5% dari skor maksimal 1000 poin yang berarti masih perlu adanya perbaikan untuk mencapai kinerja yang ekselen. Selain itu, hasil dari skor kuesioner yang telah didapatkan ini akan digunakan dalam perhitungan selanjutnya dalam mencari level kinerja perusahaan. Diketahui bahwa kategori yang memiliki skor tertinggi terdapat pada kategori Hasil Bisnis yaitu 394, dan yang terendah adalah kategori Fokus Tenaga Kerja. Sementara untuk pesen capaian tertinggi diraih pada kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen dengan persentase sebesar 93%, sedangkan terendah yaitu terdapat pada kategori Hasil Bisnis yaitu 87%.

4.2.2 Wawancara

4.2.2.1 Pembuatan Transkrip Hasil Wawancara

Hasil pembuatan transkrip dengan kalimat naratif sesuai hasil wawancara yang telah ditarik intisari atau temuan penelitian ini dapat dilihat pada LAMPIRAN 6:. Wawancara ini dilakukan terhadap 2 narasumber yaitu pemimpin sekaligus pemilik UMKM Vifas Batik serta kepala produksi. Narasumber pada wawancara penelitian ini dipilih karena dapat mewakili informasi dari keseluruhan perusahaan sehingga dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan permasalahannya secara mendalam dan dapat dipercaya. Hasil wawancara digunakan untuk menilai kinerja mutu dari UMKM Vifas Batik dengan membuat skor berdasarkan petunjuk penilaian *Malcolm Baldrige*.

4.2.2.2 Penilaian A-D-L-I dan Le-T-C-I

Hasil wawancara dari ketujuh kategori *Malcolm Baldrige* dalam penelitian ini akan dievaluasi serta dihitung menggunakan metode dan tabel matriks bantu penilaian A-D-L-I dan Le-T-C-I berdasarkan ketentuan yang dapat dilihat pada Tabel 2. 4 dan Tabel 2. 5. Adapun hasil penilaian skor item hasil wawancara dengan menggunakan tabel matriks bantu A-D-L-I untuk kategori 1-6 dan Le-T-C-I untuk kategori 7 dapat dilihat pada

(LAMPIRAN 7:), dimana hasil penilaian skor tersebut digunakan dalam menghitung capaian skor seluruh kategori sebagaimana pada tahap selanjutnya.

4.2.2.3 Pengolahan Hasil Wawancara

Berikut terlampir hasil capaian skor seluruh kategori sebagaimana yang terlampir pada Tabel 4. 14.

Tabel 4. 14 Skor Seluruh Kategori Berdasarkan Hasil Wawancara UMKM Vifas Batik

Kategori & Item	Skor Maksimal	Bobot (%)	Skor Item	Skor Kategori
1. Kepemimpinan	120	36.35%		43.5
1.1 Kepemimpinan Senior	70	30%	21	
1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat	50	45%	22.5	
2. Perencanaan Strategi	85	19.71%		16.75
2.1 Pengembangan Strategi	40	25%	10	
2.2 Penyebarluasan Strategi	45	15%	6.75	
3. Fokus Pasar dan Pelanggan	85	27.94%		23.75
3.1 Pengetahuan Pelanggan dan Pasar	45	35%	15.75	
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	40	20%	8	
4. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	90	27.50%		24.75
4.1 Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi	45	25%	11.25	
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	45	30%	13.5	
5. Fokus Tenaga Kerja	85	21.35%		23.25
5.1 Keterlibatan / Melibatkan Tenaga Kerja	45	25%	11.25	
5.2 Lingkungan Tenaga Kerja	40	30%	12	
6. Manajemen Proses	85	45%		38.25
6.1 Desain Sistem Kerja	45	45%	20.25	

Kategori & Item	Skor Maksimal	Bobot (%)	Skor Item	Skor Kategori
6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	40	45%	18	
7. Hasil Bisnis	450	37%		166.5
7.1 Hasil Perusahaan	120	35%	42	
7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	90	45%	40.5	
7.3 Hasil Finansial dan Pasar	80	45%	36	
7.4 Hasil Sumber Daya Manusia	80	20%	16	
7.5 Hasil Kepemimpinan	80	40%	32	
TOTAL	1000	33.68%		336.75

Tabel 4. 14 menunjukkan bahwa masing-masing kategori memiliki skor maksimalnya sesuai dengan ketentuan yang sudah dijelaskan pada Tabel 2. 1. Dapat diketahui bahwa setiap kategori yang terbagi ke dalam beberapa sub kategori, memiliki skor maksimalnya masing masing sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Nilai persentase bobot yang didapatkan dihitung sesuai dengan ketentuan pada Tabel 2. 4 dan Tabel 2. 5. Kemudian, skor item didapatkan dari hasil perkalian antar bobot per sub kategori dengan skor maksimal sub kategori, dimana hasil dari skor item per subkategori akan dijumlahkan dan menjadi skor per kategori.

Sebagai contoh perhitungan, pada kategori Kepemimpinan, dibagi menjadi dua sub kategori, yaitu Kepemimpinan Senior dengan skor maksimal 70 poin dan Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat dengan skor maksimal 50 poin. Pada sub kategori Kepemimpinan Senior memiliki bobot sebesar 30%, yang mana nilai tersebut didapatkan dari perhitungan dengan tabel bantuan matriks yang dapat dilihat pada LAMPIRAN 8:. Diketahui pada sub kategori Kepemimpinan Senior memiliki skor rata rata sebesar 2.5, yang berarti mendapat bobot sebesar 30%, hal ini sesuai dengan ketentuan pada Tabel 2. 4. Demikian pula untuk mendapatkan nilai bobot pada sub kategori Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat. Kemudian, untuk skor item pada sub kategori Kepemimpinan Senior didapatkan sebesar 21 poin, yang mana perhitungan tersebut didapatkan dari perkalian antar bobot dan skor maksimal, yaitu 30 % untuk bobot dan 70 untuk skor maksimal. Setelah itu untuk mendapatkan skor item dari kategori Kepemimpinan adalah dengan cara menjumlahkan skor item dari sub kategori

Kepemimpinan Senior dengan skor item 21 poin dan Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat dengan skor item 22.5 poin, sehingga didapatkan skor kategori sebesar **43.5**. Lalu bobot **36.35%** didapatkan dari perkalian antar skor kategori yaitu 43.5 poin dengan skor maksimal kategori Kepemimpinan sebesar 120 poin.

Berdasarkan Tabel 4. 14, dapat diketahui bahwa skor yang diperoleh UMKM Vifas Batik untuk seluruh kategori MNBQA berdasarkan hasil wawancara yaitu sebesar 336.75 atau 33.68% dari skor maksimal sebesar 1000 poin yang menandakan bahwa belum tercapainya kinerja yang ekselen, sehingga masih perlu diperlukan perbaikan. Skor terbesar terdapat pada kategori Hasil Bisnis yaitu sebesar 166.5 poin dan yang terendah terdapat pada kategori Perencanaan Strategi yaitu 16.75. Sedangkan kategori yang memperoleh bobot capaian tertinggi adalah Manajemen Proses (45%) dan yang terkecil yaitu Perencanaan Strategi (19.71%).

4.2.3 Skor rata-rata dan Level Kinerja UMKM Vifas Batik

Perhitungan skor rata rata untuk setiap kategori dilakukan untuk mengetahui level kinerja UMKM Vifas Batik dengan menggabungkan hasil dari skor kuesioner dan wawancara dengan **Error! Bookmark not defined..** Berikut merupakan pencapaian skor rata-rata tiap kategori berdasarkan rumus tersebut.

Tabel 4. 15 Skor Rata – Rata Seluruh Kategori MNBQA Berdasarkan Hasil Kuesioner & Wawancara UMKM Vifas Batik 2023

Kategori	Skor Maksimal	Skor Hasil Kuesioner	Skor Hasil Wawancara	Skor Rata-Rata	Persentase
Kepemimpinan	120	110	43.5	65.52	54.60%
Perencanaan Strategi Fokus Pelanggan & Pasar	85	77	16.75	36.95	43.47%
Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen	85	76	23.75	41.27	48.55%
Fokus Tenaga Kerja	90	83	24.75	44.25	49.17%
Manajemen Proses	85	77	23.25	41.26	48.54%
Hasil Binis	85	78	38.25	51.47	60.56%
	450	394	166.5	242.19	53.82%

Kategori	Skor Maksimal	Skor Hasil Kuesioner	Skor Hasil Wawancara	Skor Rata-Rata	Persentase
TOTAL	1000	895	337	522.92	52.29%

Dapat dilihat pada Tabel 4. 15, terdapat rekap hasil dari perhitungan kuesioner dan wawancara sesuai dengan Tabel 4. 13 dan Tabel 4. 14, serta hasil dari perhitungan skor rata-rata dengan menggunakan 47 dari keseluruhan kategori. Seperti halnya pada kategori Kepemimpinan yang mendapat skor hasil kuesioner sebesar 110 poin dan hasil wawancara sebesar 43 .5 poin, yang mana skor rata rata gabungan antar kuesioner dan wawancara didapatkan hasil sebesar 65.52 atau setara dengan 54.60% dari poin maksimalnya yaitu 120 poin.

Berdasarkan Tabel 4. 15, dapat diketahui bahwa skor total yang dicapai oleh UMKM Vifas Batik sebesar **522.92**. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja UMKM Vifas Batik meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Good Performance* dengan skala skor (476-575). Level kinerja perusahaan yang didapat tersebut berdasarkan ketentuan pada Tabel 2. 6.

4.3 Desain Upaya Perbaikan

4.3.1 Focus Group Discussion untuk Menyusun *Strength*, OFI, serta Rekomendasi

Tahapan selanjutnya dalam penelitian ini adalah Menyusun *strength*, OFI (*Opportunity for Improvement*), dan rekomendasi perbaikan hasil pengukuran dan wawancara yang telah dilakukan melalui FGD atau *Focus Group Discussion*. Pelaksanaan FGD ini dilakukan setelah tahapan wawancara dengan pemilik, kepala produksi, dan 1 pekerja yang bertepatan pada UMKM Vifas Batik dalam satu hari secara luring. Pemilihan anggota FGD terhadap 3 narasumber tersebut karena diharapkan mampu memberikan dan mewakili informasi dari keseluruhan perusahaan. Dalam pelaksanaan diskusi, seluruh narasumber berpendapat, namun terkadang hanya satu hingga dua orang saja yang bersuara, hal tersebut dikarenakan mereka ahlinya atau yang lebih paham terkait kategori yang sedang didiskusikan.

Berikut merupakan hasil dari penyusunan *strength*, OFI (*Opportunity for Improvement*), dan rekomendasi perbaikan.

Tabel 4. 16 Identifikasi *Strength*, OFI, serta Rekomendasi (Kategori 1-6)

No.	Kategori Dimensi Proses	<i>Strength</i>	<i>OFI (Opportunity for Improvement)</i>	Rekomendasi
1.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan (<i>approach</i>) yang sistematis terkait visi misi serta penerapan tanggung jawab sosial. - <i>Approach</i> sudah diterapkan ke beberapa unit kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak semua pekerja paham betul mengenai visi dan misi perusahaan. - Belum ada kegiatan rutin untuk membangun rasa kekeluargaan dan khususnya bersifat inovasi sehingga bisa meningkatkan motivasi kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin perlu memberikan pemahaman terkait visi dan misi dengan detail pada pertemuan formal. - Pemimpin setidaknya mengadakan kegiatan untuk para pekerja untuk memberikan rasa kekeluargaan yang lebih dan kegiatan yang bisa mendukung terciptanya inovasi sehingga bisa meningkatkan motivasi kerja
2.	Perencanaan Strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan strategis sudah diterjemahkan ke rencana kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan rencana strategi masih belum melibatkan seluruh pekerja didalamnya - Sistem pengukuran kinerja yang belum optimal. - Belum adanya pengevaluasian terhadap rencana strategi 	<ul style="list-style-type: none"> - Melibatkan seluruh pihak terkait dalam penyusunan rencana strategi, menggunakan SWOT dalam menyusunnya, dan <i>dideploy</i> serta evaluasi secara berkala. - Perlu mengukur kinerja bukan hanya sekedar berdasarkan kuantitas produksi.

No.	Kategori Dimensi Proses	<i>Strength</i>	<i>OFI (Opportunity for Improvement)</i>	Rekomendasi
3.	Fokus Pasar dan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Mendengarkan keinginan pelanggan dalam layanannya 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala. - Belum menyediakan tempat khusus untuk mengukur kepuasan maupun sebagai tempat menampung kritik dan saran. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan membuat lebih banyak untuk media komunikasi dengan pelanggan agar dapat lebih mengetahui keinginan pelanggan - Membuat platform khusus mengenai pengukuran kepuasan pelanggan dan rutin untuk mengevaluasinya. - Hasil evaluasi kepuasan pelanggan baiknya dikelola dengan metode seperti <i>Plan, Do, Check, Action</i>, agar dapat mengetahui perbaikan secara berkala dan berkelanjutan.
4.	Pengukuran, Analisa, Dan Pengetahuan Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Sudah memiliki pendataan dan informasi setiap unitnya dalam bentuk laporan harian 	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan belum memiliki data pembandingan dari kompetitor lainnya, sehingga belum ada pengevaluasian external. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu melakukan pengevaluasian dengan membandingkan dengan perusahaan lain agar dapat mengetahui tingkat kinerja perusahaan.
5.	Fokus Tenaga Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja rapi membuat 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya fasilitas APD untuk mencegah 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan APD untuk menjamin K3 dari pekeja.

No.	Kategori Dimensi Proses	<i>Strength</i>	<i>OFI (Opportunity for Improvement)</i>	Rekomendasi
		<p>pekerja leluasa dan mudah untuk bergerak.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi hasil kinerja sudah dilakukan pada unit produksi - Adanya indikator berupa <i>key performance measure</i> pada beberapa unit 	<p>terjadinya kecelakaan kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan pekerja hanya pada awal masuk kerja dan tidak ada Keberlanjutan maupun evaluasinya - Penyampaian ide ide staf masih kurang 	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu pelatihan dan evaluasi untuk para pekerja. - Perlunya agenda membuka saran untuk penyampaian ide dari setiap pekerja di setiap rapat.
6.	Manajemen Proses	<ul style="list-style-type: none"> - Sudah memiliki prosedur terkait beberapa kegiatan yang dituangkan dalam bentuk SOP 	<ul style="list-style-type: none"> - Indikator terkait <i>quality check</i> belum tersedia, masih berdasarkan pengamatan visual dari operator - Evaluasi <i>supplier</i> belum pernah dilakukan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan indikator khusus untuk kualifikasi barang <i>defect</i> - Pengevaluasian perihal pemasok bahan baku secara berkala

Tabel 4. 17 Identifikasi *Strength*, OFI, serta Rekomendasi Kategori Dimensi Hasil (Kategori 7)

No.	Sub Kategori Hasil	<i>Strength</i>	<i>OFI (Opportunity for Improvement)</i>	Rekomendasi
1.	Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	Memiliki engagement pelanggan yang sudah dilaporkan.	Kepuasan pelanggan masih belum terdapat platform khusus	Penambahan beberapa media atau menyediakan tempat khusus untuk pelanggan memberi kritik atau saran
2.	Hasil Finansial dan Pasar	Pelaporan keuangan yang selalu update dan transparan, level yang baik	Penganalisisan terkait pasar yang belum begitu luas	Pencarian inovasi baru dengan membaca peluang pasar sekitar

No.	Sub Kategori Hasil	Strength	OFI (<i>Opportunity for Improvement</i>)	Rekomendasi
		dan trend cukup baik di beberapa area		
3.	Hasil Sumber Daya Manusia	Hasil kinerja di beberapa unit sudah dilaporkan, dengan level kinerja yang cukup baik	Perlunya pengembangan tenaga kerja	Pemberian pelatihan bagi para pekerja untuk meningkatkan kinerja
4.	Hasil Kepemimpinan	Tata Kelola dan tanggung jawab sosial yang baik dari pemimpin.	Hasil kinerja implementasi strategi tidak dilaporkan	Perlunya pembuatan laporan atau hasil dari implementasi strategi untuk mengetahui peningkatan di periode berikutnya

4.3.2 Analisis 5W + 1H

Analisis 5W+1H digunakan untuk menggali terkait perbaikan yang telah didapatkan dari hasil *Focus Group Discussion* yang terdiri atas pertanyaan sebagai berikut.

- *What* (Apa), yang berarti perbaikan atau rekomendasi apa yang diberikan.
- *Why* (Mengapa), mengapa perbaikan itu perlu diterapkan.
- *Where* (Dimana), dimana perbaikan tersebut diterapkan.
- *When* (Kapan), kapan perbaikan tersebut diterapkan.
- *Who* (Siapa), siapa yang menjadi pelopor dan bertanggung jawab atas perbaikan tersebut.
- *How* (Bagaimana), bagaimana cara perbaikan tersebut dilaksanakan.

Dengan adanya analisis 5W + 1H akan memperjelas secara detail perbaikan yang telah didapatkan dan harapannya mampu menyelesaikan suatu permasalahan yang ada.

4.3.2.1 Kepemimpinan

Tabel 4. 18 Analisis 5W + 1H Kategori Kepemimpinan

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Tidak semua pekerja paham betul mengenai visi dan misi perusahaan.	Pemimpin perlu memberikan pemahaman terkait visi dan misi dengan detail pada pertemuan formal.	Karena dengan memahami visi dan misi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong tumbuhnya sebuah komitmen serta motivasi dari dalam diri pekerja hingga pada akhirnya mampu mempengaruhi kinerja pekerja (Pahlevi 2021).	Vifas Batik	Setiap rapat rutin	Pemimpin	Dengan memberikan pemahaman secara detail terkait visi dan misi terhadap seluruh pekerja yang ada di Vifas Batik dengan detail pada pertemuan formal, juga dengan mencetak visi & misi dalam bentuk fisik.
2.	Belum ada kegiatan rutin untuk membangun rasa kekeluargaan dan khususnya bersifat inovasi sehingga bisa	Mengadakan kegiatan rutin guna meningkatkan motivasi kerja	Karena dengan mengadakan agenda rutin untuk bonding dapat meningkatkan rasa kekeluargaan agar rasa kenyamanan antar pekerja juga meningkatkan dan	Vifas Batik	Setiap event atau memperingati milad Vifas Batik	Pemimpin dan seluruh pekerja.	Pemimpin setidaknya mengadakan kegiatan untuk para pekerja untuk memberikan rasa kekeluargaan yang lebih dan kegiatan yang bisa mendukung terciptanya inovasi

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
	meningkatkan motivasi kerja.		menciptakan motivasi kerja.				sehingga bisa meningkatkan motivasi kerja

4.3.2.2 Kategori Perencanaan Strategi

Tabel 4. 19 Analisis 5W + 1H Kategori Perencanaan Strategi

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Penyusunan rencana strategi masih belum melibatkan seluruh pekerja didalamnya	Melibatkan seluruh pihak terkait dalam penyusunan rencana strategi, dan <i>dideploy</i> serta evaluasi secara berkala.	Agar pengimplementasian setiap unit atau bagian mengacu pada rencana strategi.	Vifas Batik	Ketika penyusunan rencana strategi setiap awal tahunnya.	Pemimpin serta seluruh pekerja nya, minimal ada perwakilan setiap unit atau bagian.	Dengan melibatkan seluruh pihak terkait dalam penyusunan rencana strategi, kemudian dapat menggunakan SWOT dalam mencari peluang yang, kemudian disosialisasikan dan dilakukan pengevaluasian secara berkala.
2.	Sistem pengukuran kinerja yang belum optimal.	Perlu mengukur kinerja bukan hanya sekedar berdasarkan	Agar tidak hanya terpaku dalam satu faktor pengukuran saja.	Vifas Batik	Setiap awal tahun, namun tidak menjadi Patokan, dapat	Pemimpin dan seluruh pekerja di Vifas Batik	Mengukur kinerja UMKM bukan hanya dengan produktivitas kuantitas saja, namun dengan semangat

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
		kuantitas produksi.			dievaluasi secara berkala.		pekerja dalam berkontribusi, kedisiplinan, serta evaluasi dari berbagai pihak.

4.3.2.3 Kategori Pelanggan dan Pasar

Tabel 4. 20 Analisis 5W + 1H Kategori Pelanggan dan Pasar

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Belum melakukan survey kepuasan pelanggan dan pengevaluasian secara berkala.	Perlu melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala dan menyediakan tempat khusus untuk kritik, saran, serta kepuasan pelanggan.	Agar dapat lebih mengetahui keinginan pelanggan.	Vifas Batik	3 bulan sekali	Pihak Manajemen UMKM terhadap pelanggan.	Dengan menyediakan kotak kritik & saran pada toko <i>offline</i> serta menyediakan alat tulisnya berupa kertas dan pulpen untuk para pelanggan yang ingin menyampaikan kepuasan maupun keluhan mereka. Serta menyediakan nomor khusus yang ditampilkan pada media sosial untuk menampung keluhan pelanggan.

4.3.2.4 Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan

Tabel 4. 21 Analisis 5W + 1H Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Perusahaan belum memiliki data pembanding dari kompetitor lainnya, sehingga belum ada pengevaluasian external.	Perlu melakukan pengevaluasian dengan membandingkan dengan perusahaan lain agar dapat mengetahui tingkat kinerja perusahaan.	Karena dengan membandingkan kinerja dengan tolak ukur eksternal dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi peningkatan kinerja (Paulus, 2013).	Vifas Batik	Awal tahun 2024	Pihak Manajemen	Dengan melakukan proses pengukuran dengan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan tersebut untuk mendapatkan informasi.

4.3.2.5 Kategori Fokus Tenaga Kerja

Tabel 4. 22 Analisis 5W + 1H Kategori Fokus Tenaga Kerja

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Belum adanya fasilitas APD untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja.	Pengadaan APD untuk menjamin Keselamatan dan Kesehatan Kerja dari pekeja.	Agar pekerja dapat merasa aman ketika melakukan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja.	Vifas Batik	Tahun 2023	Seluruh Pekerja Vifas Batik.	Dengan pengadaan Alat Pelindung Diri untuk menjamin Keselamatan dan Kesehatan Kerja dari pekeja.

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
2.	Pelatihan pekerja hanya pada awal masuk kerja dan tidak ada Keberlanjutan maupun evaluasinya	Perlu pelatihan sesuai dengan pekerjaannya dan evaluasi secara berkala	Agar dapat mengetahui apakah sistem kerja yang selama ini diterapkan sudah efektif dan efisien atau belum, serta dapat mengevaluasinya agar dapat meningkatkan kinerja pekerja.	Vifas Batik	Periode baru	Seluruh Pekerja Vifas Batik.	Mengadakan atau mengikuti pelatihan untuk para pekerja sesuai dengan bidangnya yang kemudian dilakukan pengevaluasian secara berkala untuk para pekerja agar mengetahui efektivitas dan efisiensi sistem serta cara kerja mereka
3.	Penyampaian ide ide staf masih kurang	Perlunya agenda membuka saran untuk penyampaian ide dari setiap pekerja di setiap rapat.	Agar dapat memajukan perusahaan dan menggali inovasi terbaru.	Vifas Batik	Tahun 2023	Seluruh Pekerja Vifas Batik.	Dengan membuka saran bagi para pekerja untuk penyampaian ide dari setiap pekerja di setiap rapat atau agenda tertentu. Serta jika memungkinkan diadakan agenda <i>brainstorming</i> untuk menggali inovasi yang terbaru.

4.3.2.6 Kategori Manajemen Proses

Tabel 4. 23 Analisis 5W + 1H Kategori Manajemen Proses

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Indikator terkait <i>quality check</i> belum tersedia, masih berdasarkan pengamatan visual dari operator	Pembuatan standar khusus untuk kualifikasi barang lolos QC	Agar pekerja lebih memahami standar kualitas dan menentukan spesifikasi produk yang harus dipenuhi.	Bagian QC pada produksi di Vifas Batik	Tahun 2023	Bagian QC	Dengan menetapkan standar kualitas produk.
2.	Evaluasi <i>supplier</i> belum pernah dilakukan	Pengevaluasian perihal pemasok bahan baku secara berkala	Agar perusahaan dapat mengukur dan memantau kinerja mereka yang bertujuan untuk mengurangi biaya barang yang diperlukan secara teratur, mengurangi dan meminimalisir risiko, serta mendorong peningkatan berkelanjutan dalam kinerja mereka (Pujakesuma, 2021).	Pihak Manajemen	Awal periode	Pihak Manajemen	Mengevaluasi <i>supplier</i> dengan cara menilai kualitas bahan, Kinerja pengiriman, Kemudahan komunikasi, dan harga.

4.3.2.7 Kategori Hasil Bisnis

- Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen

Tabel 4. 24 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Kepuasan pelanggan masih belum terdapat layanan khusus	Penambahan beberapa media atau menyediakan tempat khusus untuk pelanggan memberi kritik atau saran	Agar perusahaan dapat mendengarkan suara pelanggan dan mengevaluasinya secara berkala guna Pelanggan yang puas akan menjadi pelanggan yang loyal. Mereka akan cenderung melakukan pembelian ulang dan menjadi promotor bagi produk, yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan melalui metode <i>word of mouth</i> .	Vifas Batik	Tahun 2023	Pihak manajemen	Dengan membuat tempat khusus, missal seperti kotak saran. Kemudian melakukan survey kepuasan pelanggan melalui <i>google form</i> maupun secarik kertas yang dibagikan kepada pelanggan.

- Hasil Finansial dan Pasar

Tabel 4. 25 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil Finansial dan Pasar

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Penganalisisan terkait pasar yang belum begitu luas	Pencarian inovasi baru dengan membaca peluang pasar sekitar	Agar selalu mengikuti perkembangan zaman terkait produk yang sedang tren masa kini serta menjadi daya Tarik bagi para konsumen	Vifas Batik	Tahun 2023	Pemimpin dan pihak manajemen	Dengan menganalisis pasar mencari tren <i>google</i> , kemudian bisa dengan penggalian inovasi dari para pekerja.

- Hasil Sumber Daya Manusia

Tabel 4. 26 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil Sumber Daya Manusia

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Perlunya pengembangan tenaga kerja	Pemberian pelatihan bagi para pekerja untuk meningkatkan kinerja	Agar pekerja lebih efisien dan efektif serta terlatih dalam mengerjakan pekerjaan mereka, sehingga hal tersebut akan meningkatkan produktivitas mereka.	Vifas Batik	Tahun 2023	Pemimpin	Dengan mengadakan <i>training</i> sesuai dengan pekerjaannya masing masing, selain itu juga mengevaluasinya secara berkala.

- Hasil Kepemimpinan

Tabel 4. 27 Analisis 5W + 1H Kategori Hasil Bisnis Item Hasil Kepemimpinan

No	OFI	WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW
1.	Hasil kinerja implementasi strategi tidak dilaporkan	Perlunya pembuatan laporan atau hasil dari implementasi strategi	Agar sapat mengetahui peningkatan diperiode berikutnya	Vifas Batik	Tahun 2023	Pemimpin	Dengan membuat laporan terkait hasil implementasi strategi, pencatatan strategi mana saja yang sudah dilaksanakan serta tingkat keberhasilannya sudah mencapai target atau tidak.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Kinerja secara menyeluruh pada UMKM Vifas Batik menggunakan Metode *Malcom Balridge*

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dan dapat dilihat pada Tabel 4. 15, dapat diketahui bahwa skor total yang dicapai oleh UMKM Vifas Batik sebesar **522.92**. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja UMKM Vifas Batik meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Good Performance* dengan skala skor (476-575). Menurut Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 156 (2021), skor yang didapatkan UMKM Vifas Batik masuk ke dalam “**Tingkat Pengukuran Penerapan Kurang Berkembang**” sehingga perlu dilakukan pembinaan oleh Menteri, Gubernur, atau Bupati/Walikota. Dimana tingkat pencapaian tersebut sesuai dengan jenis klasifikasi usaha Vifas Batik sebagai Perusahaan Kecil.

Secara umum kinerja UMKM Vifas Batik dapat terbilang baik, namun masih ada beberapa gap antar harapan dan realita, seperti halnya pada **kategori Perencanaan Strategi (43.47%) dan Fokus Tenaga Kerja (48.55%)**. Sehingga, kategori menjadi prioritas untuk diperbaiki adalah kedua kategori tersebut, dimana rekomendasi secara detail dan spesifik akan disusun berdasarkan data yang telah diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara.

Terdapat beberapa kekurangan dalam langkah penelitian kinerja pada UMKM Vifas Batik, seperti halnya dalam pengambilan data pada proses wawancara. Hal tersebut dikarenakan terdapat ambiguitas dalam hasil wawancara, ambiguitas dapat diartikan sebagai satuan gramatikal berupa frase atau kalimat yang memiliki makna ganda atau makna ganda yang terjadi sebagai akibat dari interpretasi struktur gramatikal yang berbeda. Hal ini dapat disebabkan karena respon yang diberikan oleh responden bersifat relatif yang kemudian dapat diinterpretasikan terhadap suatu informasi. Oleh karena itu, diperlukan data pendukung seperti laporan perusahaan untuk memperkuat pernyataan

dari data wawancara. Selain itu, dalam proses wawancara juga masih terdapat beberapa hasil yang dirasa kurang jelas karena informan kurang begitu mengetahui secara detail terkait bagian yang ditanyakan, sehingga perlu nya mengambil narasumber yang setidaknya mewakili bagiannya masing-masing agar dapat lebih memahami secara detail dan mengetahui terkait strength dan kelemahan department itu sendiri.

5.2 Analisis Desain Usulan Perbaikan

Meskipun kategori Perencanaan Strategi dan Fokus Tenaga Kerja menjadi fokus utama dalam perbaikan pada Vifas Batik, kategori yang lain juga terdapat beberapa rekomendasi perbaikan karena masih belum mencapai skor yang maksimal, berikut merupakan pembahasan dari ketujuh kategori berdasarkan *Malcolm Baldrige*.

5.2.1 Kategori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam organisasi untuk memajukan organisasi tersebut, dimana gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh dengan kelangsungan hidup organisasi. Selain itu juga kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja, hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin dapat digambarkan sebagai tulang punggung pengembangan organisasi untuk mendorong serta memotivasi semangat kerja yang baik untuk pekerjanya (Dewi et al., 2017). Berdasarkan *Baldrige Excellence Framework*, kepemimpinan berarti sebagai pembimbingan dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan senior guna menciptakan nilai dalam organisasi, ekspektasi kinerja, dan tanggung jawab sosial.

Berdasarkan hasil skor yang dapat dilihat pada Tabel 4. 14 yang berisikan skor hasil wawancara, diketahui bahwa kategori Kepemimpinan masih belum maksimal dalam pemenuhan kriterianya. Kategori ini mendapat skor sebesar 43.5 poin atau 36.35% dari skor maksimalnya yaitu 120 poin. Terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki untuk memaksimalkan penilaian dalam kategori ini, dimana perbaikan ini merupakan hasil *Focus Group Discussion* peneliti dengan beberapa pekerja di Vifas Batik, yaitu perbaikan dalam penetapan serta implementasi dari visi dan misi Vifas Batik. Perlu adanya evaluasi dari implementasi visi dan misi, kemudian memastikan seluruh pekerja memahami mengenai visi dan misi utama dari perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pahlevi (2021), disebutkan bahwa visi dan misi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong

tumbuhnya sebuah komitmen serta motivasi dari dalam diri pekerja hingga pada akhirnya mampu mempengaruhi kinerja pekerja. Berdasarkan hasil analisis 5W+1H, pemberian pemahaman lebih terkait visi dan misi kepada pekerja dapat dilakukan ketika pertemuan formal, seperti rapat bulanan yang biasa dilakukan UMKM untuk menyampaikan progress dalam satu bulannya. Pemberian pemahaman yang lebih terkait visi dan misi bisa dengan cara ketika terdapat suatu permasalahan, maka dapat menyelesaikan serta mengambil keputusan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dirumuskan pada visi dan misi. Selain itu, perusahaan juga dapat mencetak visi dan misi dalam bentuk fisiknya berupa poster atau kertas yang dipigura dan dipajang di berbagai ruangan agar para pekerja semakin mengetahui terkait visi dan misi perusahaan.

Kemudian diketahui bahwa UMKM Vifas Batik belum ada kegiatan rutin untuk membangun rasa kekeluargaan dan khususnya bersifat inovasi sehingga bisa meningkatkan motivasi kerja. Padahal, dengan terciptanya rasa kekeluargaan dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kekompakan tim di dalamnya yang tentunya akan berpengaruh positif pada tujuan perusahaan. Maka dari itu, pemimpin perlu mengadakan kegiatan untuk para pekerja untuk memberikan rasa kekeluargaan yang lebih dan kegiatan yang bisa mendukung terciptanya inovasi sehingga bisa meningkatkan motivasi kerja. Kegiatan tersebut dapat berupa perayaan milad UMKM Vifas Batik atau hari Kemerdekaan Indonesia.

5.2.2 *Kategori Perencanaan Strategi*

Perencanaan strategi dapat memudahkan suatu perusahaan dalam merumuskan berbagai sasaran dan rencana lain serta dapat mengarahkan perusahaan menjadi efektif dan efisien, maka dari itu dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Zakiyudin, 2018).

Hasil perhitungan yang diukur melalui variabel perencanaan strategi dalam *Baldrige Assesment* menunjukkan pemenuhan kriteria yang masih membutuhkan perbaikan. Dimana skor yang didapatkan sebesar 16.75 atau 19.71% dari skor maksimal yaitu 85 poin. Terdapat gap yang tinggi antar ekspektasi dengan kenyataan dan kategori ini merupakan kategori yang memiliki skor terendah diantara ketujuh kategori lainnya berdasarkan hasil wawancara. Narasumber berpendapat bahwa perusahaan belum bisa memenuhi unsur kategori perencanaan strategi, yaitu dalam pengembangannya maupun implementasinya. Pengembangan strategi harus menjadi acuan perusahaan untuk

mempersiapkan masa depan yang dapat dilakukan oleh para pemimpin, tim dengan memanfaatkan berbagai jenis perkiraan, proyeksi, pilihan, skenario, informasi yang relevan bagi organisasi.

Berdasarkan hasil dari *Opportunity for Improvement* yang telah disusun dalam rangkaian FGD, terdapat 2 poin yang berpeluang untuk diperbaiki sebagai berikut.

- Penyusunan rencana strategi masih belum melibatkan seluruh pekerja didalamnya.
- Sistem pengukuran kinerja yang belum optimal.

Diketahui bahwa dalam penyusunan rencana strategi di Vifas Batik masih belum mengikutsertakan para pekerja yang lain yang berarti rencana strategi pada Vifas batik masih belum merepresentasikan kondisi dan keinginan pihak yang berkepentingan dan menjadi strategi organisasi. Menurut Ayuningtyas (2005) dalam penelitiannya, jika dalam pembuatan rencana strategi tidak mengikutsertakan berbagai pihak yang terkait, maka dalam pengimplementasiannya juga tidak mengacu pada rencana strategi yang ada. Walaupun sudah dikonversi menjadi rencana kerja, namun dalam sistem pelaksanaannya juga belum pernah dilakukan pengevaluasian secara berkala. Sehingga, rekomendasi yang diberikan berdasarkan hasil FGD adalah dalam penyusunan rencana strategi perlu untuk melibatkan seluruh pihak terkait dan menggunakan SWOT dalam mencari peluang strategi dan disosialisasikan serta evaluasi secara berkala dan mengembangkan inovasi sistem untuk meningkatkan efisiensi tugas mereka. Pihak terkait dalam penyusunan rencana strategi khususnya pemimpin dapat mempelajari terlebih dahulu mengenai metode SWOT pada *google* dengan sumber terpercaya seperti jurnal maupun buku agar lebih memahami cara penggunaan serta fungsinya.

Kemudian dalam pengukuran kinerja, Vifas Batik perlu mengukur diluar dari produktivitas kuantitas, melainkan perlunya mengukur semangat pekerja dalam berkontribusi seperti melihat ketepatan waktu pekerja dalam menyelesaikan target pekerjaan dan dari kualitasnya, sehingga pekerjaan yang diselesaikan dapat memenuhi kepuasan serta tenggat waktu yang diminta dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Faktor lain yang perlu diukur dalam pengukuran kinerja yaitu kedisiplinan, dimana faktor ini dapat melihat apakah pekerja bisa mempertanggung jawabkan atas tugas yang telah diberikan, seperti dalam pekerja yang mengerjakan tugas dan selesai dengan tepat waktu serta datang ke kantor juga tepat waktu. Dimana kebiasaan seperti itu merupakan tanda pekerja menghargai waktu, tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Evaluasi dari berbagai pihak juga dapat dijadikan sebagai faktor yang diukur dalam pengukuran kinerja, baik itu dari pihak internal maupun eksternal.

5.2.3 *Kategori Fokus Pelanggan dan Pasar*

Dalam hasil perhitungan untuk memperoleh skor dari kategori ini diketahui bahwa hasil yang didapatkan masih belum sepenuhnya maksimal, dimana untuk hasil skor kuesioner dan wawancara secara berturut-turut yaitu didapatkan hasil 90% dan 27.94%. Menurut responden, sejauh ini pelanggan sudah menyatakan mereka “puas” dengan pelayanan dan produk dari Vifas Batik dan perusahaan juga telah mengatasi komplain atau keluhan dari pelanggan, namun belum ada bukti hasil kepuasan tersebut karena masih dalam hanya sekedar omongan. Perusahaan masih kurang membuka peluang kritik dan saran maupun kepuasan pelanggan karena belum ada tersedianya tempat untuk menuangkan hal tersebut.

Hasil dari wawancara dengan pemimpin Vifas Batik, mengatakan bahwa sejauh ini untuk masalah yang berkaitan dengan keluhan maupun kepuasan pelanggan masih menggunakan via telfon maupun pesan di salah satu media *online*. Hal tersebut masih dirasa kurang optimal dalam membangun *customer engagement* karena juga belum ada pencatatan dalam setiap keluhan maupun kepuasan sehingga tidak bisa dijadikan data evaluasi untuk ke depannya. Dengan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengetahui kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan, ketika semua itu terpenuhi yang akan terjadi mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut (Musanto, 2004).

Berdasarkan hasil dari FGD, didapatkan OFI pada kategori Fokus Pelanggan dan Pasar pada UMKM Vifas Batik, sebagai berikut.

- Belum melakukan survey kepuasan pelanggan secara berkala.
- Belum menyediakan tempat khusus untuk mengukur kepuasan maupun sebagai tempat menampung kritik dan saran.

Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi, ekpektasi pelanggan, dan mengetahui faktor yang mempengaruhinya yaitu kebutuhan dan keinginan, pengalaman masa lalu, pengalaman dari teman, iklan, dan pemasarn (Garpersz, 2002). Maka dari tu, UMKM Vifas harus melakukan pengukuran kepuasan pelanggan dengan cara survey secara berkala guna mengetahui keinginan pelanggan yang nantinya akan dapat memperbaiki dan meningkatkan mutu dari perusahaan.

Berdasarkan hasil 5W+1H, hal yang perlu diperbaiki dalam kategori Fokus Pelanggan dan Pasar yaitu dengan menyediakan kotak kritik & saran pada toko *offline* serta menyediakan alat tulis nya berupa kertas dan pulpen untuk para pelanggan yang ingin menyampaikan kepuasan maupun keluhan mereka. Kemudian untuk penyampaian kritik dan saran secara *online*, dapat dengan cara menyediakan nomor khusus pada *website* maupun media sosial UMKM untuk menangani atau keluhan pelanggan. Hasil evaluasi kepuasan pelanggan baiknya dilakukan pencatatan serta dievaluasi secara berkala dan diatasi ketika terdapat keluhan dari pelanggan. Pencatatan terkait keluhan serta kepuasan pelanggan akan berguna untuk evaluasi perusahaan ke depannya.

5.2.4 Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

Hasil dari perhitungan dalam mengukur kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen, didapatkan hasil skor 27.50% dari hasil wawancara dan 93% dari hasil kuesioner. Diketahui bahwa dalam skor kategori ini belum mencapai hasil yang maksimal, yang berarti masih perlu perbaikan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa dalam pengukuran kinerja pada Vifas Batik hanya dilakukan dengan melihat hasil *output* dibagian produksi, dan masih belum ada pengukuran kinerja pada unit lainnya. Selain itu juga Vifas Batik belum pernah melakukan *benchmarking* atau proses pengukuran dengan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan tersebut untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi peningkatan kinerja (Paulus, 2013).

Terdapat beberapa poin OFI yang didapatkan dari hasil *focus group discussion*, yaitu sebagai berikut.

- Perusahaan belum memiliki data pembandingan dari kompetitor lainnya, sehingga belum ada pengevaluasian external.

Sehingga, berdasarkan analisis 5W+1H, perbaikan yang dapat diterapkan pada UMKM Vifas batik yaitu dengan melakukan proses pengukuran dengan membandingkan satu atau lebih bisnis proses perusahaan dengan perusahaan tersebut untuk mendapatkan informasi. Perusahaan atau usaha bisnis yang menjadi acuan sebagai tolak ukur dapat disesuaikan dengan kelasnya, yaitu kelas kecil yang sudah mendapat sertifikat Siddhakarya dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Penghargaan Siddhakarya diberikan pada perusahaan yang terbukti sudah mencapai kategori unggul produktivitas tingkat propinsi.

5.2.5 *Kategori Fokus Tenaga Kerja*

Hasil penelitian membuktikan bahwa kategori fokus tenaga kerja ini masih perlu banyak perbaikan, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4. 14, dimana skor yang didapatkan pada kategori ini sebesar 21.35% yang merupakan skor terendah kedua dari seluruh kategori yang lain. Fokus Tenaga Kerja menjadi kategori kedua yang perlu diprioritaskan dalam perbaikannya untuk meningkatkan kinerja Vifas Batik. Kategori ini memperoleh skor sebesar 41.26 atau 48.54% dari skor maksimalnya yaitu 85 poin, dimana skor ini merupakan skor terendah dari ketujuh kategori lainnya setelah Perencanaan Strategi. Berdasarkan hasil dari wawancara dan kuesioner, terdapat beberapa hal yang masih perlu diperbaiki dalam kategori ini, salah satunya yaitu perlunya diadakan pelatihan pekerja untuk mengembangkan potensi, mengingat belum adanya pelatihan dan proses evaluasi pekerja di perusahaan ini.

Merujuk pada hasil wawancara, diketahui bahwa Vifas Batik masih belum memiliki dan mewujudkan terkait keamanan dan keseamatan pegawai dalam bekerja. Dalam mewujudkan keamanan dan keselamatan bagi para pekerja diperlukan ketersediaan APD dalam menjalani proses produksi guna menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi seluruh pekerja.

Kemudian dalam pengukuran kinerja, Vifas Batik perlu mengukur diluar dari produktivitas kuantitas, melainkan perlunya mengukur semangat pekerja dalam berkontribusi seperti melihat ketepatan waktu pekerja dalam menyelesaikan target pekerjaan dan dari kualitasnya, sehingga pekerjaan yang diselesaikan dapat memenuhi kepuasan serta tenggat waktu yang diminta dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Faktor lain yang perlu diukur dalam pengukuran kinerja yaitu kedisiplinan, dimana faktor ini dapat melihat apakah pekerja bisa mempertanggung jawabkan atas tugas yang telah diberikan, seperti dalam pekerja yang mengerjakan tugas dan selesai dengan tepat waktu serta datang ke kantor juga tepat waktu. Dimana kebiasaan seperti itu merupakan tanda pekerja menghargai waktu, tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Evaluasi dari berbagai pihak juga dapat dijadikan sebagai faktor yang diukur dalam pengukuran kinerja, baik itu dari pihak internal maupun eksternal.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa belum adanya pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi serta kapabilitas para pekerja Vifas Batik. Pekerja hanya diajari diawal ia masuk kerja, lalu setelahnya juga belum pernah

dilakukan pengevaluasian, juga tidak terdapat APD atau alat pelindung diri untuk para pekerja dalam proses produksi. Sehingga, rekomendasi yang diberikan berdasarkan proses FGD yang telah dilakukan adalah diperlukan dan evaluasi secara berkala dari proses kerja para pekerja guna mendapatkan sistem yang lebih efektif dan efisien. Namun, untuk mengadakan pelatihan tersebut UMKM perlu menyediakan dana, sehingga alternatif lainnya yaitu dengan mengikuti pelatihan yang disediakan oleh lembaga pemerintah yang mengadakan pelatihan khusus untuk UMKM secara gratis. Perusahaan bisa mencari informasi terkait pelatihan yang dibuka oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Yogyakarta, mengingat UMKM Vifas Batik juga telah terdaftar pada Disperindag Yogyakarta.

Penambahan APD juga perlu dilakukan agar pekerja dapat merasa aman sehingga bisa berdampak pada kepuasan pekerja. Dimana suatu perusahaan penting untuk meningkatkan kepuasan pekerja dengan memberi dukungan maupun keamanan bagi pekerja dalam bekerja melalui komunikasi, *engagement*, dan kompensasi sehingga akan berdampak pada kinerja dan produktivitas mereka (Lee et al., 2013). Kemudian, perlunya perusahaan membuka saran bagi para pekerja untuk penyampaian ide dari setiap pekerja pada agenda rapat bulanan, sehingga pekerja yang mempunyai ide atau inovasi baru dapat menyampaikan dan pendapat tersebut dapat dipertimbangkan oleh pimpinan.

5.2.6 *Kategori Manajemen Proses*

Terdapat empat fungsi dari manajemen proses pada pengelolaan suatu bisnis yaitu dapat merumuskan sasaran atau tujuan yang merupakan bagian perencanaan, membentuk organisasi merupakan bagian dari pengorganisasian, mengelola sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pengarahan, serta mengawasi pekerja bagian dari pengendalian (Sepianti, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kategori manajemen proses pada Vifas Batik masih perlu ada yang diperbaiki, dapat dilihat pada Tabel 4. 14 kategori ini mendapat skor sebesar 45% yang mana skor ini merupakan nilai terbesar dibanding kategori lainnya, namun hal itu belum menjadikan kategori ini sempurna karena masih terdapat beberapa perbaikan yang perlu diimplementasikan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, Vifas Batik menempatkan pekerja yang paling teliti pada unit *quality control*, namun dalam penyeleksian produk

cacat atau baik masih belum terdapat standar yang tertulis, hanya berdasarkan penglihatan dari pekerja tersebut. Kemudian perusahaan ini juga belum ada pengevaluasian dari pemasok atau *supplier* bahan baku, mengingat evaluasi pemasok ini penting dilakukan pada era global sekarang. Dengan melakukan evaluasi pemasok, perusahaan dapat mengukur dan memantau kinerja mereka yang bertujuan untuk mengurangi biaya barang yang diperlukan secara teratur, mengurangi dan meminimalisir risiko, serta mendorong peningkatan berkelanjutan dalam kinerja mereka (Pujakesuma, 2021).

Adapun cara untuk mengevaluasi *supplier*, yaitu pertama perusahaan perlu menilai kualitas produk dari *supplier* dengan cara menyesuaikan dengan yang mereka utarakan, jika terdapat hal yang tidak sesuai maka hal itu bisa dicatat dan bisa disampaikan pada *supplier*. Selain itu, perusahaan juga bisa membuat skala 1-5 dengan maksud skala 1 untuk produk dengan kualitas jelek, hingga skala 5 dengan kualitas yang terbaik, sehingga perusahaan memiliki acuan kualitas untuk setidaknya produk, jika *supplier* memiliki terus mempertahankan kualitas dengan skala 5, maka tentu hal itu bisa dijadikan pilihan *supplier* yang baik. Kemudian yang kedua, perusahaan dapat membandingkan harga antar *supplier* satu dengan yang lainnya, mencari harga termurah namun dengan kualitas yang tetap menjadi standar perusahaan. Lalu, pengevaluasian yang ketiga bisa dengan menilai riwayat pengiriman barang, perhatikan bagaimana *supplier* dalam menangani pesanan perusahaan serta jadwal pengirimannya. Jika sering terjadi pengiriman terlambat, maka hal itu tentu akan menghambat proses bisnis pada perusahaan, sehingga perlu mencari *supplier* yang menyanggupi dalam ketepatan pengiriman barang. Adapun langkah keempat, yaitu menilai layanan yang diberikan oleh *supplier*, yang mana *supplier* yang professional tentu akan memberikan service yang baik untuk pelanggan setia mereka (Turboley, 2017).

5.2.7 Kategori Hasil Bisnis

Terdapat beberapa item yang dinilai dalam kategori hasil bisnis, yaitu Hasil Perusahaan, Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen, Hasil Finansial dan Pasar, Hasil Sumber Daya Manusia, dan Hasil Kepemimpinan. Pengukuran hasil bisnis ini dinilai cukup penting mengingat kemampuan organisasi dalam mengukur hasil bisnis akan menjadi parameter utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada masa yang akan datang (Cahyono, 2012). Skor dapat dilihat pada Tabel 4. 13 untuk hasil kuesioner dan Tabel 4. 14 untuk hasil wawancara. Berdasarkan skor tersebut diketahui bahwa masih

diperlukannya perbaikan pada kategori ini, skor tertinggi pada hasil wawancara diraih pada item Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen dan Hasil Finansial dan Pasar yang sama sama meraih skor sebesar 45%, serta item terendah yaitu Hasil Sumber Daya Manusia (20%). Adapun perbaikan yang dapat diterapkan berdasarkan hasil analisis 5W+1H pada sub kategori Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen, yaitu perlunya pembuatan membuat tempat khusus dalam menampung kepuasan maupun keluhan pelanggan, missal seperti kotak saran. Kemudian melakukan survey kepuasan pelanggan melalui *google form* maupun secarik kertas yang dibagikan kepada pelanggan.

Pada sub kategori Hasil Finansial dan Pasar perlu adanya perbaikan dengan lebih menganalisis terkait peluang pasar serta inovasi yang sedang tren, hal tersebut bisa dilakukan dengan mencari model maupun produk yang sedang banyak diminati oleh pelanggan melalui media sosial. Sejauh ini, perusahaan hanya melihat pada produk mana yang sering dan paling banyak terjual.

Hasil Sumber Daya Manusia dalam kategori ini menjadi sorotan untuk perbaikan pada bagian jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini yang jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja. Hal tersebut dikarenakan berdasarkan hasil wawancara, narasumber menyampaikan bahwa belum ada jaminan akan ketenagakerjaan tersebut. Mengingat jaminan akan ketenagakerjaan cukup penting karena dapat memberikan rasa aman kepada pekerjasehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Pada sub kategori Kepemimpinan, diketahui bahwa belum adanya laporan hasil kinerja implementasi strategi, hal tersebut menyebabkan sukar untuk mengevaluasi strategi yang lalu. Sehingga perlunya pembuatan laporan terkait hasil implementasi strategi, pencatatan strategi mana saja yang sudah dilaksanakan serta tingkat keberhasilannya sudah mencapai target atau tidak.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

1. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara menyeluruh pada UMKM Vifas Batik menurut standar *Malcolm Baldrige* berdasarkan tujuh kategori mendapat skor sebesar **522.92**. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja UMKM Vifas Batik meraih predikat *Average* dan termasuk dalam kategori *Good Performance* dengan skala skor (476-575).
2. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, diketahui bahwa terdapat dua kategori yang memiliki nilai skor terendah yaitu kategori Perencanaan Strategi dengan skor 43.47% dan Fokus Tenaga Kerja sebesar 48.54%. Upaya perbaikan yang diberikan diharapkan mampu mengatasi permasalahan penurunan penjualan produk, yaitu sebagai berikut.

-Kategori Perencanaan Strategi:

- Pengikutsertaan pihak berkepentingan yang mewakili setiap unit dalam penyusunan rencana strategi yang setelahnya dapat disosialisasikan dan dievaluasi secara berkala.
- Pengukuran kinerja UMKM yang dilakukan bukan hanya mengukur produktivitas kuantitas saja, namun dengan semangat pekerja dalam berkontribusi, kedisiplinan, serta evaluasi dari berbagai pihak.

- Kategori Fokus Tenaga Kerja:

- Perusahaan perlu mengembangkan dan meningkatkan potensi serta mengikuti pelatihan yang diadakan oleh lembaga pemerintah dimana juga perlu untuk mengevaluasi secara berkala. Selain itu juga menambahkan APD agar pekerja merasa aman saat menjalankan tugasnya.

- Membuka saran bagi para pekerja untuk penyampaian ide dari setiap pekerja di setiap rapat, sehingga pekerja dapat menyampaikan pendapat mereka jika terdapat inovasi yang terbaru agar pekerja dapat aktif memberikan ide-ide untuk memajukan perusahaan dan bisa dipertimbangkan oleh pemimpin.

6.2 Saran

Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan yang berpengaruh terhadap hasil penelitian, dimana harapannya dengan memberikan saran, peneliti selanjutnya bisa memperbaiki dan mengembangkan dengan menggunakan cara, alat ataupun metode lain dengan tujuan untuk memperluas pengembangan ilmu Teknik Industri. Berikut ini dilampirkan beberapa saran yang harapannya berguna untuk penelitian selanjutnya.

6.2.1 Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengombinasikan model *Baldrige Excellence Performance* dengan model lainnya, atau dengan menggunakan data perusahaan lainnya dalam melakukan pengukuran kinerja Vifas Batik, tidak hanya menggunakan data kuesioner dan wawancara. Kemudian dalam melaksanakan wawancara, diharapkan mengambil data dari narasumber yang mewakili setiap departemen agar lebih memahami secara detail dan mengetahui terkait *strength* dan kelemahan department itu sendiri. Diharapkan pula agar peneliti selanjutnya lebih banyak menggunakan data eksternal (*stakeholder*) seperti pemasok, pelanggan, mitra kerja, dan lainnya yang bertujuan agar penelitian lebih objektif.

Kemudian, dalam langkah penetapan pernyataan kuesioner, diharapkan peneliti selanjutnya mengambil pernyataan yang mengacu pada Keputusan Menteri No. 156 Tahun 2021 terkait Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas. Dalam dokumen KepMen tersebut sudah tersedia berbagai pernyataan dan sudah divalidasi oleh pemerintah yang berlandaskan metode *Malcolm Baldrige*, sehingga alat ukur tersebut sudah dijamin keakuratannya. Tentunya peneliti selanjutnya juga perlu menyesuaikan jenis atau kelas perusahaan yang diukur, yaitu perusahaan kecil, menengah, maupun besar. Kemudian dalam langkah pemberian nilai terhadap wawancara yaitu dengan penggunaan A-D-L-I serta Le-T-C-I, peneliti selanjutnya perlu untuk memastikan dan memvalidasi adanya kebenarannya dengan adanya bukti fisik dari perusahaan sehingga dapat dijamin keakuratannya dalam penilaian tersebut.

6.2.2 *Saran untuk UMKM Vifas Batik*

- UMKM Vifas Batik perlu melakukan evaluasi dari implementasi visi dan misi, kemudian memastikan seluruh pekerja memahami mengenai visi dan misi utama dari perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pemberian pemahaman lebih terkait visi dan misi kepada pekerja dapat dilakukan ketika pertemuan formal, seperti rapat mingguan. Kemudian mengadakan kegiatan untuk para pekerja untuk memberikan rasa kekeluargaan yang lebih dan kegiatan yang bisa mendukung terciptanya inovasi sehingga bisa meningkatkan motivasi kerja.
- Dalam penyusunan rencana strategi perlu untuk melibatkan seluruh pihak terkait dan menggunakan SWOT dalam mencari peluang strategi lalu disosialisasikan serta evaluasi secara berkala dan mengembangkan inovasi sistem untuk meningkatkan efisiensi tugas pekerja.
- UMKM Vifas harus melakukan pengukuran kepuasan pelanggan dengan cara survey secara berkala guna mengetahui keinginan pelanggan yang nantinya akan dapat memperbaiki dan meningkatkan mutu dari perusahaan.
- Diharapkan setiap tahun Vifas Batik memiliki data pembandingan dengan perusahaan yang memiliki bisnis usah yang sama untuk melihat tingkat kemajuan dan kekurangan.
- UMKM Vifas Batik perlu untuk membuat standar terhadap produk bagus dalam proses penyeleksian dan melakukan evaluasi secara berkala terhadap pemasok bahan baku.
- UMKM Vifas Batik perlu melakukan pelatihan dan evaluasi secara berkala dari proses kerja para pekerja guna mendapatkan sistem yang lebih efektif dan efisien. Penambahan APD juga perlu dilakukan agar pekerja dapat merasa aman sehingga bisa berdampak pada kepuasan pekerja.
- UMKM Vifas Batik perlu melakukan perbaikan pada bagian jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini yang jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, R., & Kusumadmo, E. (2013). *Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Hotel Kelas Melati di Yogyakarta)*. 1–12.
- Akmal, D. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Umkm Dengan Model*.
- Akob, R. A., Kausar, A., Dauda, P., Katti, S. W. B., Sudirman, & Qur'ani, B. (2023). Analisis Pengaruh E-Commerce Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM (Studi Kasus Pada UMKM di Kota Makassar). *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, December 2022.
- Alfianika, N. (2018). *Buku Ajar Metode Penelitian Pengajaran Bahasa Indonesia*. Deepublish.
- Anastasiadou, S., & Taraza, E. (2019). *The Structure And Paths Of Malcolm Baldrige National Quality Award (Mbnqa) Dimensions Applied In Greek Tertiary Education System*. July, 455–463.
- Ayuningtyas, D., Tambunan, S., & Bachtiar, A. (2005). *Penilaian Mutu Rumah Sakit Tugu Ibu Dengan The Malcolm Baldrige National Quality Award Tahun 2005*. 08(04), 191–197.
- Baldrige Perfomance Excellence Program National Institute of Standards and Technology (NIST) United States Department of Commerce*. (2013).
- Bonita, L., Anwar, A., Mulyati, D. S., Industri, P. T., Teknik, F., & Bandung, U. I. (2023). *Usulan Perbaikan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence di PT. X*. 1–9.
- Brimson, S., Suwanwong, Y., & Brimson, J. M. (2019). Nutritional anemia predominant form of anemia in educated young Thai women. *Ethnicity & Health*, 24(4), 405–414. <https://doi.org/10.1080/13557858.2017.1346188>
- Cahyono, U. (2012). Kajian mutu pelayanan rumah sakit Bhineka Bakti Husada yang telah lulus akreditasi ditinjau dari kriteria Malcolm Baldrige. *FKM UI Program Pasca Sarjana*. Jakarta.
- Dewi, D. R., Sulistyati, M., & Mauludin, M. A. (2017). *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Ketua Umum The Relation Between Leadership Form And Employee*. 1–12.
- Flynn, B. B., & Saladin, B. (2001). *Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria*. 19, 617–652.
- Garpersz, V. (2002). *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka.
- Gaspersz, V. (2007). *Ge way and malcolm baldrige criteria for formance excellence*. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, V., & Fontana, A. (2011). *Malcolm Baldrige Criteria For Perfomance Excellence*. Vinchrsto Publication.
- Hasyim, M. A. N. (2018). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Hotel Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige*. 2(1), 109–116.

- Indrawan, D. R., Putra, A. P., Sompie, C. R., Malinda, M., Manajemen, P. S., & Maranatha, U. K. (2021). *Analisis Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) Terhadap Kinerja UMKM 'Good On You.'* 712–717.
- Irjayanti, M. (2017). Rancangan Penilaian Awal Kinerja Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige Studi Kasus Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. *Irjayanti, Maya*.
- Juwarso, Nugrohom, E. H. A., Kirana, K. C., Wati, S. K., & Widodo, E. K. (2023). Analisis Penerapan Kriteria Malcolm Baldrige (MBCFPE) Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(3), 1460–1473.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2022). *Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah*. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapatkan-dukungan-pemerintah>
- Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 156. (2021). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 156 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Peningkatan Produktivitas*. February, 6.
- Kifta, D. A. (2023). *The Analysis of Performance using Malcolm Baldrige Approach at PT. ATS*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/bcsz7>
- Lee, S., Lee, D., & Olson, D. L. (2013). *Health-care quality management using the MBHCP excellence model*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.728853>
- Lorange, P. (1980). *Corporate Planning : An Executive Viewpoint Englewood Cliffs*.
- Masturi, H., Hasanawi, A., & Hasanawi, A. (2021). Jurnal Inovasi Penelitian. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), 1–208.
- Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 21(1), 72–83. <https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83>
- Misrah Barasandji, S., & Pawala, D. (2014). *Peningkatan Kemampuan Siswa Membuat Kalimat Tanya melalui Teknik 5w 1h di Kelas IV SD Inpres Lobu Gio*. 1(4), 55–66.
- Murdiono. (2000). *Perencanaan Strategi Perusahaan Melalui Penetapan Prioritas Kompetitif Berdasarkan Pengukuran Kinerja Dengan MBNQA pada PT. Superindo Jaya Makmur*.
- Musanto, T. (2004). *Faktor-Faktor Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan : Studi Kasus pada CV. Sarana Media Advertising Surabaya*.
- Musriha. (2011). *Influnces of Work Environment and Motivation in Clove Cigarette Factories in Kudus, Indonesia*.
- Novia, N., Putri, N., Tamansiswa, U. S., Murti, I. A., Tamansiswa, U. S., Zulfiah, E., Tamansiswa, U. S., Widanta, B., Tamansiswa, U. S., Kirana, K. C., & Tamansiswa, U. S. (2023). *Menuju Keunggulan Melalui Malcolm Baldrige dengan Dampak Positif Dan Negatifnya Untuk Dunia Bisnis*. 34(1), 44–53.
- Novrita, P. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Program Studi*

Manajemen.

- NSIT. (2022). Are We Making Progress ? How do you know ? Use This Tool to Quickly Assess Your Employees ' Perceptions. *Baldrige Performance Excellence Program*.
- Pahlevi, F. E., Jessica, M., & Apipah, S. N. (2021). Keterkaitan visi dan misi terhadap kinerja di kantor urusan agama kecamatan solokanjeruk. 2(1), 64–74.
- Paulus, M. (2013). *Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*.
- Pramono, B. (2021). *Pengaruh Harga dan Brand Image terhadap Kepuasan Pelanggan Pada UD. Sari Jangek Medan*.
- Prasetyo, R. T., Mubarak, A., Ramdhani, Y., Junianto, E., Rismayadi, A. A., Anshori, I. F., Hidayatulloh, S., & Topiq, S. (2018). Upaya Peningkatan Produktivitas UMKM Melalui Implementasi ICT pada Look At Hijab Bandung. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 15. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/abdimas/article/view/3160>
- Pujakesuma. (2021). *Apa Itu Evaluasi Pemasok? Apa Manfaat Evaluasi Pemasok?* Media SCM. <https://www.mediascm.xyz/2021/01/apa-itu-evaluasi-pemasok-apa-manfaat.html>
- Rakhmawati, Y., & Kediri, H. (2018). *Analysis Performance of Hospital Based Criteria Malcolm Baldrige in RSUD dr . Iskak Tulungagung Post-Determination of Accreditation Level Plenary*. 1(2), 8–15.
- Rismawati, & Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Celebes Media Perkasa.
- Romadoni, N., Hasanah, H., & Wijaya, H. (2021). *Pengukuran kinerja pt . Krakatau posco energy dengan pendekatan malcolm baldrige criteria for performance excellence*. 4(2), 156–167.
- Sadikin, I. (2010). *Bunga Rampai Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (IV (Ed.))*.
- Saputri, D. A. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM). *Journal of Accounting Taxing and Auditing JATA*. <https://doi.org/10.57084/jata.v3i2.895>
- Saputro, A. S., Trihandayani, E., & Taufik. (2021). *Analisis Pengaruh Stres Dalam Bekerja dan Lingkungan Kerja dengan Metode 5W + 1H dan SEM di PT . Panasonic Industrial Component Indonesia*. 160–168.
- Sari, I. N., & Riani, A. L. (2022). *Pengaruh Eco-Innovation Terhadap Kinerja UMKM : Peran Moderasi Traditional Enviromental Management*. 4, 294–300.
- Sari, M. S., & Zefri, M. (2019). *Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelola Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura*. 21.
- Sepianti, D. (2022). *Analisa Fungsi Manajemen Proses Dalam Pengelolaan Bisnis*. 2(4), 1–7.
- Shirty, P., Mawuntu, T., & Aotama, C. (2023). *Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key*

- Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. April 2022.*
<https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83>
- Sidauruk, R., Apriani, T., & Hamudy, M. (2019). Achievement, Obstacles, and Challenges in the Development of Creative Economy's Best Product in the City of Bandung and Badung District. *Jurnal Bina Praja*, 21, 87–97.
<https://doi.org/10.21787/jbp.11.2019.87-97>
- Sofie, A., Rahayu, I., Mukti, Y. Y., Membuat, Y., Umkm, K., & Pula, M. (2022). Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Tenaga Kerja MBCfPE. *Prosiding Diseminasi FTI Genap2021/2022*.
- Sophira, A. B. (2018). *Analysis on the Quality Control of Travel Service Product on Arnes Shuttle Using Malcolm Baldrige Method: A Study on the Bandung-Jatinangor Route*. 7(1), 34–45.
- Sugiarto, A., & Mutiarin, D. (2015). *Konsistensi Perencanaan Pembangunan Daerah Dengan Anggaran Daerah*.
- Suprpto, B., Wahab, H. A., & Wibowo, A. J. (2009). The Implementation of Balance Score Card for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services. *The Asian Journal of Technology Management*, 2(2), 76–87. www.sbm.itb.ac.id/ajtm
- Sutopo. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*.
- Syaiful, U. D., Prasetyo, A., & Wahyuni, C. (2021). *Performance Improvement Strategy With Malcolm Baldrige Method Integration and SWOT Analysis (Case Study at UD . Syaiful Plastik) Strategi Peningkatan Kinerja Dengan Integrasi Metode Malcolm Baldrige*. 2(1).
- Tan, K. S., Yuen, Y. Y., & Ha, L. N. (2020). *Management Science Letters*. 8(2018), 405–416. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.4.006>
- Turboly. (2017). *Bagaimana Mengevaluasi Supplier Anda?*
<https://turboly.com/blog/2017/06/Bagaimana-Mengevaluasi-Supplier-Anda.html>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008. 1*.
- Wahyuni, T., Marsdenia, M., & Soenarto, I. (2018). Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Pengukuran Kinerja UMKM di Wilayah Depok. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 4(2). <https://doi.org/10.7454/jvi.v4i2.97>
- Wiguna, C. (2018). Penerapan Malcolm Baldrige Dalam Sistem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan. *Jurnal Sistem Cerdas*, 1(1), 10–18.
<https://doi.org/10.37396/jsc.v1i1.2>
- Wijayanti, P. (2002). *Model Pembelajaran Kooperatif (Cooperative Learning)*.
- Yamane, T. (1973). *Statistics An Introductory Analysis* (Third Edit). Harper & Row Inc.
- Yhovizmiaji, B., & Sulistiyowati, W. (2018). Model Manajemen Kualitas MBNQA Dalam Meningkatkan Daya Saing Produk UKM di Kabupaten Sidoarjo. *Spektrum Industri*, 16(2), 111–225.

Zakiyudin, A. (2018). *Membangun Kinerja Perusahaan Melalui Perencanaan Strategis Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. XVI(1).

LAMPIRAN**LAMPIRAN 1: PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
BALDRIGE EXCELLENCE PERFORMANCE (BEF) DI UMKM VIFAS
BATIK YOGYAKARTA**

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan Vifas Batik
di tempat

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

Nama : Fayola Akmal

NIM : 19522100

Yang akan mengadakan penelitian yang berjudul “**Implementasi Pengukuran Kinerja Malcolm Baldrige untuk Kinerja Unggul Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing dengan Penentuan Strategi Pada UMKM Vifas Batik**”

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah kami pada kesempatan ini, memohon kepada bapak/ibu/saudara/i karyawan Vifas Batik 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 VIFAS BATIK

Nama Responden : _____
 Jenis Kelamin : _____
 Usia : _____
 Masa Kerja : _____: Tetap/Tidak Tetap

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					
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 resiko 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					
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					
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		
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.
5. 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 Vifas Batik dengan menggunakan *Baldrige Excellence Framework* (BEF) 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 terlaksanya 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? Bagaimana kaitannya dengan pertimbangan kemungkinan risiko yang timbul?
- d. Bagaimana proses penyusunan rencana UMKM? Siapa saja yang terlibat?

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 complain 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 di produksi 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
.921	65

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Kepemimpinan

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	A1	0.548	Valid	.919	Reliable
2	A2	0.613	Valid	.919	Reliable
3	A3	0.305	Valid	.921	Reliable
4	A4	0.540	Valid	.919	Reliable
5	A5	0.443	Valid	.920	Reliable
6	A6	0.497	Valid	.919	Reliable
7	A7	0.412	Valid	.920	Reliable
8	A8	0.445	Valid	.920	Reliable

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa delapan pernyataan dalam mengukur kategori kepemimpinan UMKM Vifas Batik memiliki nilai r -hitung lebih > r -tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > 0.6 yang berarti dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid dan reliable.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Perencanaan Strategi

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	B1	0.296	Valid	.921	Reliable
2	B2	0.333	Valid	.921	Reliable

3	B3	0.440	Valid	.920	Reliable
4	B4	0.515	Valid	.919	Reliable
5	B5	0.306	Valid	.921	Reliable
6	B6	0.503	Valid	.920	Reliable
7	B7	0.307	Valid	.921	Reliable

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa tujuh pernyataan dalam mengukur kategori Perencanaan Strategi UMKM Vifas Batik memiliki nilai r -hitung lebih > r -tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > 0.6 yang berarti dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid dan reliable.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Fokus Pasar & Pelanggan

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	C1	0.296	Valid	.921	Reliable
2	C2	0.310	Valid	.921	Reliable
3	C3	0.514	Valid	.919	Reliable
4	C4	0.412	Valid	.920	Reliable
5	C5	0.291	Valid	.921	Reliable
6	C6	0.308	Valid	.921	Reliable
7	C7	0.308	Valid	.921	Reliable

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa tujuh pernyataan dalam mengukur kategori Fokus Pasar & Pelanggan UMKM Vifas Batik memiliki nilai r -hitung lebih > r -tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > 0.6 yang berarti dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid dan reliable.

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

No.	Kode	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Aplha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	D1	0.415	Valid	.920	Reliable
2	D2	0.318	Valid	.921	Reliable
3	D3	0.536	Valid	.919	Reliable
4	D4	0.371	Valid	.920	Reliable
5	D5	0.333	Valid	.921	Reliable
6	D6	0.297	Valid	.921	Reliable
7	D7	0.514	Valid	.919	Reliable

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa tujuh pernyataan dalam mengukur kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen UMKM Vifas Batik memiliki nilai r-hitung lebih > r-tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *Cronbach's Aplha if Item Deleted* > 0.6 yang berarti dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid dan reliable.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Fokus Tenaga Kerja

No.	Kode	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Aplha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	E1	0.384	Valid	.920	Reliable
2	E2	0.340	Valid	.921	Reliable
3	E3	0.489	Valid	.920	Reliable
4	E4	0.342	Valid	.921	Reliable
5	E5	0.500	Valid	.920	Reliable
6	E6	0.342	Valid	.921	Reliable
7	E7	0.311	Valid	.921	Reliable
8	E8	0.553	Valid	.919	Reliable

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa delapan pernyataan dalam mengukur kategori Fokus Tenaga Kerja UMKM Vifas Batik memiliki nilai r -hitung lebih $>$ r -tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *Cronbach's Alpha if Item Deleted* $>$ 0.6 yang berarti dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid dan reliable.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Manajemen Proses

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	F1	0.394	Valid	.920	Reliable
2	F2	0.325	Valid	.921	Reliable
3	F3	0.589	Valid	.919	Reliable
4	F4	0.308	Valid	.921	Reliable
5	F5	0.297	Valid	.921	Reliable
6	F6	0.573	Valid	.919	Reliable
7	F7	0.443	Valid	.920	Reliable
8	F8	0.591	Valid	.919	Reliable

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa delapan pernyataan dalam mengukur kategori Manajemen Proses UMKM Vifas Batik memiliki nilai r -hitung lebih $>$ r -tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *Cronbach's Alpha if Item Deleted* $>$ 0.6 yang berarti dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid dan reliable.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kategori Hasil Bisnis

No.	Kode	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
1	G1	0.507	Valid	.919	Reliable
2	G2	0.434	Valid	.920	Reliable
3	G3	0.302	Valid	.921	Reliable
4	G4	0.521	Valid	.919	Reliable

5	G5	0.328	Valid	.921	Reliable
6	G6	0.292	Valid	.921	Reliable
7	G7	0.547	Valid	.919	Reliable
8	G8	0.582	Valid	.919	Reliable
9	G9	0.398	Valid	.920	Reliable
10	G10	0.343	Valid	.921	Reliable
11	G11	0.308	Valid	.921	Reliable
12	G12	0.474	Valid	.920	Reliable
13	G13	0.510	Valid	.919	Reliable
14	G14	0.440	Valid	.920	Reliable
15	G15	0.289	Valid	.921	Reliable
16	G16	0.454	Valid	.920	Reliable
17	G17	0.330	Valid	.921	Reliable
18	G18	0.317	Valid	.921	Reliable
19	G19	0.345	Valid	.921	Reliable
20	G20	0.294	Valid	.921	Reliable

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa dua puluh pernyataan dalam mengukur kategori Hasil Bisnis UMKM Vifas Batik memiliki nilai r -hitung lebih > r -tabel (*Corrected Item-Total Correlation*) dan *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > 0.6 yang berarti dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan tersebut valid dan reliable.

LAMPIRAN 5: HASIL KUESIONER TIAP KATEGORI *BALDRIGE EXCELLENCE* UMKM VIFAS BATIK 2023

Skor berdasarkan skala likert.

No.	A. Kepemimpinan							
	1.1 Kepemimpinan Senior				1.2 Tanggung Jawab			
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	4	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	5	4	4	5
7	4	4	4	4	5	5	5	5
8	5	5	4	5	5	4	4	5
9	4	5	4	4	4	5	4	4
10	5	5	5	5	4	4	5	5
11	4	5	4	4	5	5	5	4
12	5	3	4	5	4	4	4	5
13	5	4	3	5	5	5	5	4
14	5	4	4	5	4	5	4	4
15	5	4	5	5	4	4	5	4
16	5	5	3	5	4	5	5	5
17	4	4	5	4	4	5	4	4
18	5	5	4	5	5	5	5	5
19	5	5	4	5	4	4	4	4
20	5	5	5	5	4	4	5	5
21	4	5	3	4	5	5	5	5
22	4	5	4	4	4	5	5	4
23	5	5	5	5	5	5	4	5
24	5	5	4	5	5	5	5	5
25	4	5	5	4	4	5	5	4
26	4	5	3	4	5	5	5	5
27	5	5	4	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	4	4
29	4	4	4	4	5	5	5	5
30	5	4	4	5	5	5	5	4
31	4	4	5	4	5	5	4	5

32	5	5	5	5	4	5	5	4
33	4	5	4	4	4	5	5	5
34	5	5	5	5	5	4	4	5
35	5	5	4	5	4	3	5	4
36	4	5	5	4	4	5	4	4
37	5	5	5	5	5	5	4	5
38	5	5	5	5	5	5	3	4
39	4	5	4	4	4	5	4	5
40	5	5	3	5	5	4	4	5
41	5	5	3	5	3	5	5	5
42	3	2	4	3	4	3	2	3
43	4	5	5	4	3	3	5	4
44	5	5	5	5	4	4	5	4
45	5	5	5	5	5	5	4	5
46	4	5	4	4	4	3	4	4
47	5	4	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	4	5

No.	B. Perencanaan Strategi						
	2.1 Pengembangan Strategi				2.2 Penyebarluasan Strategi		
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
1	5	5	5	5	5	5	4
2	4	4	4	4	4	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	5	4	4	4	3
7	5	4	5	4	3	5	3
8	4	4	5	4	5	4	5
9	4	4	4	5	4	5	4
10	5	4	5	5	5	5	5
11	5	3	4	4	5	5	5
12	4	5	5	5	4	4	5
13	4	4	4	5	4	5	4
14	4	5	4	4	5	5	5
15	5	5	4	4	4	5	5
16	5	4	5	5	5	4	5
17	4	4	4	4	5	5	4
18	5	5	5	5	4	5	4

19	4	5	4	5	5	5	5
20	5	4	5	4	5	5	4
21	4	5	5	5	5	4	4
22	5	5	4	5	5	5	4
23	5	5	5	5	5	5	3
24	4	5	5	4	5	5	4
25	4	4	4	5	5	5	3
26	5	5	5	4	4	5	4
27	3	5	5	4	3	4	5
28	5	5	4	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	4
30	3	4	4	5	5	5	5
31	5	5	5	5	4	4	4
32	5	5	4	5	5	5	5
33	4	4	5	5	5	5	4
34	5	5	5	4	4	5	5
35	4	5	4	5	5	5	5
36	5	4	4	5	5	5	5
37	5	4	5	4	5	5	5
38	5	5	4	4	4	5	5
39	4	4	5	5	5	5	5
40	5	4	5	5	4	5	5
41	5	4	5	4	4	5	3
42	4	3	3	2	4	3	4
43	5	5	4	5	5	5	5
44	4	5	4	3	5	5	5
45	5	4	5	4	4	5	5
46	3	4	4	4	5	4	5
47	5	4	5	5	5	5	5
48	4	4	5	4	5	5	5

No.	C. Fokus Pelanggan dan Pasar						
	3.1 Pengetahuan Pelanggan dan Pasar			3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan			
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
1	5	5	4	5	4	5	5
2	5	4	5	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	4	4	5
6	4	3	3	4	4	3	3
7	4	3	3	5	4	4	3
8	4	5	5	3	4	3	4
9	4	4	4	4	4	4	5
10	5	5	5	5	4	5	5
11	5	5	5	4	3	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	5	4	5	4
14	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	4	5
16	5	3	5	5	4	5	4
17	4	4	4	5	4	4	5
18	5	4	4	4	5	5	5
19	4	5	5	5	5	4	4
20	5	4	4	5	4	4	5
21	5	4	4	5	5	5	4
22	5	4	4	5	5	4	5
23	5	3	3	5	5	3	5
24	5	4	4	5	5	4	5
25	5	3	3	5	4	4	5
26	5	4	4	5	5	4	4
27	4	5	5	4	5	4	5
28	5	4	5	4	5	4	5
29	5	4	4	5	5	4	4
30	5	5	5	5	4	4	5
31	5	4	4	5	5	3	4
32	5	5	5	4	5	4	4
33	5	4	4	5	4	4	5
34	5	5	5	5	5	4	5
35	4	4	5	5	5	5	5
36	4	5	5	5	4	4	5
37	5	5	5	4	4	4	5
38	5	5	5	5	5	4	5
39	4	5	5	5	4	3	4
40	4	5	5	5	4	4	5
41	4	3	3	5	4	3	5
42	5	4	4	3	3	3	5
43	5	5	5	4	5	4	4
44	3	5	5	4	5	4	4
45	4	5	5	4	4	2	5

46	4	5	5	4	4	4	5
47	5	5	5	5	5	3	5
48	5	5	5	5	4	4	5

No.	D. Kategori Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen						
	4.1 Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi			4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan			
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
1	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5
6	4	4	4	4	4	3	4
7	5	3	4	5	5	3	4
8	4	5	4	5	5	5	4
9	5	4	5	5	5	4	5
10	4	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	5	5	4
13	5	4	5	4	5	4	5
14	5	5	5	5	4	5	5
15	4	4	5	4	4	5	5
16	5	5	5	4	4	3	5
17	5	5	5	5	5	4	5
18	5	4	4	5	5	4	4
19	4	5	5	5	5	5	5
20	4	5	5	5	5	4	5
21	5	5	4	5	5	4	4
22	5	5	5	5	5	4	5
23	5	5	4	5	5	3	4
24	5	5	4	5	5	4	4
25	5	5	4	5	5	4	4
26	5	4	4	5	5	4	4
27	5	3	4	5	5	5	4
28	5	5	5	5	5	4	5

29	5	5	5	5	4	5	5
30	5	5	4	5	5	5	4
31	5	5	5	5	5	4	5
32	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	4	5	5	4	4
34	4	4	5	5	5	5	5
35	3	5	5	5	5	4	5
36	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	4	5	5	5	4
38	5	4	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	5	5	4	5	5
41	5	4	3	4	5	3	3
42	3	4	2	5	5	4	2
43	4	5	5	4	4	5	5
44	4	4	5	5	4	5	5
45	5	4	4	5	5	5	4
46	3	5	4	4	4	5	4
47	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5

No.	E. Fokus Tenaga Kerja							
	5.1 Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja				5.2 Lingkungan Tenaga Kerja			
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
1	5	5	5	4	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
6	5	3	4	4	5	4	5	4
7	5	4	5	4	5	5	4	4
8	5	3	4	4	4	5	4	4
9	4	4	5	4	5	4	5	4
10	4	5	4	5	5	5	5	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	4	5	4	5	3	5
13	5	5	5	5	5	5	4	5
14	4	5	5	5	5	5	5	3
15	4	4	4	4	4	3	5	3

16	4	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	5	5	5	3	3	4
18	5	5	5	4	4	5	5	5
19	4	4	4	5	5	5	5	4
20	4	4	4	5	5	5	4	5
21	5	5	5	5	5	5	3	5
22	4	4	5	4	5	5	4	4
23	5	3	5	5	5	5	4	5
24	5	4	5	5	5	5	5	5
25	4	4	5	5	5	5	5	5
26	5	4	5	4	5	5	5	3
27	5	4	5	5	5	5	4	5
28	5	4	5	5	4	5	5	3
29	5	4	5	5	5	5	5	5
30	5	4	5	5	5	4	3	5
31	5	3	5	4	4	5	4	5
32	4	4	5	5	5	4	5	5
33	4	4	5	4	5	5	5	5
34	5	4	4	5	5	5	5	5
35	4	5	3	5	5	5	4	5
36	4	4	5	5	4	5	5	4
37	5	4	5	5	5	5	5	5
38	5	4	5	5	5	5	5	5
39	4	3	5	4	5	5	4	4
40	5	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	5	5	3	3	5	5
42	4	3	3	5	3	5	4	3
43	3	4	4	4	4	5	5	3
44	4	4	4	3	5	5	5	4
45	5	2	5	5	5	5	5	5
46	4	4	3	4	5	5	4	5
47	5	3	5	5	5	5	5	4
48	5	4	5	5	5	5	5	5

No.	F. Manajemen Proses							
	6.1 Desain Sistem Kerja				6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja			
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	4	4	5	5	5	5

3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	5	4	4	5	4
7	4	5	4	4	4	4	5	4
8	5	5	4	4	5	4	5	4
9	5	5	4	5	5	4	4	4
10	3	4	4	5	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	3	5	5	4	5
13	5	5	5	4	5	5	5	5
14	5	4	3	5	4	3	4	3
15	4	4	3	5	5	3	4	3
16	5	4	5	5	4	5	4	5
17	5	5	4	3	5	4	4	4
18	4	5	5	5	4	5	5	5
19	5	5	4	5	5	4	4	4
20	4	5	5	4	5	5	4	5
21	5	5	5	3	5	5	5	5
22	5	5	4	4	5	4	4	4
23	4	5	5	4	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	5	5	5	5	4	5
26	5	5	3	5	5	3	5	3
27	5	5	5	4	5	5	5	5
28	5	5	3	5	5	3	5	3
29	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	4	5	3	5	5	5	5
31	5	5	5	4	5	5	5	5
32	5	5	5	5	4	5	4	5
33	5	4	5	5	5	5	4	5
34	5	5	5	5	4	5	5	5
35	3	5	5	4	4	5	4	5
36	5	5	4	5	5	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	4	5	5	5
39	5	5	4	4	5	4	4	4
40	3	5	4	4	5	4	5	4
41	5	5	5	5	5	5	3	5
42	3	4	3	4	4	3	4	3
43	5	5	3	5	5	3	3	3

44	4	5	4	5	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	4	4	5	4	5
47	5	4	4	5	5	4	5	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5

No.	G. Hasil Bisnis											
	7.1 Hasil Perusahaan				7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen				7.3 Hasil Finansial dan Pasar			
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12
1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
2	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3
3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
6	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
7	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	2	3
8	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3
9	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
10	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
11	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5
12	5	4	2	3	5	5	5	3	4	2	4	4
13	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4
14	3	5	2	4	4	5	3	4	4	4	4	3
15	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3
16	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4
17	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	2
18	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4
19	4	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	5
20	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
21	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5
22	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4
23	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
24	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
25	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
26	3	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4
27	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
28	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5
29	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
30	5	5	4	3	5	5	5	3	4	4	5	4

31	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
32	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
33	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3
34	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
35	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
36	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
37	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
38	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5
39	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
40	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
41	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
42	3	3	4	2	5	4	3	2	3	3	5	4
43	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	5	5
44	4	5	2	5	5	4	4	5	4	4	4	5
45	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
46	5	5	3	3	5	4	5	3	5	4	5	5
47	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5

No.	G. Hasil Bisnis							
	7.4 Hasil Sumber Daya Manusia				7.5 Hasil Kepemimpinan			
	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	4	4	3	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
6	3	3	4	4	4	4	4	5
7	3	3	3	2	5	5	4	4
8	3	3	5	4	4	4	5	5
9	4	4	4	4	3	5	3	4
10	5	4	5	4	5	4	4	5
11	5	5	4	3	4	5	5	5
12	4	5	5	4	4	3	4	3
13	4	5	4	4	5	5	5	4
14	3	3	4	3	5	5	4	3
15	3	3	4	4	5	3	4	5
16	4	4	5	4	3	5	3	3
17	2	3	4	5	5	3	4	5

18	4	4	5	5	5	5	5	4
19	5	5	5	5	4	5	5	5
20	5	3	5	5	4	4	5	5
21	5	4	5	4	4	4	4	4
22	4	4	4	5	4	5	5	4
23	4	4	5	3	5	3	4	4
24	5	3	5	3	5	5	4	5
25	5	4	5	4	5	5	4	5
26	4	4	5	4	5	5	4	5
27	5	5	5	4	4	5	4	5
28	5	4	4	5	5	5	4	5
29	4	4	5	4	5	5	5	4
30	4	4	5	4	3	5	4	4
31	4	4	5	5	4	4	3	5
32	4	4	4	5	5	4	4	4
33	3	4	5	5	5	5	4	5
34	5	4	5	5	5	5	4	5
35	5	5	5	5	5	4	4	4
36	5	4	5	5	5	4	4	4
37	5	5	5	5	5	4	5	5
38	5	5	4	5	5	4	5	5
39	5	4	5	4	5	4	4	4
40	4	5	5	4	4	5	4	5
41	4	5	5	5	4	4	4	4
42	4	3	5	3	4	4	4	4
43	5	5	4	5	3	3	3	5
44	5	3	5	4	3	3	4	4
45	5	4	5	5	3	3	4	5
46	5	5	5	4	4	4	4	3
47	5	4	5	5	5	4	5	5
48	5	5	5	5	5	4	4	5

**LAMPIRAN 6: RINGKASAN HASIL WAWANCARA TIAP KATEGORI
BALDRIGE ASSESMENT FRAMEWORK UMKM VIFAS BATIK 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?	Untuk visi, misi di Vifas Batik sudah ada dan ditetapkan pada Vifas Batik, untuk penyampaian ke tenaga kerja dengan cara mensosialisasikan ketika awal masuk kerja.	Iya sudah terdapat visi dan misi, proses penetapannya dilakukan saat awal pendirian usaha ini, penyampaian ke pekerja sebatas pemberitahuan ketika mereka diterima kerja.
2.	Bagaimana komitmen pimpinan terhadap pelaksanaan visi, misi dan tata nilai organisasi? Apakah ada langkah inovatif untuk menjaga komitmen UMKM tersebut?	Pimpinan sudah cukup baik dalam memahami Visi dan Misi, langkah inovatif untuk kedepannya yaitu selalu menerapkan Visi dan Misi yang sudah ditetapkan sebelumnya.	Sudah cukup baik, namun memang dalam penyebarannya masih dirasa kurang.
3.	Apa saja upaya pimpinan untuk membangun kesuksesan perusahaan UMKM ini, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang?	Dengan cara memenuhi kebutuhan dan kemauan relasi kita, baik itu jumlah barang, model, hingga bahannya, itu untuk masa yang sekarang. Sedangkan untuk masa yang akan datang, tentunya kami melakukan inovasi produk, kira kira barang yang laku itu apa, yang dibutuhkan seperti apa.	Untuk membangun kesuksesan Vifas Batik dimasa sekarang itu dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, kami selalu mengikuti trend masa kini dan permintaan pelanggan pasti kami penuhi, bahkan bahan yang kami gunakan juga bisa dipesan dan disesuaikan dengan kemauan pelanggan.

4.	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?	Komunikasi antar pimpinan dengan pekerja biasa dilakukan mengenai pekerjaan, karena pimpinan juga sering berada di tempat produksi sehingga komunikasi sering terjalin dengan baik. Komunikasi dengan pelanggan biasanya hanya melalui <i>online</i> maupun di toko dengan pekerja atau admin. Penyampaian mengenai kebijakan perusahaan dilakukan ketika awal pekerja baru masuk dan diterima.	Sudah terjalin dengan baik, namun karena tidak semua karyawan berada dalam tempat yang sama, jadi tidak terlalu sering untuk berkomunikasi, biasanya hanya sebatas kerjaan. Komunikasi dengan pelanggan sepertinya lebih sering pegawai toko dan admin WA, namun kalau untuk <i>supplier</i> kadang pimpinan juga langsung turun tangan. Mengenai kebijakan perusahaan akan disampaikan saat awal penerimaan kerja.
1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat			
5.	Bagaimana pimpinan memastikan terlaksanya tata kelola organisasi yang bertanggung jawab terhadap publik?	Memastikan seluruh internal memang tidak bermasalah antar satu dengan lainnya. Memantau kegiatan mereka sesuai dengan jobdesc masing masing.	Memberi aturan yang harus ditaati oleh internal, jika melanggar maka akan terdapat sanksi. Namun jarang terdapat pegawai yang melanggar.
6.	Bagaimana pimpinan menjaga hubungan dan menjawab kekhawatiran publik atas produk UMKM ini?	Dengan memastikan QC melaksanakan tugas nya dengan sebagaimana mestinya, tidak terdapat barang cacat yang terjual dipasaran	Menjaga kualitas produk mulai dari jahitan, bahan, maupun model. Dan memantau hasil produk yang lolos QC dan memastikan memang layak untuk dijual.
7.	Bagaimana pimpinan memastikan perilaku etis diterapkan di dalam struktur tata kelola UMKM?	Untuk memastikan perilaku etis didalam perusahaan, pimpinan selalu menekankan untuk menerapkan sifat kekeluargaan.	Sering melakukan komunikasi biar menjaga keakraban antar satu sama lain.

8.	Bagaimana upaya pimpinan mengevaluasi kinerja pelayanan yang diberikan?	Dalam pengevaluasian kinerja pelayanan biasanya kami melihat dari kepuasan pelanggan. Mereka sendiri yang akan menyampaikan apa bila terdapat keluhan, jika ada komplain seperti itu, kami akan segera atasi, sebagai contoh seperti jika terdapat keterlambatan pengiriman yang dikarenakan ekspedisi nya yang lambat, maka kami akan mencari ekspedisi yang lain.	Pimpinan akan turun tangan langsung apabila terdapat keluhan pada layanan yang diberikan.
----	---	---	---

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?	Penetapan indikator biasanya dilihat dari data permintaan tahun ke tahun, biasanya ini dibagikan produksi.	Dalam penetapan KPI itu tergantung permintaan, tapi kalau tidak memenuhi target, biasanya akan kami jual ke pasar.
2.	Bagaimana proses pengumpulan dan analisa data, serta pengembangan informasi terkait tantangan strategis sebagai bahan penyusunan renstra?	Sesuai dengan permintaan pelanggan, karena kami sistemnya <i>make to order</i> , jadi pasti selalu mendengarkan suara pelanggan maupun relasi.	Melalui diskusi dengan pelanggan, dan menganalisis dari perilaku pelanggan juga.

3.	Bagaimana proses pengembangan strategi?	Dalam proses pengembangan strategi tentunya kami akan mengidentifikasi dan memasukkan peluang strategis ke dalam renstra dengan mendengarkan keinginan konsumen dan perilaku orang yang beli dikita, kan bisa dilihat misalnya beberapa bulan ini jenis dan model tas perempuan yang disuka. Jadi dilihat dari jumlah barang yang paling laku, ketika bulan ini barang A banyak terjual, maka bulan depan barang A tersebut akan kami produksi lebih banyak	Pengembangan strategi biasanya kita akan mengembangkan berdasarkan permintaan pelanggan, selain itu juga melalui laporan yang selalu terbaru setiap harinya, baik itu laporan mengenai produksi atau permintaan pelanggan dan relasi.
4.	Bagaimana proses penyusunan renstra UMKM? Siapa saja yang terlibat?	Biasanya kami menentukan rencana strategi khususnya untuk pemasaran itu setiap ada model baru akan kami beritahu, apakah mereka minat atau tidak. Jika butuh sample barang akan kami kirimkan, itu untuk relasi di Vifas Batik. Selama <i>output</i> produksi sudah di akomodir oleh relasi, ya kita berikan ke relasi, namun jika tidak, maka produk kita akan dipasarkan dan promokan.	Proses penyusunan rencana strategi sepertinya dilakukan hanya pimpinan.
2.2 Penyebarluasan Strategi			
5.	Bagaimana proses penyusunan rencana kerja? Bagaimana proses penyampaian dan implementasi di unit kerja?	Untuk rencana kerja pastinya sudah disusun perdivisi, dalam penyusunannya kami diskusikan dulu diawal, dan penyampaiannya dilakukan dalam setiap divisi	Penyampaiannya dilakukan oleh kepala setiap divisi kepada anggota lainnya, juga disesuaikan dengan jumlah pesanan serta jenis produk.

6.	Apakah implementasi rencana kerja setiap tahunnya sesuai dengan rencana strategi yang telah disusun? Bagaimana prosedur untuk menghindari ketidakselarasan?	Dominan sudah sesuai dengan rencana awal dan biasanya kalau ada bagian yang tidak jalan, akan ada yang melapor ke admin atau pimpinan, lalu akan kami diskusikan agar bisa jalan dengan lancar sebagaimana mestinya itu seperti apa, pasti ada solusinya, saling koordinasi antar satu sama lain.	Sudah sesuai, untuk menghindari ketidakselarannya biasanya sering melakukan koordinasi antar pemimpin dengan pekerja lainnya.
7.	Bagaimana proses pengukuran kinerja untuk menelusuri pencapaian dan efektivitas rencana kerja yang telah dibuat?	Setiap divisi memiliki laporannya masing-masing. Misalnya dari bagian <i>cutting</i> mereka bulan ini memotong A B C, begitu pula dengan bagian lainnya. Setiap akhir bulan ada rekapitulasinya, jadi evaluasinya itu berdasarkan data.	Dari laporan harian yang telah dibuat per unitnya. Bisa dilihat dan dievaluasi apakah sudah sesuai dengan rencana kerja yang telah dibuat.

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?	Biasanya relasi memilih untuk datang langsung ke tempat produksi atau toko, ada beberapa juga via <i>online</i> , namun memang lebih banyak yang berkunjung secara langsung karena bisa melihat secara langsung barang dan kualitasnya sehingga mereka bisa lebih percaya.	Kami memberikan produk jasa layanan berupa souvenir yang berbahan dasar kain batik, dimana untuk kainnya sendiri pelanggan bisa <i>by request</i> .

2.	Apa saja upaya yang dilakukan UMKM untuk mendorong peningkatan kepuasan pelanggannya?	Setiap barang dikirim dan sampai ke tangan relasi, mereka pasti mengabari kami, baik itu mengenai jumlah produk, model. Setelah itu mereka pasti memesan kembali, dan kami menyesuaikan permintaan mereka, karena biasanya relasi yang berada didaerah yang berbeda itu juga memiliki permintaan yang beda.	Selalu memberikan pelayanan terbaik, terutama dalam kualitas produk. Sebisa mungkin jangan terlambat dalam tanggal tenggat yang telah disepakatai dan kuantitasnya juga demikian.
3.	Bagaimana UMKM mengelola complain pelanggan?	Pernah dapat complain dari pelanggan yang paling sering itu mengenai jadwal pengiriman barang, namun itu sebenarnya keterlambatanya bukan tanggung jawab kita, namun kita tetap bantu menelusuri barangnya sampai mana dan kendalanya seperti apa. Kemudian untuk menghindari adanya keterlambatan yang bisa berakibat complain dari pelanggan, biasanya kami akan mengganti ekpedisinya.	Akan ditelusuri hal yang menjadi keluhan itu apa, dan mencari solusi untuk mengatasi permasalahan.
3.2 Hubungan dan Kepuasan Pelanggan			
4.	Bagaimana cara UMKM mendengarkan suara pelanggan untuk memperoleh informasi yang dapat ditindaklanjuti dapat menjaga hubungan dengan pelanggan?	Relasi biasanya langsung datang ke <i>workshop</i> dan request terkait barang yang ingin dibuatkan, selain itu juga bisa menghubungi admin yang nantinya akan diteruskan ke pemimpin.	Mereka bisa datang langsung atau bisa chat admin dan telfon untuk request produk.

5.	Bagaimana metode UMKM dalam menetapkan kepuasan, ketidakpuasan pelanggannya? Bagaimana tindak lanjut hasil yang ditemukan?	Via Whatsapp, atau langsung telfon dengan admin. Jika terdapat complain biasanya kami akan mencari tahu apa penyebabnya dan mencari solusinya.	Melalui chat admin dan telfon.
6.	Apakah terdapat layanan keluhan pelanggan pada perusahaan?	Sejauh ini jika terdapat keluhan, customer bisa langsung menghubungi admin terkait permasalahannya, namun kami pasti akan sigap dalam menangani permasalahan tersebut.	Biasanya pelanggan lebih sering menghubungi admin WA.
7.	Bagaimana UMKM membandingkan kepuasan pelanggannya dibanding dengan pesaing lainnya?	Pastinya kami membandingkan kepuasan pelanggan dengan kompetitor lainnya, karena kan kami juga perlu untuk menarik hati pelanggan, jadi apa kelebihan dan kelemahan harus kami kuasai, nanti kelebihan dan kelemahan kompetitor akan kami bandingkan dengan kami.	Bisa dengan membandingkan kualitas barangnya, tapi sejauh ini hanya beberapa kali melakukan perbandingan itu karna kami fokus dengan usaha kami.

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?	Kalau layanan itu dapat dilihat dari tingkat seberapa sering pelanggan komplain dengan kami, produk ada dilihat pada hasil akhirnya (jumlahnya) apakah sudah sesuai dengan target atau belum. Sedangkan untuk finansial itu jika mengalami penurunan penjualan kami akan mencari inovasi yang baru lagi, atau bisa dengan melakukan pameran, mengikuti acara-acara dengan membuka stand bazar.	Jika target produk masih belum terpenuhi biasanya akan kami bagi tugas lagi, mana pekerja yang kiranya lebih cepat mengerjakan maka akan ditambah lagi pekerjaannya, istilahnya bahu membahu, saling bantu antar pekerja.
2.	Bagaimana UMKM menggunakan data dan informasi untuk menelusuri operasional harian dan kinerja UMKM secara keseluruhan? Apakah ada data perbandingan, misal dari pesaing?	Menggunakan laporan harian, jadi setiap hari pasti ada laporan terbarunya.	Laporan Harian dari setiap divisi. Tidak ada data perbandingan dari pesaing, perbandingannya menggunakan data kami yang lalu.
3.	Bagaimana UMKM mendeteksi praktik terbaik di sebuah unit berkinerja tinggi? Bagaimana proses berbagi ke unit kerja yang lain?	Dapat dilihat dengan hasil produksinya, jika sudah sesuai target maka bisa dikatakan baik.	Tentunya bisa dilihat dari hasil produksi, dan minim barang <i>defect</i> . Untuk proses berbagi ke unit kerja lain itu biasanya terjadi jika terdapat kendala di suatu unit, jadi saling bantu.
4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan			

4.	Bagaimana ketersediaan teknologi sistem informasi di UMKM?	Teknologi sistem informasi yang kami gunakan <i>google drive</i> , untuk data internal perusahaan secara keseluruhan dapat diakses pada <i>google drive</i> tersebut.	Kami mengumpulkan laporan setiap unit itu ke dalam <i>google drive</i> , sehingga seluruh internal bisa mengaksesnya dan saling mengvaluasi.
5.	Apakah tersedia data dan informasi yang dibutuhkan oleh staf, pemasok, mitra, dan pelanggan?	Kemudian vifas batik juga sudah mempunyai Instagram, website, Facebook, WA Business yang bisa diakses oleh eksternal.	Untuk data eksternal itu data dasar saja seperti jenis barang yang dijual, alamat.
6.	Bagaimana perusahaan melakukan pengukuran dan analisis kinerja perusahaan?	Berdasarkan hasil produksi yang telah jadi.	Dari jumlah produk, dilihat apakah sudah memenuhi target atau belum.
7.	Bagaimana proses memastikan akurasi dan validitas, integritas dan reliabilitas, serta ketepatan waktunya?	Untuk memastikan data tersebut sudah akurat dengan sistem nyatanya itu diserahkan kepada divisi masing-masing.	Diserahkan kepada divisi masing-masing, namun biasanya pimpinan rutin mengecek pada laporan harian yang telah dibuat.

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?	Hasil produksi per pekerja itu yang menjadi acuan pengukuran kinerja	Biasanya perusahaan memberi lingkungan yang nyaman dan rasa kekeluargaan yang tinggi itu membuat para pekerja bisa lebih enjoy maka dari itu bisa membuat mereka memiliki kinerja yang bagus.

2.	Bagaimana sistem pengembangan dan pembelajaran tenaga kerja terkait peningkatan kompetensi dan kapabilitasnya?	Mereka biasa belajar sendiri dengan seiring waktu berjalan, pasti mereka bisa mengukur sendiri karena sudah terbiasa, missal seperti proses pemotongan itu tekniknya seperti apa, tumpukannya berapa.	Belum ada, untuk <i>training</i> para pekerja baru juga biasanya saat awal masuk itu, langsung kerja.
3.			
4.	Bagaimana perusahaan mendukung kinerja para pekerja?	Memberikan apa yang sudah seharusnya menjadi hak mereka, seperti bayaran yang tidak pernah telat sehingga bisa meningkatkan motivasi mereka.	Dari lingkungan kerja, rekan, motivasi pimpinan.
5.	Apakah setiap staf mampu mengukur hasil pekerjaannya? Bagaimana proses pengukurannya?	Hampir semua unit itu bisa mengukur hasil pekerjaannya, missal di unit jahit itu, mereka sudah ada target sehari harus menjahit berapa produk. Hal itu juga selalul di catat, jadi bisa dilihat <i>track record</i> setiap pekerja.	Hanyak dibagian produksi saja, jika terdapat kekurangan produksi, maka pekerja yang lain akan membantu, jadi tidak dibebankan ke satu orang saja.
5.2 Lingkungan Tenaga Kerja			
6.	Bagaimana perusahaan memastikan bahwa telah terakomodasinya kepentingan pekerja?	Sejauh ini perusahaan telah memberikan yang terbaik kepada pekerja baik itu dari segi kenyamanan maupun bayaran mereka, jika terdapat kendala maupun hal yang menghambat pekerjaan mereka langsung bilang kepada kami.	Biasanya selalu menanyakan hal apa yang menjadi kendala.

7.	Bagaimana UMKM memastikan lingkungan kerja yang nyaman, sehat, dan aman bagi tenaga kerja?	Paling tidak semua barang tersusun dengan rapi, serta menjaga kekeluargaan didalam usaha ini.	Memastikan barang yang ada di area toko maupun produksi tersusun dengan rapi dan sesuai dengan jenisnya. Kami juga membiarkan udara masuk, jendela dibuka agar sirkulasi udara nya sehat.
8.	Bagaimana cara perusahaan memastikan pekerja tetap semangat agar tidak terjadinya mogok kerja?	Dari bayaran atau gaji yang tidak pernah telat, jika ada masalah selalu dibicarakan secara kekeluargaan.	Motivasi yang diberikan oleh perusahaan, pimpinan yang tegas membuat kami juga pastinya segan.
9.	Apakah UMKM memiliki persyaratan kebutuhan kapabilitas dan kapasitas SDM untuk setiap unit di UMKM ini? Bagaimana proses perekrutan tenaga kerja baru?	Ada persyaratannya, namun untuk yang pertama kami nilai dari <i>attitude</i> , lalu <i>skill</i> nomor dua. Jika calon pekerja memiliki <i>attitude</i> yang baik maka akan lolos, dan untuk <i>skill</i> itu nilai plus karena bisa diajari disini.	Biasanya kami akan tawarkan melalui mulut ke mulut jika kami membutuhkan tenaga kerja tambahan. Namun juga bisa orang langsung datang untuk melamar kerja disini, hal yang penting adalah perilaku dan akhlak mereka, karena kalau skill biasanya bisa kami ajarkan saat mereka sudah diterima kerja disini.

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?	Untuk kendali mutu itu nanti di QC, kita tempatkan pegawai yang benar benar teliti, jika itu tidak lolos QC maka akan diretur untuk diperbaiki. Memastikan produk kita dapat bersaing itu dengan cara mencari peluang yang ada, mencari kira kira apa yang sedang trend masa kini dan mendengarkan permintaan pelanggan.	Ada team QC untuk membantu menyeleksi barang yang lolos syarat dan bisa dijual. Kemudian untuk kendali biaya kami sudah perhitungan dari bulan sebelumnya, sehingga tidak akan terjadinya kekurangan biaya. Untuk produk, kami pastikan dapat bersaing dengan pesaing lainnya karena kami selalu mengedepankan inovasi
2.	Bagaimana UMKM mengontrol kualifikasi pemasok? Apa ada proses pengukuran dan evaluasi kinerja pemasok?	Untuk pemasok itu memang ada unit khusus yang mencari bahan baku, jadi akan dilihat betul dan dipertimbangkan mulai dari segi kualitas dan harga.	Belum ada pengukuran dan evaluasi kinerja pemasok, Vifas Batik mencari pemasok yang memang menyediakan bahan yang diminta oleh pelanggan. Sejauh ini pemasok yang kami pilih memiliki kualitas yang sesuai dengan harga pasaran kami.
3.	Bagaimana UMKM menyediakan lingkungan kerja yang aman? Bagaimana pelaksanaan pedoman keselamatan kerja di UMKM? Bagaimana kesiapan UMKM menghadapi keadaan bencana dan darurat?	Belum ada pedoman keselamatan kerja di UMKM dan belum ada kesiapan untuk menghadapi keadaan bencana dan darurat.	Untuk amannya mungkin pastikan barang barangnya rapi.
4.	Bagaimana perusahaan menetapkan proses kerja yang baik?	Dengan selalu mengikuti SOP produksi yang berlaku	Ada SOP dalam memproduksi di perusahaan ini.
6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja			

5.	Bagaimana proses inspeksi pada seluruh produk? Apakah terdapat SOP tertentu dan kualifikasi pekerja tertentu?	Ada tahapan setelah produk selesai diproduksi, bagian <i>quality control</i> . Belum ada SOP nya dan akan segera dibuat.	Pada bagian QC, kami menempatkan pekerja yang teliti untuk melihat produk jika terdapat bagian yang cacat itu akan diretur ke bagian yang diperlukan.
6.	Apakah UMKM telah memiliki prosedur dalam pelaksanaan semua kegiatan/produksi? Bagaimana hasil implementasinya?	Iya udah memiliki prosedur dalam pelaksanaan semua kegiatan produksi dan telah berjalan dengan baik pelaksanaannya. Jika terdapat kendala biasanya akan didiskusikan dan saling bantu.	Sudah terdapat prosedur dalam kegiatan produksi, tergantung produk apa yang ingin dibuat. Para pekerja pun sudah hapal terkait alurnya, namun memang belum pernah direview dan di perbaharui untuk menghasilkan kegiatan produksi yang lebih efektif dan efisien.
7.	Bagaimana UMKM memperbaiki proses kerja untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja? Bagaimana UMKM menggali peluang inovasi dalam perbaikan proses kerja?	Dari hasil laporan seluruh unit, dimana nanti kita bisa menganalisis dan mengevaluasi mana yang perlu diperbaiki, kemudian kita diskusikan secara bersama solusi terbaiknya seperti apa.	Kalau disini kami saling bantu untuk menyelesaikan masalah yang ada, dikomunikasikan satu dengan yang lain. Kemudian untuk inovasi itu biasanya kami akan mendapat pesanan dari pelanggan atau kami akan melihat produk mana yang paling banyak terjual, sehingga produk tersebut akan kami produksi lebih banyak di bulan depannya.
8.	Bagaimana perusahaan menetapkan inovasi produk untuk meraih kesuksesan perusahaan masa kini dan yang akan datang?	Penetapan inovasi itu berdasarkan permintaan pasar, kemudian adapun jenis layanan yang kami berikan itu berupa produksi tas, kipas batik, dompet, souvenir batik, dan customer juga bisa request terkait kain nya.	Fokus kami itu menjual barang kepada pembeli Borongan, jadi harganya itu grosir. Dan mereka sudah menjadi relasi lama kita, tentunya sudah mengetahui layanan produksi yang kami terapkan itu adalah produksi souvenir batik.

G. KATEGORI HASIL BISNIS

No.	Pertanyaan	Informan 1	Informan 2
7.1 Hasil Perusahaan			
1.	Bagaimana proses pelayanan perusahaan yang telah diberikan sejauh ini?	Sudah baik, dari pelanggan juga jarang komplain.	Sejauh ini hanya beberapa komplain terkait ekspedisi saja, sisanya sudah baik.
2.	Bagaimana kelengkapan produk serta target yang di produksi oleh UMKM sejauh ini?	Sudah lengkap dan sesuai dengan perkembangan zaman sekarang.	Produk yang diproduksi pada Vifas Batik ini sudah lengkap dan sesuai standart dari segi kualitas pun sudah bagus. Dan kami selalu mencari inovasi baru terkait barang yang lagi trend masa kini.
3.	Bagaimana kualitas produk dan ketepatan waktu yang di produksi oleh UMKM sejauh ini?	Sudah lebih dari cukup, baik itu dari segi jahitannya, ukuran, model, kain itu kami sudah memilih yang terbaik, dan kain kita tidak ada dipasaran, beda dari yang lain. Sejauh ini tepat waktu, jika molor biasanya akan kami atasi dengan perbaikan pembagian tugas lagi.	Untuk kualitas itu sudah baik karena produk akan di cek pada QC kami, sehingga produk yang dijual dan sampai ke tangan pelanggan itu pasti dalam keadaan baik.
4.	Bagaimana produk serta layanan yang ditawarkan oleh perusahaan sejauh ini?	Sudah baik dan mengikuti inovasi serta permintaan pelanggan.	Sudah baik
7.2 Lingkungan Tenaga Kerja			
5.	Sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan di perusahaan ini menurut anda?	Sejauh ini hanya dari <i>statement</i> mereka, rata rata mereka puas dengan produknya.	Mereka bilang sudah bagus dan memuaskan, namun memang belum ada <i>platform</i> khusus untuk yang kami sediakan untuk menilai kepuasan pelanggannya.
6.	Sejauh mana tingkat engagement pelanggan di perusahaan ini menurut anda?	Sudah baik, karena banyak relasi yang terus memesan barang kami dan mereka sudah menjadi langganan.	Cukup bagus, relasi kami juga sampai sekarang terus bertambah.

7.	Apa upaya dalam mengatasi keluhan pelanggan?	Mendengarkan permintaan mereka, lalu mencari solusinya dan diatasi. Sebisa mungkin agar tidak terulang Kembali terkait pemmasalahan yang menjadi keluhan tersebut.	Dengan mencari solusi terbaik dan menerapkannya serta meminta <i>feedback</i> pelanggan setelah diterapkannya solusi tersebut.
8.	Bagaimana upaya yang diterapkan perusahaan agar keluhan pelanggan menurun?	Mendengarkan permintaan mereka, lalu mencari solusinya dan diatasi. Sebisa mungkin agar tidak terulang Kembali terkait pemmasalahan yang menjadi keluhan tersebut.	Dengan mencari solusi terbaik dan menerapkannya serta meminta <i>feedback</i> pelanggan setelah diterapkannya solusi tersebut.
7.3 Hasil Finansial dan Pasar			
9.	Bagaimana kinerja team finance dan laporan keuangan perusahaan ini?	Bagus, admin keuangan selalu update pemasukan dan pengeluaran setiap harinya. Dan pimpinan bisa mengecek di <i>google drive</i> .	Kinerja tim keuangan di Vifas Batik sudah menjalankan tugasnya dengan sangat baik, mereka mencatat seluruh pemasukan dan pengeluaran. Bahkan jumlah yang harus dibayarkan juga tercantum detail pada laporan setiap harinya.
10.	Bagaimana hasil output dalam kategori pemasaran di perusahaan ini?	Setiap ada model baru akan kami beritahu, apakah relasi minat atau tidak. Jika butuh sample barang akan kami kirimkan, itu untuk relasi di Vifas Batik. Selama output produksi sudah di akomodir oleh relasi, ya kita berikan ke relasi, namun jika tidak, maka produk kita akan dipasarkan dan promokan.	Pemasaran di Vifas Batik dilakukan secara <i>offline</i> maupun <i>online</i> . Bagi customer yang ingin melihat barang secara langsung bisa langsung datang ke toko <i>offline</i> kami atau <i>workshop</i> kami.

11.	Bagaimana upaya perusahaan agar pengeluaran perusahaan tidak membengkak dan melebihi batas dari yang seharusnya?	Jadikan untuk pelaksanaan di bulan ini kita menyesuaikan dengan prediksi penggunaan keuangan, jadi sudah disiapkan di awal bulan. Jadi semisal bulan Juni itu apa yang mau dikerjakan atau diproduksi, kami siapkan dananya agar tidak kekurangan.	Memastikan jumlah barang yang mau diproduksi, kemudian melihat prediksi barang yang akan diproduksi berdasarkan data bulan sebelumnya.
12.	Bagaimana hasil finansial perusahaan?	Sudah untung	Sejauh ini menutupi modal dan sudah baik
7.4 Hasil Sumber Daya Manusia			
13.	Bagaimana kompetensi tenaga kerja sesuai department yang ada?	Sudah sesuai, karena setiap pekerja itu memiliki <i>skill</i> nya masing masing, dan kami tempatkan sesuai dengan <i>skill</i> nya tersebut.	Kompetensi pekerja sudah sesuai dengan unit mereka, karena perusahaan menempatkan mereka memang sesuai dengan <i>skill</i> nya.
14.	Bagaimana hasil kerja pada perusahaan? Apakah telah efisien dan efektif?	Belum semuanya, terkait keefektifan dari cara kerjanya belum sepenuhnya karena masih belum dilakuakn evaluasi.	Proses kerja masih belum efektif
15.	Bagaimana jaminan akan ketenagakerjaan di perusahaan ini termasuk jaminan kelayakan kerja, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja?	Belum ada jaminan kesehatan dan K3	Belum ada jaminan kesehatan dan K3
16.	Bagaimana hasil penilaian kinerja pekerja dalam perusahaan?	Berdasarkan hasil produk	Masih diukur berdasarkan hasil akhir produk
7.5 Hasil Kepemimpinan			

17.	Bagaimana rencana strategis yang telah ditetapkan pada perusahaan sejauh ini? Bagaimana peran pimpinan dalam implementasi strategi perusahaan?	Sudah baik, biasanya pimpinan melakukan pengecekan dan menanyakan pada setiap unit apakah ada kendala dan progress nya.	Bagus, namun tidak keseluruhan dilakukan pengukuran kinerja, hanya unit unit tertentu saja, seperti produksi. Kemudian belum terdapat data pembanding dari kompetitor lain.
18.	Bagaimana hasil program kerja yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi perusahaan?	Baik, di lingkungan perusahaan kekeluargaan yang terjalin dalam perusahaan sudah baik, sehingga dapat membuat nyaman para pekerja dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam segi produk juga sudah sesuai dengan kemauan pelanggan karena kami selalu mendengarkan permintaan customer. Kemudian dalam segi kinerja produksi juga bagus walaupun kadang masih belum bisa sesuai dengan target bulanannya.	Dalam strategi perusahaan, pemimpin sudah baik, terutama menjalin hubungan dengan relasi. Banyaknya relasi yang berhubungan baik dengan Vifas Batik bisa meningkatkan permintaan, bukan hanya dalam satu daerah, bahkan ke luar pulau seperti Kalimantan.
19.	Bagaimana hasil evaluasi kinerja perusahaan?	Pengukuran kinerja itu biasanya kan dilihat dari hasil produk yang dihasilkan per pekerja, jadi semisal ada yang belum memenuhi target per orangnya, evaluasinya akan disesuaikan mana pekerja yang mampu membuat lebih banyak produk.	Penyesuaian Kembali dari para pekerjanya.
20.	Bagaimana peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kondusif guna meningkatkan kinerja di dalamnya?	Di lingkungan perusahaan kekeluargaan yang terjalin dalam perusahaan sudah baik, sehingga dapat membuat nyaman para pekerja dan meningkatkan kinerja mereka.	Sudah baik, jika terdapat masalah beliau lebih suka menyelesaikannya dengan cara kekeluargaan dan berdiskusi mencari win win solution.

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	3	2	2	1
		Dukungan pemimpin terhadap implementasi Visi, Misi, dan Nilai	2	2	2	1
		Upaya membangun kesuksesan	3	4	2	2
		Komunikasi pemimpin dengan staf dan pelanggan	3	3	2	3
		Total	11	11	8	7
		Rata-Rata	2.75	2.75	2	1.8
		Pembulatan	3	3	2	2
1.2	Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat	Tata Kelola organisasi perusahaan	4	3	1	2
		Mengantisipasi dan menjawab kekhawatiran publik	4	5	2	2
		Penerapan perilaku etis di perusahaan	3	5	1	3
		Pengevaluasian Kinerja Pelayanan	5	4	2	3
		Total	16	17	6	10
		Rata-Rata	4	4.25	1.5	2.5
		Pembulatan	4	4	2	3

B. Perencanaan Strategi

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
2.1	Pengembangan Strategi	Penetapan KPI	3	3	2	2
		Pengumpulan data untuk rencana strategi	2	1	1	1
		Proses Pengembangan Strategi	3	3	2	3
		Proses penyusunan rencana strategi	2	2	1	2
		Total	10	9	6	8
		Rata-Rata	2.5	2.25	1.5	2
		Pembulatan	3	2	2	2

2.2

	Penyebarluasan Strategi	Penyusunan dan penyampaian rencana kerja	1	1	1	1
		Implementasi rencana kerja	2	2	2	2
		Proses pengukuran kinerja berdasarkan rencana kerja	3	2	1	2
		Total	6	5	4	5
		Rata-Rata	2	1.67	1.3	1.7
		Pembulatan	2	2	1	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	5	5	3	4
		Upaya peningkatan kepuasan pelanggan	2	2	1	1
		Pengelolaan keluhan pelanggan	4	3	2	2
		Total	11	10	6	7
		Rata-Rata	3.67	3.33	2	2.3
		Pembulatan	4	3	2	2
3.2	Hubungan dan Kepuasan Pelanggan	Cara mendengarkan suara pelanggan	2	2	2	2
		Metode penetapan dan tindak lanjutkepuasan pelanggan	3	2	2	2
		Teradapatnya layanan keluhan pelanggan	2	2	1	2
		Membandingkan kepuasan pelanggan dengan kompetitor	2	1	1	1
		Total	9	7	6	7
		Rata-Rata	2.25	1.75	1.5	1.8
		Pembulatan	2	2	2	2

D. Pengukuran, Analisa, dan Pengetahuan Manajemen

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
4.1	Peningkatan, pengukuran, dan Analisa Kinerja Organisasi	Memastikan capaian perusahaan	3	3	2	3
		Data informasi operasional harian dan kinerja perusahaan	3	4	1	2
		Penderteksian praktik terbaik pada unit kerja	2	2	1	2
		Total	8	9	4	7
		Rata-Rata	2.67	3	1.3	2.3
		Pembulatan	3	3	1	2
4.2	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan	Ketersediaan teknologi sistem informasi	3	3	2	2
		Ketersediaan data serta informasi	4	4	3	3
		pengukuran kinerja dan analisis kinerja	3	2	2	2
		Memastikan akurasi data	2	2	1	1
		Total	12	11	8	8
		Rata-Rata	3	2.75	2	2
		Pembulatan	3	3	2	2

E. Fokus Tenaga Kerja

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
5.1	Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja	Pelibatan pekerja dalam kinerja perusahaan	2	2	2	2
		Sistem pengembangan tenaga kerja	1	1	1	1
		Cara perusahaan mendukung kinerja pekerja	4	3	2	2
		Pengukuran hasil Pekerjaan setiap pekerja	3	3	1	1
		Total	10	9	6	6
		Rata-Rata	2.5	2.25	1.5	1.5
		Pembulatan	3	2	2	2

5.2	Lingkungan Tenaga Kerja	Terakomodasinya kepentingan pekerja	3	2	2	2
		Lingkungan kerja nyaman, sehar, aman	2	2	2	2
		Memastikan pekerja semangat dan tidak mogok kerja	3	2	2	2
		Proses dan persyaratan perekrutan SDM	4	3	2	4
		Total	12	9	8	10
		Rata-Rata	3	2.25	2	2.5
		Pembulatan	3	2	2	3

F. Manajemen Proses

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			A	D	L	I
6.1	Desain Sistem Kerja	Upaya pelaksanaan kendali mutu dan biaya serta produk	6	5	5	5
		Pengontrolan dan pengukuran evaluasi kinerja pemasok	3	3	1	3
		Lingkungan kerja aman dan kesiapan menghadapi keadaan darurat	1	1	1	1
		Penetapan proses kerja yang baik	4	4	3	3
		Total	14	13	10	12
		Rata-Rata	3.5	3.25	2.5	3
		Pembulatan	4	3	3	3
6.2	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	Proses Inspeksi	3	2	1	2
		Prosedur dan implementasi pelaksanaan produksi	5	6	2	3
		Perbaikan dan inovasi proses kerja	3	3	2	2
		Penetapan Inovasi Produk	6	5	2	3
		Total	17	16	7	10
		Rata-Rata	4.25	4	1.8	2.5
		Pembulatan	4	4	2	3

G. Hasil Bisnis

No.	Item	Item Criteria	Evaluasi			
			Le	T	C	I
7.1	Hasil Perusahaan	Hasil proses pelayanan	3	2	2	2
		Kelengkapan produk	3	2	2	4
		Kualitas produk yang diproduksi perusahaan	3	3	1	4
		Layanan produk yang ditawarkan	3	2	2	4
		Total	12	9	7	14
		Rata-Rata	3	2.25	1.8	3.5
		Pembulatan	3	2	2	4
7.2	Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen	Tingkat kepuasan pelanggan	2	3	2	3
		Tingkat engagemen pelaggan	4	3	2	4
		Upaya mengatasi keluhan pelanggan	4	3	3	3
		Cara menurunkan keluhan pelanggan	4	3	3	3
		Total	14	12	10	13
		Rata-Rata	3.5	3	2.5	3.3
		Pembulatan	4	3	3	3
7.3	Hasil Finansial dan Pasar	Kinerja team finance dan laporan keuangan	4	3	2	4
		Hasil output dalam pemasaran	4	3	2	4
		Upaya pencegahan pembengkakan biaya	4	3	2	3
		Hasil Finansial Perusahaan	3	3	2	3
		Total	15	12	8	14
		Rata-Rata	3.75	3	2	3.5
		Pembulatan	4	3	2	4
7.4	Hasil Sumber Daya Manusia	Kompetensi tenaga kerja sesuai department	4	3	2	4
		Keefektifan dan keefisienan hasil kerja	2	2	2	2
		Jaminan keamanan dan kesehatan	1	1	1	1
		Hasil kinerja	2	1	2	2
		Total	9	7	7	9
		Rata-Rata	2.25	1.75	1.8	2.3
		Pembulatan	2	2	2	2

7.5	Hasil Kepemimpinan	Peran pemimpin dalam rencana strategis	4	3	2	4
		Hasil program kerja	3	3	2	4
		Hasil evaluasi pekerja	3	2	1	2
		Peran pemimpin menciptakan lingkungan kondusif	4	3	1	3
		Total	14	11	6	13
		Rata-Rata	3.5	2.75	1.5	3.3
		Pembulatan	4	3	2	3

LAMPIRAN 8: 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		
			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			✓																							2.50	30%	
	1.2	Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat				✓																							3.25	45%
B. Perencanaan Strategi	2.1	Pengembangan Strategi			✓						✓																		2.25	25%
	2.2	Penyebarluasan Strategi		✓							✓																		1.75	15%
C. Fokus Pasar dan Pelanggan	3.1	Pengetahuan Pelanggan dan				✓						✓																	2.75	35%
	3.2	Hubungan dan Kepuasan		✓							✓																		2.00	20%
D. Pengukuran, Analisa, dan	4.1	Peningkatan, pengukuran,			✓							✓																	2.25	25%
	4.2	Manajemen Informasi,			✓							✓																	2.5	30%
E. Fokus Tenaga Kerja	5.1	Keterlibatan/Melibatkan			✓						✓																		2.25	25%
	5.2	Lingkungan Tenaga Kerja			✓						✓																✓		2.5	30%
F. Manajemen Proses	6.1	Desain Sistem Kerja				✓						✓															✓		3.25	45%
	6.2	Proses Kerja				✓							✓														✓		3.25	45%

Kategori	Item		Metode Evaluasi Le-T-C-I																								Skor	Bobot			
			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			✓							✓																✓		2.75	35%
	7.2	dengan Konsumen				✓						✓															✓		3.25	45%	
	7.3	Hasil Finansial dan Pasar				✓							✓															✓		3.25	45%
	7.4	Hasil Sumber Daya Manusia		✓								✓															✓		2	20%	
	7.5	Hasil Kepemimpinan				✓							✓															✓		3	40%

LAMPIRAN 9: R Tabel

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