

ANALISA STRATEGIS PADA INDUSTRI PENDUKUNG PARIWISATA
DALAM MENCIPTAKAN BISNIS BERKELANJUTAN

Oleh

Yuli Arisanti¹, Agung Sulisty^{2*}

^{1,2}Prodi Perhotelan, Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta

Email: [1^{arisanti@stipram.ac.id}](mailto:arisanti@stipram.ac.id), [2^{agungsulisty@stipram.ac.id}](mailto:agungsulisty@stipram.ac.id)

Abstract

Business growth ultimately creates competitive competition and puts some businesses in a slump. This situation occurs due to the lack of strategies used. Many methods and concepts can be used to determine the competitive advantage of a business, one of which is through the analysis of the seven pillars of the Baldrige criteria. This criterion is one method that can be used to evaluate the performance of the strategy carried out. This study aims to analyze strategies carried out by MSME actors to create competitive advantages. This study uses a qualitative research design combined with a phenomenological approach. The objects of research in this study are MSME businesses that have achievements. Some of these MSME businesses include YAD Blangkon, AbaAli, Den Bagus, Modest-Art, Cilok Fatimah, Oliviaru, Boogie, Batik Thok Thil, Mahayeri, and Hokies Cakery. Data collection in this study used semi-structured interviews combined with the concept of the Baldrige criteria. The informants numbered 30 respondents consisting of business actors and consumers who use the product. Some stages of this method include transcription, reduction, categorization, and concluding. Triangulation techniques are used to maintain data quality. The study results indicate that MSME businesses fall into the Emerging Industry atau new business becomes a leader with a score of 641. These results were obtained based on the analysis of the Baldrige criteria instrument, including leadership patterns, strategic planning, focus on markets and customers, ability to analyze and manage knowledge, HR development, process standards, and business results obtained. This study can be a role model for other business actors to adopt in evaluating strategies to create business sustainability.

Kata Kunci: Bisnis, Keberlanjutan, Kriteria Baldrige, Strategi, UMKM

PENDAHULUAN

Aktivitas pemasaran bisnis semakin dinamis seiring berkembangnya teknologi informasi (1,2). Semakin mudahnya pengguna layanan atau penikmat produk dalam memenuhi kebutuhannya, dapat dianggap sebagai peluang yang dapat diambil. Namun disisi lain, hadirnya pelaku usaha baru dapat dilihat sebagai sinyal kompetitif (3). Melihat kondisi tersebut, pelaku usaha pada akhirnya dituntut menggunakan strategi inovatif (4,5). Mereka tidak hanya menggunakan strategi konvensional, namun mengkombinasikan berbagai cara. Situasi ini juga berlaku bagi pelaku usaha, tidak hanya pada level besar saja namun juga pada level UMKM (usaha, mikro, kecil dan menengah).

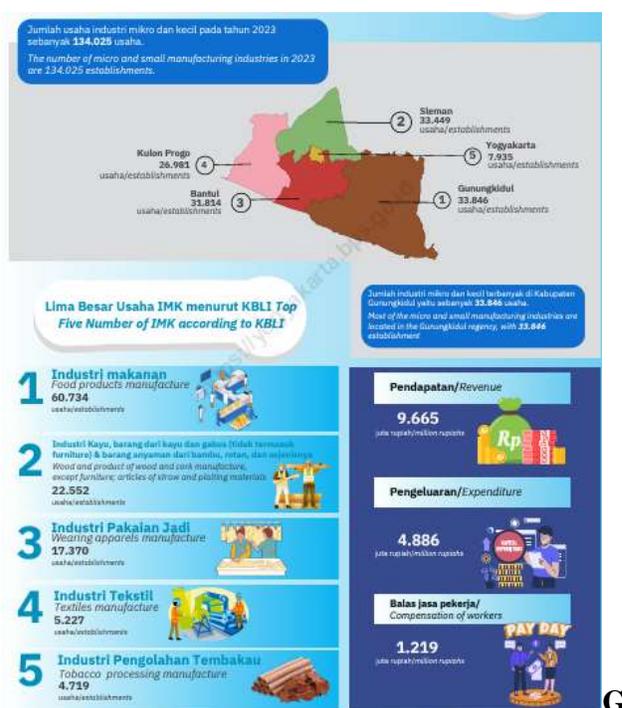
Hadirnya pandemi beberapa waktu lalu menjadi titik pembaruan bagi pelaku usaha dalam menggunakan teknologi (6). Berbagai kebijakan yang muncul mengharuskan para pelaku usaha mampu mengadopsi berbagai peluang. Teknologi dianggap sebagai salah satu untuk berkembang. Disisi lain, beberapa pelaku usaha beranggapan jika penggunaan teknologi merupakan sesuatu yang sulit untuk dilakukan. Jika berkaca pada hasil beberapa riset yang menegaskan teknologi mampu menunjang aktivitas bisnis berkelanjutan, maka ketakutan tersebut harus dihindari (7). Teknologi mampu menciptakan efektifitas serta efisiensi dalam area pemasaran serta pengelolaan bisnis (8).

Teknologi juga mampu berperan dalam penyebaran informasi serta mampu menjangkau pasar yang lebih luas (9). Terlebih lagi, dengan berkembangnya berbagai platform media sosial diharapkan mampu mendukung terciptanya bisnis berkelanjutan (10).

Yogyakarta sebagai daerah tujuan wisata semakin berkembang dengan hadirnya industri pendukung pariwisata, termasuk para pelaku UMKM. Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik, jumlah pelaku usaha yang ada di Yogyakarta sebanyak 134.025 pelaku usaha. Keberadaan Industri Mikro dan Kecil (IMK) menjadi industri padat karya yang memainkan peran penting dalam menciptakan lapangan kerja serta menggerakkan roda perekonomian di tingkat lokal (11). Dengan karakteristik seperti modal yang terbatas, pemanfaatan tenaga kerja dari anggota keluarga, serta kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan pasar lokal. Usaha ini memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, IMK di Provinsi D.I. Yogyakarta menyerap sebanyak 238,67 ribu tenaga kerja pada tahun 2023. Namun kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja belum diiringi dengan peningkatan daya saing usaha. Beberapa kendala seperti penurunan produksi, peningkatan biaya produksi, serta persaingan ketat menjadi beberapa tantangan yang harus dihadapi industri. Berbagai program digulirkan pemerintah sebagai cara mendukung hilirisasi industri.

Melihat maraknya pertumbuhan bisnis, pada akhirnya menciptakan persaingan kompetitif. Beberapa bisnis berada pada kondisi terpuruk. Kondisi tersebut terjadi karena minimnya strategi yang digunakan. Namun demikian, tidak sedikit pelaku bisnis yang mampu mengoptimalkan peluang dan menerapkan strategi yang tepat. Beberapa industri pendukung pariwisata di Yogyakarta mampu bertahan dan menciptakan keunggulan serta daya saing. Beberapa bisnis tersebut antara lain: YAD Blangkon (kerajinan), ABAALI (kuliner), Den Bagus (herbal), Modest-Art

(fashion), Oliviaru (kuliner), Boogie (jasa) dan Mahayeri (kecantikan). Bisnis tersebut mampu menjalankan strategi melalui optimalisasi teknologi serta keunikan produk yang ditawarkan. Langkah tersebut sejalan dengan pemahaman pemasaran dalam menghasilkan produk yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Berbagai trend yang muncul perlu dipahami oleh pelaku usaha. Sejalan dengan hal tersebut, keinginan serta persepsi konsumen yang cepat berubah perlu menjadi salah satu perhatian penting.



ambar 1. Dominasi Jenis Usaha

Sumber: BPS RI 2024

Melihat fenomena yang terjadi, mulai dari persaingan bisnis yang ketat, munculnya berbagai peluang bisnis hingga beberapa bisnis berhenti pada akhirnya menarik untuk dilakukan analisa. Banyak metode serta konsep yang dapat digunakan untuk mengetahui keunggulan daya saing bisnis, salah satunya melalui *analisa 7 pilar kriteria baldrige*. Kriteria ini menjadi salah satu metode yang dapat digunakan oleh bisnis untuk mengevaluasi kinerja serta strategi yang dilakukan. Berbagai sektor bisnis dapat

menggunakan kriteria ini, antara lain: kesehatan, pendidikan hingga kinerja bisnis (12–15). Kriteria ini memiliki beberapa instrumen, yaitu: 1) pola kepemimpinan, 2) perencanaan strategi bisnis, 3) fokus bisnis terhadap pasar dan pelanggan, 4) kemampuan mengukur, menganalisa serta mengelola pengetahuan, 5) keberadaan SDM, 6) standar proses yang dimiliki, serta 7) hasil bisnis yang diperoleh.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui analisa strategi yang dilakukan oleh pelaku UMKM. Penelitian ini akan membuka selubung bagaimana implementasi strategi yang dilakukan dalam menciptakan keunggulan daya saing. Hasil penelitian akan dapat diterapkan dan menjadi role model bagi para pelaku UMKM dalam pengelolaan bisnisnya.

LANDASAN TEORI

Fokus Tujuan Organisasi

Beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan bisnis antara lain: mendapatkan laba, meningkatkan nilai bisnis, meningkatkan transaksi hingga menciptakan keberlanjutan. Kenyataan dilapangan, tujuan mendapatkan laba menjadi salah satu tujuan penting yang ingin dicapai. Dalam upaya mencapai tujuan bisnis, pengelola perlu mempertimbangkan setidaknya dua faktor, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Faktor internal berada dalam kendali penuh pengelolaan, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia hingga budaya perusahaan. Sedangkan faktor eksternal berada diluar kendali organisasi, seperti peluang dan ancaman.

Langkah manajemen dalam menjaga hubungan antara tujuan dan faktor pendukung dapat disusun lebih komprehensif. Fokus berikutnya menegaskan jika pengelola bisnis perlu menemukan serta mengembangkan keunggulan yang dimiliki. Melihat potensi produk serta peluang dan trend pasar dapat dijadikan salah satu pertimbangan.



Gambar 2. Pemetaan Tujuan Bisnis

Sumber: Data diolah 2024

Perjalanan dan pengelolaan bisnis selalu menemui berbagai hambatan yang berbeda. Terlebih lagi berhadapan dengan pesaing baru serta trend dan perilaku konsumen yang cepat berubah. Bisnis perlu memperkuat kembali pemahaman mereka terhadap peluang pasar yang dapat diraih. Bukan hanya itu saja, kemampuan pengelola bisnis dalam menghasilkan produk yang mampu memenuhi kebutuhan akan menjadi nilai lebih. Langkah berikutnya yang tidak kalah penting adalah kemampuan organisasi dalam melakukan evaluasi terhadap strategi yang dilakukan.

Kriteria Baldrige

Kriteria baldrige merupakan konsep yang mengarahkan organisasi pada upaya pembentukan budaya yang efektif dan mampu mencapai kinerja unggul. Kriteria ini diilhami dari konsep *High Quality Measurement System* oleh Malcolm Baldrige, dan selanjutnya dikenal sebagai *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*, dan pada akhirnya berubah menjadi ajang penghargaan bagi perusahaan – perusahaan unggul. Kriteria Baldrige mengarahkan pengelolaan organisasi pada proses kerangka kerja secara utuh, menyeluruh, selaras dan terintegrasi melalui pendekatan yang efektif (12–15). Kelebihan lain dari Kriteria Baldrige adalah bahwa konsep ini juga diadaptasi oleh banyak perusahaan-perusahaan besar seperti: Telkom, PLN hingga Wijaya Karya.

Kriteria Baldrige ini mengarahkan proses pada pencapaian kinerja ekselen melalui pendekatan dan penerapan yang efektif utuh, menyeluruh, selaras, dan terintegrasi. Kriteria Baldrige ini terdiri atas 7 pilar yaitu:

Kepemimpinan, mensyaratkan pemimpin organisasi yang bertanggungjawab kepada masyarakat. Kategori ini mengukur bagaimana para pemimpin senior menciptakan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan organisasi, kemudian melakukan tinjauan ulang kinerjanya, termasuk tata kelola organisasi dan perilaku etis. **Perencanaan Strategis**, berfokus pada strategi perencanaan dan penerapannya. Kategori ini membahas tentang tujuan organisasi kedepan dan penyusunan rencana aksi jangka pendek maupun panjang untuk pencapaian hasil tersebut. **Fokus pada Pelanggan dan Pasar**, merupakan upaya organisasi menciptakan peluang dan pengelolaan pasar. Keberadaan sebuah organisasi dan untuk menghasilkan nilai yang bermanfaat dan dapat dirasakan oleh pelanggan. **Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan**, merupakan kemampuan organisasi untuk mengukur dan menganalisis data agar dapat diolah menjadi informasi yang dapat digunakan dalam upaya penyusunan dan penerapan stratgi. **Fokus pada Sumber Daya Manusia**, merupakan kemampuan bisnis dalam mengelola sistem kerja, keterampilan, pelatihan serta karier pegawai, yang pada akhirnya mampu memberikan kesejahteraan karyawan. **Pengelolaan Proses**, merupakan kemampuan organiasi dalam penciptaan nilai bagi pelanggan dan *stakeholder* serta berbagai proses pengelolaan instrumen pendukung seperti keuangan, sumber daya manusia dan organisasi, hingga pembelian barang dan logistik. **Hasil – hasil Bisnis**, kriteria baldrige berfokus pada hasil – hasil bisnis yang berkaitan dengan pelanggan, produk dan layanan, keuangan dan pasar, sumber daya manusia, efektivitas organisasi serta tata kelola perusahaan dan tanggung jawab organisasi terhadap mastarakat.



Gambar 3. Framework Baldrige

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif yang dikombinasikan dengan pendekatan fenomenologi (16,17). Pendekatan fenomenologi dipilih untuk mencapai tujuan dalam mengeksplorasi serta penggalian informasi dan pengalaman pelaku usaha tentang penerapan kriteria baldrige. Upaya ini akan mengintrepetasikan berbagai informasi dan membuka selubung pengelolaan dan analisa strategi bisnis UMKM. Objek penelitian dalam studi ini adalah bisnis UMKM memiliki prestasi. Beberapa bisnis UMKM tersebut diantaranya: YAD Blangkon (kerajinan/Bantul), ABAALI (kuliner/Sleman), Den Bagus (herbal/Bantul), Modest-Art (fashion/Kota), C-Fatimah (kuliner/Sleman). Oliviaru (kuliner/ Sleman), Boogie (jasa/ Sleman), Batik Thok Thil (fashion/Kulon Progo) Mahayeri (kecantikan/ Sleman), dan Hokies Cakery (kuliner/Sleman).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara-semi terstruktur. Aktivitas ini bertujuan menggali pengalaman yang dimiliki informan. Proses wawancara yang dilakukan terhadap informan, dipadukan dengan konsep kriteria baldrige. Kualitas informan menjadi kunci dalam pengumpulan data penelitian. Informan berjumlah 30 responden yang terdiri dari para pelaku usaha (P1-P20) serta konsumen pengguna produk (Cons 1-10). Kegiatan wawancara direkam menggunakan alat perekam dengan sebelumnya meminta ijin

kepada informan. Proses wawancara setiap informan memakan waktu sekitar 30 menit. Hasil wawancara didengar secara seksama dan dianalisa menggunakan metode *Miles Huberman* (18). Beberapa tahapan dari metode ini antara lain: transkripsi, reduksi, kategorisasi, dan penarikan kesimpulan. Sebagai upaya menjaga kualitas data, maka digunakan teknik triangulasi untuk memvalidasi temuan. Teknik triangulasi dilakukan melalui beberapa cara diantaranya: observasi lapangan, *cross check* informan, serta melakukan pemeriksaan dokumen pendukung (19,20).

Tabel 1. Informan Wawancara Pelaku UMKM dan Konsumen

Kode	Objek Riset	Jumlah
PU 1&2	YAD	2
PU 3&4	Blangkon	2
PU 5&6	ABAALI	2
PU 7&8	Den Bagus,	2
PU 9&10	Modest-Art	2
PU 11&12	Oliviaru	2
PU 13&14	Boogie	2
PU 15&16	Mahayeri	2
PU 17&18	Batik Thok	2
PU 19&20	Thil	2
Cons 1-10	Hokies Cakery Cilok Fatimah Konsumen	10
Total		30

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kriteria ini membuat klasifikasi bagi bisnis berdasarkan pencapaian nilainya, yaitu : *early development/* bisnis dengan perkembangan lambat (0-250), *early result/* bisnis dengan hasil yang lambat (251-350), *early improvement/* bisnis dengan kemajuan yang lambat (351-450), *good performance/* bisnis dengan penyelenggaraan atau prestasi yang baik (451-550), *emerging industry leader/* bisnis yang baru menjadi pemimpin (551-650), *industry leader/* bisnis sebagai pemimpin pasar (651-750), *benchmark leader/* bisnis yang mapan sebagai pemimpin (751-875), dan *world leader/* bisnis pemimpin kelas dunia (867-1000).

Tabel 2. Penilaian Kriteria baldrige Pada Bisnis UMKM Yogyakarta

Kategori	Nilai Max	%
	Didapat	
Kepemimpinan:	120	12%
Kepemimpinan Senior	42	4,2%
Tanggung Jawab Sosial	31	3,1%
Perencanaan Strategis:	85	8,5%
Pengembangan	31	3,1%
Penyebarluasan	30	3,0%
Fokus Pasar:	85	8,5%
Pengetahuan Pasar	26	2,6%
Hunungan Pelanggan	37	3,7%
Pengukuran Analisa:	90	9,0%
Peningkatan Kinerja	37	3,7%
Manajemen Informasi	32	3,2%
Fokus SDM:	85	8,5%
Tanggung Jawab Kerja	30	3,0%
Lingkungan Kerja	33	3,3%
Manajemen Proses:	85	8,5%
Desain Sistem Kerja	26	2,6%
Manajemen Proses	30	3,0%
Hasil-hasil Bisnis:	450	45%
Produk-Layanan	48	4,8%
Fokus Pelanggan	50	5,0%
Pasar-Finansial	45	4,5%
SDM	41	4,3%
Efektivitas Proses	42	4,7%
Kepemimpinan	30	3,5%
Nilai Total Maksimum	1000	100%
Nilai Diraih Bisnis	641	64,1%

Sumber: Data Primer diolah 2024

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang penerapan Kriteria Baldrige pada bisnis UMKM di Yogyakarta, dimana alur tahapan penelitian yang dilakukan adalah : pengumpulan melalui transkripsi data, reduksi data, pengkodean data, penyajian data dan penarikan kesimpulan yang dipadukan dengan kegiatan wawancara terhadap pelaku usaha dan konsumen. Penilaian Malcolm Baldrige untuk pelaku UMKM di Yogyakarta disajikan pada

tabel 2. Nilai maksimum yang dapat diperoleh pengelolaan bisnis jika dinilai menggunakan kriteria baldrige adalah sebesar 1000 (*World Leader*). Setelah membaca hasil reduksi diskusi yang kemudian ditajamkan dalam kolom pengkodean dan kategorisasi, hasil tersebut dimasukkan kedalam tabel. Hasilnya menunjukkan bahwa, bisnis UMKM pendukung pariwisata yang ada di yogyakarta berdasarkan sampel termasuk kedalam kategori *Emerging Industry* atau bisnis yang baru menjadi pemimpin dengan nilai 641.

Berdasarkan tabel diatas pelaku UMKM belum seluruhnya menerapkan aspek yang menjadi kriteria Baldrige, sehingga belum mampu menjadi bisnis yang unggul. Hal tersebut terlihat dari *instrument* serta *sub instrument* yang belum dipenuhi oleh bisnis, antara lain :

Kepemimpinan

Pimpinan usaha belum mampu mengarahkan secara menyeluruh terkait penetapan sasaran, perencanaan bisnis, penghargaan karyawan serta perbaikan strategi diperiode berikutnya. Namun diarea yang lain, pimpinan bisnis telah mengimplementasikan kegiatan kepedulian terhadap lingkungan yang berkaitan dengan etika bisnis. Pelaku usaha juga telah memenuhi persyaratan yang diharuskan dalam pengelolaan usaha. Kriteria baldrige menegaskan jika pemimpin harus mampu menjelaskan berbagai hal yang berkaitan dengan nilai budaya serta masa depan bisnis (21). Pimpinan bisnis juga memiliki tanggung jawab pada area internal dan eksternal bisnis (12–15).

Perencanaan Strategi

Pelaku usaha belum sepenuhnya mampu memberikan pengarahan dan memberikan penjelasan terhadap rencana bisnis. Pelaku usaha juga masih kesulitan dalam melakukan evaluasi strategi bisnis yang dijalankan. Kriteria baldrige menegaskan jika bisnis harus mampu menyusun serta menerapkan strategi keberlanjutan (22). Kriteria ini juga mendukung bisnis dalam menentukan dan mengatur sumber daya manusia yang dimiliki (12–15). Rantai komando yang

dimiliki bisnis, menjadi salah satu implementasi dari kriteria ini.

Fokus Pada Pelanggan dan Pasar

Kemampuan bisnis dalam merespon berbagai sikap pelanggan akan memberikan nilai lebih bagi bisnis dan persepsi pelanggan. Hasil penelitian menegaskan jika pelaku usaha memahami berbagai perubahan yang terjadi. Pelaku usaha berupaya semaksimal mungkin menghasilkan produk yang mampu memenuhi kebutuhan. Kriteria Baldrige menegaskan jika bisnis perlu meningkatkan pengetahuan serta kepedulian mereka terhadap berbagai perubahan yang terjadi (12–15). Pelanggan merupakan pribadi yang unik, dimana layanan terbaik yang kita berikan belum tentu mampu memenuhi ekspektasi mereka.

Fokus Pada Sumber Daya Manusia

Para pelaku usaha mengakui memiliki sumberdaya manusia yang belum maksimal. Kondisi tersebut berpengaruh terhadap aktivitas pengelolaan usaha. Lebih lanjut, sebagian besar pelaku usaha belum peduli terhadap peningkatan kualitas SDM yang dimiliki. Beberapa pelaku usaha menggunakan kesempatan pelatihan yang mereka dapatkan untuk memperkuat kualitas SDM. Beberapa instansi pemerintah dan swasta memiliki program pelatihan yang dapat diakses oleh pelaku usaha. Kriteria baldrige menegaskan bagaimana bisnis dituntut untuk mampu memaksimalkan keberadaan SDM. Pelaku bisnis juga dituntut untuk memahami potensi yang dimiliki oleh para SDM sehingga mampu memberikan hasil yang lebih maksimal (12–15).

Pengukuran dan Manajemen Pengetahuan

Beberapa bisnis yang menjadi objek penelitian belum sepenuhnya mampu menghasilkan data serta menggunakannya. Bisnis kesulitan menggunakan cara bagaimana memperkuat data base yang mereka miliki. Keterbatasan sumber daya manusia menjadi salah satu alasan kurangnya kepedulian terhadap keberadaan basis data. Para pelaku usaha hanya mampu menghimpun contact person pelanggan tanpa mengetahui langkah berikutnya terhadap data yang sudah mereka miliki. Namun demikian

beberapa bisnis mampu menghimpun data base pelanggan secara sederhana dan pada akhirnya menjadi objek promosi serta pemasaran bisnis. Instrumen kriteria baldrige menegaskan bagaimana bisnis harus mampu menghimpun berbagai sumber data yang diperlukan (12–15). Lebih lanjut, bisnis juga dituntut untuk mengolah data yang mereka miliki untuk dapat ditindaklanjuti menjadi aktivitas yang menguntungkan.

Manajemen Proses

Pelaku bisnis memberikan arahan terhadap alur yang harus diikuti oleh SDM. Berbagai perbaikan dilakukan untuk menciptakan efektivitas serta efisiensi pengelolaan. Standar operasional disusun secara detail dan menyeluruh. Tidak hanya dalam proses produksi saja, namun juga sampai pelayanan terhadap konsumen. Beberapa pelaku usaha juga turut serta memberikan arahan dan mengevaluasi secara langsung terhadap kinerja yang dihasilkan oleh SDM yang dimiliki. Kriteria baldrige menegaskan jika bisnis harus menetapkan proses yang harus dijalankan. Proses memberikan panduan bagi bisnis, bagaimana tujuan akan dicapai melalui tahapan-tahapan yang dilalui (12–15). Pada area ini termasuk didalamnya: penyediaan bahan baku, pengolahan, pemasaran hingga layanan komunikasi bagi pelanggan.

Hasil-hasil Bisnis

Para pelaku usaha mengakui jika pada moment tertentu. Jumlah penjualan mereka mengalami pasang surut. Namun demikian para pelaku usaha berupaya untuk mampu mencapai target yang telah disusun. Salah satu syarat keberlanjutan adalah kemampuan bisnis dalam menghasilkan keuntungan. Keuntungan tidak hanya dirasakan oleh pemilik usaha serta karyawan, namun juga lingkungan sekitar. Kepuasan pelanggan terhadap produk yang digunakan juga perlu menjadi perhatian. Bisnis tidak hanya fokus pada keuntungan yang diraih, namun juga tanggungjawab bisnis terhadap kepuasan pelanggan. Kriteria baldrige menegaskan jika bisnis perlu menghasilkan keuntungan untuk keberlanjutan bisnis dimasa

yang akan datang (12–15). Keuntungan finansial serta *value brand* yang semakin baik menjadi salah satu hal yang harus dicapai oleh pelaku usaha.

Hasil penelitian menegaskan jika beberapa pelaku usaha telah menerapkan instrumen kriteria baldrige. Namun fakta dilapangan tidak sedikit bisnis yang belum mampu menerapkan kriteria yang disyaratkan. Lebih lanjut, studi ini juga melakukan analisa kesiapan pelaku usaha dalam menerapkan instrumen kriteria baldrige secara menyeluruh, kesiapan tersebut tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 3. Kesiapan Bisnis Dalam Mengadopsi Kriteria baldrige

kategori	Skala				
	5	4	3	2	1
Kepemimpinan:					
a. Pempinan usaha turun langsung dalam aktivitas usaha serta memberikan arahan.		v			
b. Pelaku bisnis menerapkan CSR dan berkontribusi bagi lingkungan.			v		
Perencanaan Strategi:					
a. Bisnis mampu menyusun rencana kerja dan mengevaluasi kinerja.			v		
b. Elemen bisnis memahami rencana kerja.	v				
Fokus Pelanggan & Pasar:					
a. Bisnis memiliki data base.			v		
b. Melakukan tindak lanjut terhadap database					v
Manajemen Pengetahuan:					
a. Kemampuan					

mengimpun data yang dibutuhkan serta perubahan bisnis.		v			
b. Memahami kaidah pengumpulan dan implementasi penggunaan data.			v		
Fokus SDM:					
a. Perhatian terhadap keberadaan dan peningkatan kualitas SDM.		v		v	
b. Memberikan pelatihan serta penghargaan yang relevan bagi SDM.	v		v		
Manajemen Proses:					
a. Bisnis memiliki standar operasional.			v		
b. Evaluasi terhadap alur dan proses yang dijalankan.			v		
Hasil-hasil Bisnis:					
a. Kualitas produk					
b. Peningkatan penjualan.					
c. Kepuasan SDM					
d. Kepuasan konsumen					
Jumlah Tanda Periksa (v)	2	6	7	1	0
Bobot Setiap Kolom	5	4	3	2	0
Nilai Setelah Digandakan	10	24	21	2	0
Skor Kesiapan (max 72)	57				

Sumber: Data Primer Diolah 2024
 Skor Total Kesiapan Organisasi (STKO) = 57
 Presentase Total Kesiapan Organisasi (PTKO)
 = STKO/72 X 100%
 = (57/72) X 100% = 79,17% (Sedang)

PENUTUP
Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan diperoleh hasil jika bisnis UMKM pendukung pariwisata yang ada di yogyakarta termasuk kedalam kategori *Emerging Industry Leader* atau bisnis yang baru menjadi pemimpin dengan nilai 641. Nilai tersebut didapat berdasarkan analisa dari instrument kriteria Baldrige, antara lain:

- 1) pola kepemimpinan
- 2) perencanaan strategi bisnis
- 3) fokus bisnis terhadap pasar dan pelanggan
- 4) kemampuan mengukur, menganalisa serta mengelola pengetahuan
- 5) keberadaan SDM
- 6) standar proses yang dimiliki, serta
- 7) hasil bisnis yang diperoleh.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan role model bagi pelaku usaha lain untuk mengadopsi setiap instrumen yang digunakan. Hasil penelitian juga dapat dijadikan sebagai evaluasi bagi pengelola bisnis untuk mengimplementasikan syarat yang diberikan oleh kriteria baldrige dalam menciptakan keberlanjutan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Davey J, O'Brien I, Ouschan R, Parkinson J. Rethinking customer engagement design: Using customer-mobilized engagement (CME) to grow business networks. *Ind Mark Manage.* 2022;105:453–66.

[2] Chamboko-Mpotaringa M, Tichaawa TM. Digital Trends and Tools Driving Change in Marketing Free State Tourism Destinations: A Stakeholder's Perspective. *Afr J Hosp Tour Leis.* 2021;10(6):1973–84.

[3] Sulistyono A, Yudiandri TE, Ernawati H, Adianto A. Literasi Digital Pelaku UMKM Dalam Upaya Menciptakan Bisnis Berkelanjutan. *Jurnal Komunikasi Pemberdayaan APMD.* 2022 Desember;Volume 1, No 2:87–103.

- [4] Buchori A, Sulisty A, Yudiandri TE, Arifkusuma MB, Hadianto F, Aguilera E, et al. Inovasi Desa Wisata Dalam Menciptakan Pengelolaan dan Pemasaran Berkelanjutan (Studi Pada Desa Wisata Berprestasi). *Journal of Tourism Destination and Attraction*. 2023 Dec 31;11(2):89–100.
- [5] Sulisty A, Danella D, Susiyanto S. Application of the Concept of Diffusion of Innovations in Tourism Support Business Sustainability (Study at Loempia Lanny Semarang). *Journal Majalah Bisnis & IPTEK*. 2023 Jun 20;16(1):82–96.
- [6] Dias ÁL, Silva R, Patuleia M, Estêvão J, González-Rodríguez MR. Selecting lifestyle entrepreneurship recovery strategies: A response to the COVID-19 pandemic. *Tourism and Hospitality Research [Internet]*. 2021; Available from: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85100862830&doi=10.1177%2F1467358421990724&partnerID=40&md5=524e769f39948223837dad46c38509aa>
- [7] Al-Janabi ASH, Mhaibes HA. Employing marketing information systems for the success of small and medium enterprises: A field study of some Tourism and Travel companies in Baghdad. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure [Internet]*. 2019;8(4). Available from: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85071541257&partnerID=40&md5=54ed365a1854f7f0ac0b7fd0a812cb97>
- [8] Abbu HR, Gopalakrishna P. Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*. 2021 Mar 1;125:851–63.
- [9] Alamsyah DP, Indriana, Ratnapuri CI, Lusiana E. Digital marketing: The implementation of digital advertising preference and digital consumer needs. *J Theor Appl Inf Technol*. 2021;99(21):4977–88.
- [10] Almeida-Santana A, Moreno-Gil S. New trends in information search and their influence on destination loyalty: Digital destinations and relationship marketing. *Journal of Destination Marketing and Management*. 2017;6(2):150–61.
- [11] Diliiana FB, Ningrum J, Rosita N, Safrida IN. Profil Industri Mikro dan Kecil 2023. 2024 [cited 2025 Jan 15]. Profil Industri Mikro dan Kecil 2023. Available from: <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/09/18/52d85cbe9de005b6f5d69f95/profil-of-micro-and-small-industries-2023.html>
- [12] Alanazi MH. Towards a further step in understanding business excellence models: a comparative approach. *Benchmarking: An International Journal*. 2021 Jan 1;28(8):2465–95.
- [13] Blouin D, Smith EV. Measuring the continuous quality improvement orientation of medical education programs. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2020 Jan 1;33(2):158–71.
- [14] Brown MG. Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence [Internet]. 18th ed. Productivity Press; 2014. 404 p. Available from: <https://en.id1lib.org/ireader/6026371>
- [15] Yudiandri TE, Sulisty A. Excellent And Sustainable Tourism Management Through The Baldrige Criteria: Case Study: Mangunan Orchard Tourism Attraction. *Journal of Research on Business and Tourism*. 2022 Dec;Volume 2 No. 2:78–94.
- [16] Becker L. Methodological proposals for the study of consumer experience.

- Qualitative Market Research: An International Journal. 2018 Jan;21(4):465–90.
- [17] Giorgi A. The Descriptive Phenomenological Methode In Psychology : A Modified Husserlian Approach. Pittsburg, PA: Duquesne University Press; 2009.
- [18] Miles MB, Huberman AM. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.) [Internet]. SAGE Publications, Inc.; 1994 [cited 2023 Dec 3]. Available from: <https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- [19] Alsharari NM, Eid R, Assiri A. Institutional contradiction and BSC implementation: comparative organizational analysis. International Journal of Organizational Analysis. 2019 Jan 1;27(3):414–40.
- [20] Singh E, Milne S, Hull J. Use of Mixed-Methods Case Study to Research Sustainable Tourism Development in South Pacific SIDS. In: Hyde KF, Ryan C, Woodside AG, editors. Field Guide to Case Study Research in Tourism, Hospitality and Leisure [Internet]. Emerald Group Publishing Limited; 2012 [cited 2021 Dec 16]. p. 457–78. (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research; vol. 6). Available from: [https://doi.org/10.1108/S1871-3173\(2012\)0000006028](https://doi.org/10.1108/S1871-3173(2012)0000006028)
- [21] Vinyard J. Organization diagnosis, design, and transformation : Baldrige Users Guide (BUG) [Internet]. Seventh Edition. American Society for Quality; 2015. 674 p. Available from: <https://en.id1lib.org/ireader/2714244>
- [22] Shokri A. Investigating the view of quality management success factors amongst future early career operations leaders. International Journal of Quality and Service Sciences. 2019 Jan 1;11(4):487–503.