

# Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan MBCFPE

Yohanes Essa Yubi Pratama, Sugih Ariyanto

Institut Teknologi Nasional Bandung  
E-mail: yohanesessa@mhs.itenas.ac.id

Received DD MM YYYY | Revised DD MM YYYY | Accepted DD MM YYYY

## ABSTRAK

*Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan salah satu pemeran utama dalam pembangunan perekonomian nasional dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 96,92%. Semakin bertambahnya pelaku usaha mengharuskan UMKM memiliki rencana strategis dalam bersaing, namun masih memiliki keterbatasan dalam menciptakan pangsa pasar, segmen pasar, serta kurangnya pendekatan manajemen loyalitas terhadap pelanggan. Malcolm baldrige criteria for performance excellence (MBCfPE) merupakan suatu pendekatan dalam mengukur capaian kinerja untuk meningkatkan hasil produk dan sikap kompetitif pelaku usaha, salah satunya dengan berorientasi pada pelanggan meliputi suara pelanggan dan kerekatan pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor yang berpengaruh terhadap hasil kinerja UMKM kelas menengah Area Bandung. Hasil pengolahan data dengan menggunakan metode PLS-SEM yaitu software SmartPLS 4.0, menunjukkan bahwa suara pelanggan dan kerekatan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap hasil fokus pelanggan, serta kerekatan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap hasil keuangan dan pasar.*

**Kata kunci:** *UMKM, Pengukuran Kinerja, MBCfPE, Fokus Pelanggan, Suara Pelanggan, Kerekatan Pelanggan, PLS-SEM, Hasil Kinerja.*

## ABSTRACT

*Micro, small and medium enterprises (MSMEs) are one of the main actors in the development of the national economy with employment of 96.92%. The increasing number of business actors requires MSMEs to have strategic plans to compete, but they still have limitations in creating market share, market segments, and the lack of a loyalty management approach to customers. Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) is an approach in measuring performance achievement to improve product results and competitive attitudes of business actors, one of which is customer-oriented including customer voice and customer engagement. This study aims to identify factors that influence the performance results of middle class SMEs in Bandung Area. The results of data processing using the PLS-SEM method, namely SmartPLS 4.0 software, show that customer voice and customer engagement have a significant effect on customer focus results, and customer engagement has a significant effect on financial and market results.*

**Keywords:** *MSMEs, Performance Measurement, MBCfPE, Customer Focus, Voice of the Customer, Customer Engagement, PLS-SEM, Performance Results.*

## 1. PENDAHULUAN

Data Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2015-2019 menunjukkan bahwa perkembangan UMKM di Indonesia sebanyak 6,2 juta unit pelaku usaha. Tahun 2019 total pelaku UMKM di Indonesia sebanyak 65.465.497 unit dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 96,92% serta menyumbangkan Rp15.832.535,4 miliar terhadap PDB Nasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa perkembangan UMKM sebagai salah satu aspek penggerak perekonomian. Terlepas perkembangan UMKM secara nasional, perkembangan UMKM di area Bandung juga menunjukkan kenaikan signifikan yaitu sebesar 4% pada periode 2017-2019 sebesar 139.079 unit, akan tetapi perkembangan tersebut tidak terlepas dengan adanya tantangan tiap pelaku usaha dalam mempertahankan eksistensi dunia usaha.

Namun terdapat permasalahan utama yang dihadapi oleh UMKM area Bandung agar dapat bertahan lama (*long lasting*), *sustainable*, dan juga dapat bersaing dengan pelaku usaha lainnya yaitu masih memiliki kompetensi pemasaran yang rendah apabila dibandingkan dengan kompetensi hubungan antar manusia, keuangan, pengambilan keputusan, teknik, konseptual, dan mengatur waktu (**Martini dan Thamrin, 2017**). Melihat perkembangan UMKM di area Bandung dan permasalahan yang dihadapi UMKM, maka diperlukan cara untuk mengukur faktor yang paling berpengaruh terhadap capaian kinerja untuk prioritas perbaikan kinerja dalam mempertahankan/memperbaiki atas capaian kinerja pada saat ini sehingga dapat bersaing dengan para pelaku usaha lainnya.

Penelitian Khairunnisa (2022) mengenai identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja UMKM menunjukkan bahwa *voice of customers* berpengaruh signifikan terhadap hasil kinerja keuangan dan pasar. Namun pada penelitian tersebut masih dilakukan secara general dan mayoritas responden yaitu usaha kelas mikro sehingga hasil kurang merefleksikan/mencerminkan kondisi atau keadaan sebenarnya pada kelas UMKM tersebut Hal tersebut menunjukkan bahwa perlu dilakukan penindaklanjutan identifikasi faktor-faktor fokus pelanggan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja UMKM yang berfokus pada satu kelas usaha sehingga dapat mencerminkan kondisi sebenarnya dan menggunakan pendekatan MBCfPE versi terbaru yaitu versi 2017-2018. Hasil kinerja UMKM yang akan diteliti berfokus pada hasil fokus pelanggan (7.2) meliputi kepuasan pelanggan, tingkat loyalitas pelanggan, dan keluhan/komplain dari pelanggan, serta hasil keuangan dan pasar (7.5) meliputi peningkatan pemasaran (penjualan dan pangsa pasar) dan aspek finansial. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performansi UMKM di area Bandung yaitu menggunakan metode *partial least square-structural equation modelling* (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 4.0.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1. Studi Literatur

Studi literatur berisikan teori-teori pendukung yang digunakan dalam penelitian yang menjadi dasar serta acuan dalam penyelesaian masalah. Studi literatur berupa konsep, teori, dan penjelasan yang berhubungan dengan topik penelitian.

#### 2.1.1 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Pasal 6 Ayat (1), (2) dan (3) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008. Selain itu juga, menurut Badan Pusat Statistik (2008) dalam buku Indikator Industri Mikro dan Kecil menyatakan bahwa usaha mikro adalah usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja kurang dari 5 orang, usaha kecil memiliki jumlah

## Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan MBCFPE

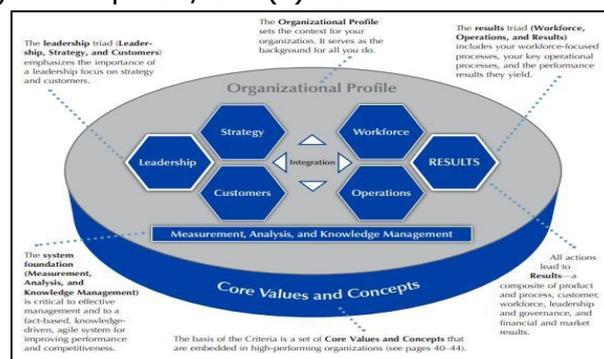
tenaga kerja sebanyak 5-19 orang, dan usaha menengah memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 20-99 orang.

### 2.1.2 Kinerja

Kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang saling bekerjasama dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Tsauri, 2014). Salah satu kriteria pencapaian kinerja yang baik menurut Sundari (2019) yaitu jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik dan sesuai dengan perencanaan organisasi.

### 2.1.3 Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) merupakan kerangka kerja untuk menilai tingkat kinerja perusahaan maupun organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan hasil produk dan mempertahankan keberlanjutan, serta meningkatkan sikap kompetitif organisasi untuk bersaing dengan organisasi lainnya (NIST, 2017). Kriteria dalam menentukan level kinerja organisasi terdapat tujuh kriteria penilaian yaitu (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pelanggan; (4) pengukuran; (5) fokus tenaga kerja; (6) fokus operasi; dan (7) hasil.



**Gambar 1. Kriteria Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)**  
(Sumber: NIST, 2017)

### 2.1.4 Kriteria fokus pelanggan (Customer Focus)

Kriteria fokus pelanggan merupakan menjelaskan cara organisasi melibatkan pelanggan untuk menciptakan pangsa pasar dalam jangka waktu yang panjang, serta cara organisasi mendengarkan, melayani pelanggan sesuai dengan harapan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan. Kriteria fokus pelanggan terdapat 2 sub kriteria, yaitu:

a. Suara Pelanggan

Suara pelanggan berkaitan dengan cara organisasi mendapatkan informasi mengenai kebutuhan, harapan, dan keinginan pelanggan, serta mendengarkan pelanggan yang memiliki potensi atau memberikan masukan sehingga dapat memperbaiki/meningkatkan kualitas produk.

b. Kerekatan Pelanggan

Kerekatan pelanggan berkaitan dengan cara organisasi menjalin serta mengelola hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan dan menciptakan pelanggan baru, serta mengelola keluhan/komplain dari pelanggan.

### 2.1.5 Kriteria Hasil (Result)

Kriteria hasil menunjukkan hasil kinerja, peningkatan maupun perbaikan organisasi di semua bidang untuk mencapai kinerja yang ekselen dengan menggunakan pendekatan levels, trend, comparison, dan integration terhadap para pesaing perusahaan/organisasi. Kriteria hasil terdiri dari 5 kriteria, yaitu 7.1 hasil produk dan proses, 7.2 hasil fokus pelanggan, 7.3 hasil fokus tenaga kerja, 7.4 hasil kepemimpinan dan tata kelola, serta 7.5 hasil keuangan dan pasar.

### 2.1.6 Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

PLS-SEM merupakan analisis varian yang mencakup model pengukuran dan model struktural, serta berfokus pada prediksi dan penjelasan hubungan antar variabel, selain memiliki kemampuan untuk menganalisa pendekatan eksplorasi, PLS-SEM juga dapat digunakan untuk pendekatan confirmatory (Hair, dkk., 2019). Berikut perbandingan pendekatan antara PLS-SEM dengan CB-SEM dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Perbandingan Pendekatan PLS-SEM dengan CB-SEM**

Kriteria	CB-SEM	VB-SEM/PLS-SEM
Tujuan Penelitian	Menguji teori atau mengkonfirmasi teori.	Mengembangkan atau membangun teori.
Pendekatan	Berdasarkan covarians.	Berdasarkan varians.
Asumsi	Parametric.	Non-parametric.
Hubungan antara Variabel Laten dan Indikatornya	Hanya untuk indikator berbentuk reflektif.	Indikator dapat berbentuk reflektif maupun formatif.
Kompleksitas Model	Kompleksitas kecil (<100 indikator).	Kompleksitas besar (100 konstruk dan 1000 indikator).
Asumsi Normalitas Data	Data berdistribusi normal dan memenuhi kriteria goodness of fit sebelum estimasi parameter.	Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal dan estimasi parameter dapat dilakukan tanpa memenuhi kriteria goodness of fit.
Besar Sampel	Kekuatan analisis berdasarkan pada model spesifik berkisar 200-800 sampel.	Kekuatan analisis didasarkan pada porsi model yang memiliki jumlah predictor terbesar dan direkomendasikan 30-100 sampel.
Software yang Sesuai	LISREL, AMOS, EQS, M-plus.	SmartPLS, WarpPLS, GSCA, dll.

(Sumber: Ghozali, 2014)

## 2.2 Identifikasi Metode Pemecahan Masalah

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja UMKM di area Bandung berdasarkan fokus pelanggan, maka pada penelitian ini menggunakan pendekatan malcolm baldrige criteria for performance excellence (MBCfPE). Penggunaan pendekatan MBCfPE karena kerangka kerja baldrige dapat diterapkan pada semua perusahaan atau organisasi tanpa melihat ukuran perusahaan atau organisasi tersebut, selain itu juga kerangka kinerja baldrige memiliki konsep dan tata nilai inti

## Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan MBCFPE

yang terintegrasi ke dalam 7 kategori, salah satunya yaitu kategori fokus pelanggan yang dimuat dalam dua (2) sub kategori, yaitu suara pelanggan (3.1) dan kerekatan pelanggan (3.2). Kriteria hasil yang digunakan pada penelitian ini yaitu hasil fokus pelanggan (7.1) serta hasil keuangan dan pasar (7.5), karena secara langsung kategori 3 akan berdampak pada kategori hasil. Pencapaian yang telah dilakukan oleh organisasi/perusahaan dalam penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan kerangka kerja baldrige khususnya pada perusahaan kecil atau UMKM, yaitu peningkatan laba kotor sebesar 14% selama 3 periode, pertumbuhan pendapatan tahunan sebesar 12%-16% selama 4 tahun berturut-turut pada industri Freese and Nicols Inc, pertumbuhan pangsa pasar dan pencapaian lainnya **(NIST, 2020)**. Oleh sebab itu, penggunaan kerangka kerja Baldrige dapat dikatakan efektif dan efisien dalam pengukuran kinerja.

### 2.3 Penyusunan Model Dasar

Model dasar penelitian dalam mengidentifikasi faktor yang berpengaruh berdasarkan fokus pelanggan terhadap kinerja UMKM meliputi variabel laten eksogen dan variabel laten endogen.

#### 1. Variabel Eksogen

Variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain. Berikut merupakan variabel endogen pada model dasar penelitian. a. Suara pelanggan (3.1)

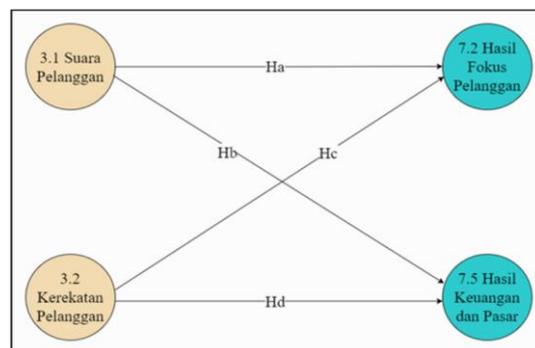
b. Kerekatan pelanggan (3.2)

#### 2. Variabel Endogen

Variabel endogen merupakan variabel dependent atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Berikut merupakan variabel endogen pada model dasar penelitian. a. Hasil fokus pelanggan (7.1)

b. Hasil keuangan dan pasar (7.5)

Berikut merupakan model dasar penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Model Dasar Penelitian**

### 2.4 Identifikasi Variabel Laten dan Variabel Manifest

Identifikasi variabel laten dan variabel manifest yang digunakan berdasarkan pendekatan malcolm baldrige criteria for performance excellence (MBCfPE) versi 2017-2018.

Berikut merupakan identifikasi variabel laten dan manifest dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Identifikasi Variabel Laten dan Variabel Manifest**

	<b>Variabel Laten</b>		<b>Kode Variabel Manifest</b>
3.1 Suara Pelanggan (SP)	3.1.a.1	Mendengarkan Pelanggan (MP)	MP1, MP2, MP3, MP4, MP5
	3.1.a.2	Pelanggan Potensial (PP)	PP1, PP2
	3.1.b.1	Kepuasan, Ketidakpuasan, dan Kerekatan (KKK)	KKK1, KKK2, KKK3
	3.1.b.2	Kepuasan Relatif terhadap Kompetitor (KRR)	KRR1, KRR2
3.2 Kerekatan Pelanggan (KEP)	3.2.a.1	Produk yang Ditawarkan (PD)	PD1, PD2, PD3
	3.2.a.2	Dukungan Pelanggan (DP)	DP1, DP2, DP3, DP4
	3.2.a.3	Segmentasi Pelanggan (SGP)	SGP1, SGP2, SGP3
	3.2.b.1	Pengelolaan Hubungan (PH)	PH1, PH2, PH3, PH4, PH5
	3.2.b.2	Pengelolaan Komplain (PK)	PK1, PK2, PK3
7.2 Hasil Fokus Pelanggan (HFP)	7.2.a.1	Kepuasan Pelanggan (KPP1)	KPP1, KPP2, KPP3, KPP4
	7.2.a.2	Kerekatan Pelanggan (KRP)	KRP1, KRP2, KRP3, KRP4
7.5 Hasil Keuangan dan Pasar (HKP)	7.5.a.1	Kinerja Keuangan (KK)	KK1, KK2, KK3
	7.5.a.2	Kinerja Pasar (KP)	KP1, KP2, KP3

## 2.5 Penentuan Jumlah Sampel

Penentuan jumlah sampel menurut Barclay dkk. (1995) dalam Hair dkk. (2017) dapat dilihat berdasarkan jumlah indikator atau jumlah jalur inner model yang masing-masing harus sama atau lebih besar dari:

1. Sepuluh (10) kalinya jumlah terbanyak atau terbesar dari indikator formatif yang digunakan untuk mengukur satu konstruk, atau
2. Sepuluh (10) kalinya jumlah terbanyak jalur struktural (inner model) yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam inner model.

Model penelitian ini merupakan model reflektif, oleh sebab itu penentuan jumlah sampel berdasarkan jumlah jalur inner model terbanyak dan jumlah jalur terbanyak adalah 2 cabang, maka jumlah sampel yang diperlukan pada penelitian ini yaitu minimal 20 sampel.

## 2.6 Penentuan Karakteristik Responden

Penentuan karakteristik responden didasarkan pada pengetahuan organisasi maupun perusahaan mengenai keterkaitan atau tata kelola hubungan dengan pelanggan. Posisi/jabatan responden merupakan pemilik/direktur/pimpinan tertinggi/manajer pemasaran (marketing) dengan masa kerja responden minimal satu (1) tahun. Tahun lama berdiri perusahaan minimal satu (1) tahun dan berlokasi pada Area Metropolitan Cekungan Bandung. Berdasarkan penentuan karakteristik responden, maka teknik sampling yang digunakan yaitu purposive sampling karena dilakukan berdasarkan tujuan atau kriteria tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian.

## 2.7 Penyusunan Kuesioner

Penyusunan kuesioner dilakukan untuk memudahkan responden dalam mengisi kuesioner sesuai dengan kondisi yang sebenarnya/terjadi. Jenis skala pada kuesioner penelitian

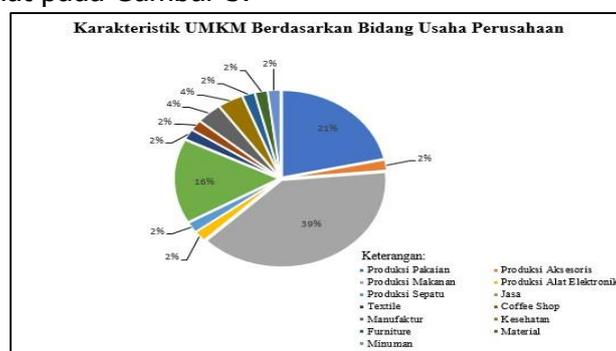
## Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan MBCFPE

ini yaitu menggunakan jenis skala likert dengan skala 1-4, yang mana skala satu (1) sangat tidak setuju sampai skala empat (4) sangat setuju.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan google dengan dua (2) cara yaitu secara offline maupun online. Penyebaran secara offline dilakukan secara langsung dengan mendatangi UMKM. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, didapatkan jumlah responden sebanyak 74 responden, akan tetapi sebanyak 23 responden tidak memenuhi kriteria sebagai usaha kelas menengah, sehingga data yang dapat digunakan untuk pengolahan data hanya 51 responden. Responden terdiri dari 30 pemilik, 19 direktur/pimpinan tertinggi, dan 2 manajer pemasaran. Berdasarkan pengumpulan data, latar belakang bidang usaha bervariasi dan mayoritas pada bidang usaha produksi makanan, berikut merupakan data bidang perusahaan dapat dilihat pada Gambar 3.

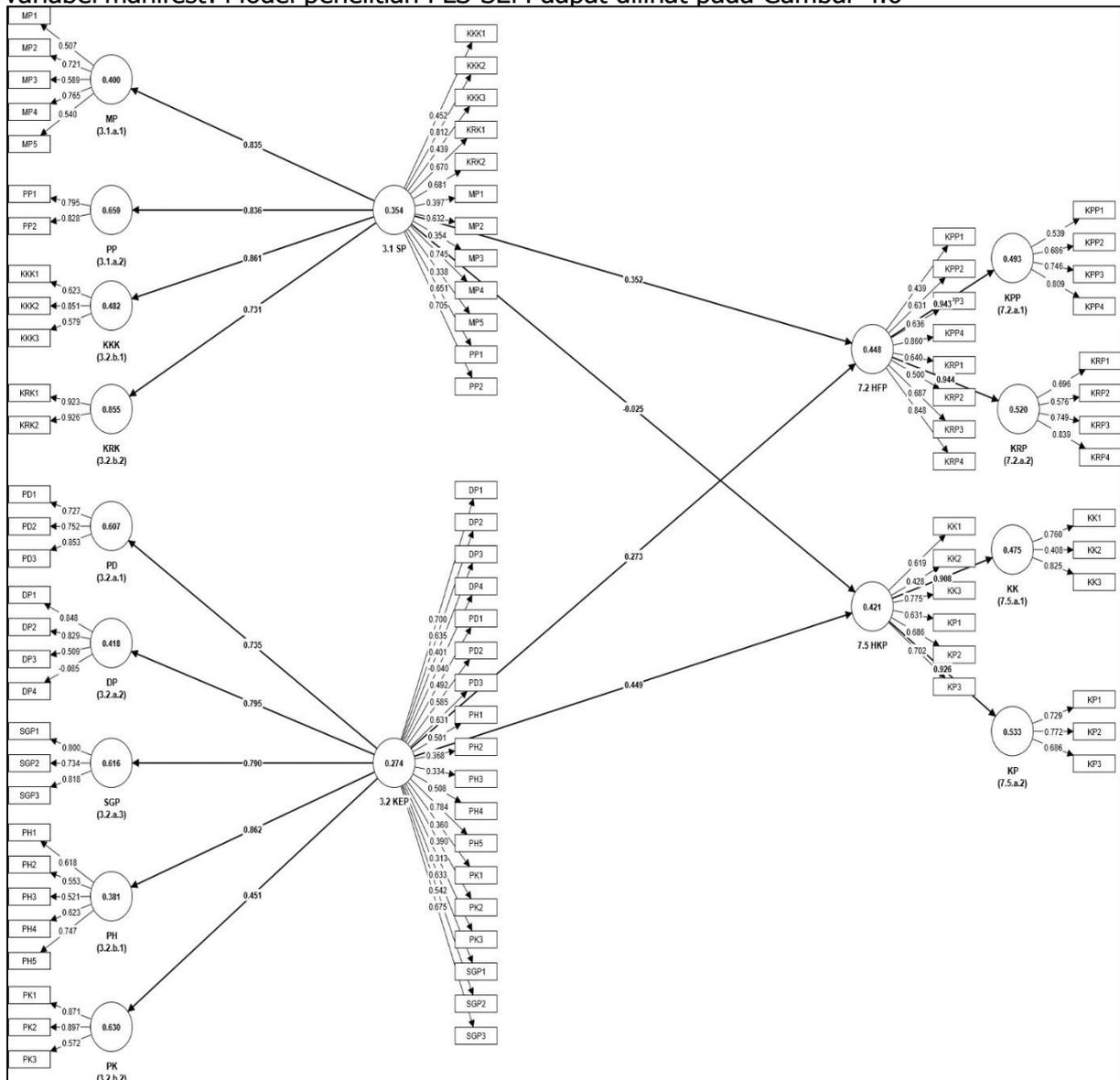


#### 3.2 Model Penelitian

**Gambar 3. Karakteristik UMKM berdasarkan Bidang Usaha**

Model penelitian merupakan model berdasarkan hasil identifikasi variabel laten dan

variabel manifest. Model penelitian PLS-SEM dapat dilihat pada Gambar 4.6.



Gambar 4. Model Penelitian

### 3.3 Pengolahan Data dengan Metode PLS-SEM

Pengolahan data dengan metode PLS-SEM meliputi dua (2) evaluasi, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

#### 3.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tahap evaluasi model pengukuran bertujuan untuk mengevaluasi keandalan dan konsistensi dari pengukuran sebuah indikator meliputi pemeriksaan convergent validity, internal, discriminant validity, dan consistency reliability.

##### 1. Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Uji validitas konvergen (convergent validity) didasarkan pada nilai outer loading untuk setiap indikator dan nilai average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk. Nilai outer loading dapat dikatakan valid jika  $> 0.4$ , sedangkan nilai AVE  $> 0.5$ . Nilai AVE menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari 50% varian indikator. Apabila pada uji validitas

Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan MBCFPE

konvergen nilai outer loading  $< 0.4$  untuk setiap indikator atau nilai AVE  $< 0.5$ , maka dilakukan perbaikan dengan menghapus indikator yang mempunyai nilai outer loading terkecil pada konstruk tersebut satu per satu.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen terhadap model penelitian, terdapat beberapa konstruk yang tidak valid karena nilai outer loading atau nilai AVE tidak memenuhi kriteria, yaitu pada konstruk MP, KKK, DP, PH, KPP, dan KK. Oleh sebab itu dilakukan perbaikan model dengan menghapus indikator dengan nilai outer loading terkecil untuk setiap konstruk satu per satu, indikator yang dihapus yaitu MP1, MP5, MP3, KKK3, DP4, PH3, PH2, PH1, KPP1, KK2. Setelah dilakukan perbaikan model dan pengujian ulang uji validitas konvergen, indikator dan konstruk dikatakan valid. Berikut rekapitulasi pengujian uji validitas konvergen dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen**

Konstruk	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
<b>First Order Model</b>				
MP	MP1	-	0.744	Eliminasi
	MP2	0.835		Valid
	MP3	-		Eliminasi
	MP4	0.888		Valid
	MP5	-		Eliminasi
PP	PP1	0.750	0.656	Valid
	PP2	0.866		Valid
KKK	KKK1	0.922	0.631	Valid
	KKK2	0.928		Valid
	KKK3	-		Eliminasi
KRK	KRK1	0.922	0.855	Valid
	KRK2	0.928		Valid
PD	PD1	0.736	0.607	Valid
	PD2	0.744		Valid
	PD3	0.852		Valid
DP	DP1	0.859	0.555	Valid
	DP2	0.842		Valid
	DP3	0.468		Valid
	DP4	-		Eliminasi
SGP	SGP1	0.793	0.617	Valid
	SGP2	0.749		Valid
	SGP3	0.812		Valid
PH	PH1	-	0.628	Eliminasi
	PH2	-		Eliminasi
	PH3	-		Eliminasi
	PH4	0.680		Valid
	PH5	0.890		Valid
PK	PK1	0.879	0.632	Valid
	PK2	0.903		Valid
	PK3	0.559		Valid

## 2. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan untuk mengetahui konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Uji validitas diskriminan yang digunakan pada penelitian ini yaitu heterotrait-monotrait ratio (HTMT) dengan batas minimal pada uji validitas diskriminan HTMT yaitu  $< 0.9$ . Apabila hasil uji validitas dengan HTMT masih terdapat nilai  $> 0.9$ , maka dilakukan perbaikan pengujian dengan menggunakan uji validitas fornell-larcker yaitu nilai diagonal utama atau nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dibandingkan dengan nilai dibawahnya atau disampingnya. Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan HTMT didapatkan bahwa terdapat konstruk yang tidak valid dan dilakukan pengujian ulang dengan fornell-larcker criterion. Berdasarkan hasil uji validitas dengan fornell-larcker criterion terdapat nilai yang tidak

valid, sehingga dilakukan perbaikan model dengan menghapus indikator yang memiliki nilai outer terkecil dengan menghapus indikator KRP2, KPP2, dan KRP1 secara bertahap. Berikut merupakan hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4.

Indikator	DP	KK	KKK	KP	KPP	KRK	KRP	MP	PD	PH	PK	PP	SGP
DP	0.745												
KK	0.368	0.841											
KKK	0.570	0.138	0.794										
KP	0.305	0.631	0.172	0.726									
KPP	0.374	0.284	0.376	0.370	0.870								
KRK	0.180	-0.047	0.569	0.074	0.300	0.925							
KRP	0.396	0.242	0.408	0.312	0.818	0.314	0.860						
MP	0.261	0.130	0.530	0.111	0.393	0.616	0.288	0.862					
PD	0.391	0.306	0.342	0.278	0.169	-0.093	0.150	0.144	0.779				
PH	0.692	0.352	0.433	0.323	0.289	0.058	0.238	0.161	0.624	0.792			
PK	0.232	0.248	0.046	0.457	0.295	0.054	0.188	0.000	0.187	0.411	0.795		
PP	0.482	0.132	0.719	0.235	0.450	0.523	0.365	0.552	0.216	0.372	0.112	0.810	
SGP	0.592	0.255	0.463	0.148	0.364	0.120	0.182	0.387	0.553	0.453	0.100	0.392	0.785

**Keterangan:**

an:  
 Nilai validitas diskriminan lebih besar dibandingkan dengan nilai diagonal atau akar kuadrat AVE, artinya tidak valid diskriminan  
 Nilai sudah berubah menjadi valid setelah dilakukan pengujian ulang



**Tabel 4. Hasil Uji Diskriminan**

3. Uji Internal Consistency Reliability

Uji internal consistency reliability berdasarkan pada nilai composite reliability yaitu nilai CR > 0.7. Semakin tinggi nilai composite reliability maka semakin tinggi pula tingkat reliabilitasnya. Berikut merupakan hasil uji internal consistency reliability dapat dilihat pada Tabel 5.

Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan MBCFPE

Konstruk	Indikator	CR	Keterangan
<b>First Or der Mo del</b>			
KPP	KPP1	0.861	Eliminasi
	KPP2		Eliminasi
	KPP3		Reliabel
	KPP4		Reliabel
KRP	KRP1	0.850	Eliminasi
	KRP2		Eliminasi
	KRP3		Reliabel
	KRP4		Reliabel
KK	KK1	0.828	Eliminasi
	KK2		Reliabel
	KK3		Reliabel
KP	KP1	0.770	Reliabel
	KP2		Reliabel
	KP3		Reliabel
<b>Second O rder M odel</b>			
SP	MP	0.898	Reliabel
	PP		Reliabel
	KKK		Reliabel
	KRK		Reliabel
KEP	PD	0.857	Reliabel
	DP		Reliabel
	SGP		Reliabel
	PH		Reliabel
	PK		Reliabel
KEP	KPP	0.947	Reliabel
	KRP		Reliabel
HKP	KK	0.898	Reliabel
	KP		Reliabel

**Tabel 5. Hasil Uji Internal Consistency Reliability**

### 3.3.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) meliputi uji signifikansi hubungan antar konstruk, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji effect size ( $f^2$ ). Berikut merupakan hasil evaluasi model struktural.

#### 1. Uji Signifikansi

Uji signifikansi merupakan salah satu bentuk pengujian untuk melihat hubungan antar konstruk yaitu untuk mengetahui tingkat signifikansi atau pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut merupakan tahapan dalam melakukan uji signifikansi.

##### a. Penentuan Hipotesis

Penentuan hipotesis didasarkan pada model penelitian yang dilihat pada Gambar 4. Berdasarkan model penelitian terdapat empat (4) hipotesis sebagai berikut.

Ha : Variabel suara pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap hasil fokus pelanggan.

Hb : Variabel suara pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap hasil keuangan dan pasar.

Hc : Variabel kerekatan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap hasil fokus pelanggan.

Hd : Variabel suara pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap hasil keuangan dan pasar.

##### b. Penentuan Uji Statistik

Penentuan statistik uji meliputi taraf signifikansi ( $\alpha$ ) dan nilai  $t_{tabel}$  berdasarkan pengujian satu sisi atau one tailed-test

$\alpha = 0.05$  (5%)

$t_{tabel} = 1.645$

c. Kriteria Uji

Terima  $H_0$  atau tolak  $H_1$  jika nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$

Tolak  $H_0$  atau terima  $H_1$  jika nilai  $t_{hitung} \leq \text{nilai } t_{tabel}$

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi struktural model (inner model), dapat disimpulkan hasil uji signifikansi untuk masing-masing hipotesis dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Uji Signifikansi**

Hipotesis	$t_{tabel}$	$t_{hitung}$	Keterangan	Kesimpulan
Ha	1.645	2.099	Terima $H_0$	Signifikan
Hb		0.155	Tolak $H_0$	Tidak Signifikan
Hc		1.741	Terima $H_0$	Signifikan
Hd		3.175	Terima $H_0$	Signifikan

2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Perhitungan koefisien determinasi atau nilai  $R^2$  dilakukan untuk mengetahui besar kontribusi variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Tabel hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Nilai $R^2$	Persentase Nilai $R^2$
Suara Pelanggan (3.1) dan Kerekatan Pelanggan (3.2)	Hasil Fokus Pelanggan (7.2)	0.257	25.70%
	Hasil Keuangan dan Pasar (7.5)	0.199	19.90%

3. Uji Effect Size ( $f^2$ )

Uji effect size dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen didasarkan pada hasil uji signifikansi. Tabel hasil uji effect size dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8. Hasil Uji Effect Size**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Nilai $f^2$	Rentang Nilai	Keterangan
Suara Pelanggan (3.1)	Hasil Fokus Pelanggan (7.2)	0.150	$0,15 \leq f^2 < 0,35$	Berpengaruh Sedang
Kerekatan Pelanggan (3.2)	Hasil Fokus Pelanggan (7.2)	0.066	$0,02 \leq f^2 < 0,15$	Berpengaruh Kecil
	Hasil Keuangan dan Pasar (7.5)	0.218	$0,15 \leq f^2 < 0,35$	Berpengaruh Sedang

### **3.4 Analisis Pengolahan Data**

Analisis hasil pengolahan data merupakan satu kesatuan berdasarkan pada hasil uji signifikansi, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji effect size ( $f^2$ ).

#### **3.4.1 Analisis Pengaruh Faktor Suara Pelanggan (3.1) dan Kerekatan Pelanggan (3.1) terhadap Hasil Fokus Pelanggan (7.2)**

Hasil uji signifikansi variabel suara pelanggan (3.1) maupun kerekatan pelanggan (3.2) menunjukkan berpengaruh positif signifikan terhadap hasil fokus pelanggan (7.2), artinya semakin tinggi suara pelanggan (3.1) maupun kerekatan pelanggan (3.2) akan sebanding pula dengan hasil fokus pelanggan (7.2). Hasil perhitungan kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi atau nilai  $R^2$  sebesar 0.257 atau 25.70%, yang artinya menunjukkan nilai akurasi yang rendah dimana hasil fokus pelanggan (7.2) hanya dipengaruhi sebesar 25.70%. Nilai  $f^2$  untuk masing-masing variabel eksogen terhadap endogen menunjukkan bahwa terdapat pengaruh. Namun, kontribusi paling tinggi terhadap hasil fokus pelanggan (7.2) didasarkan pada nilai outer loading terbesar pada variabel eksogen, yaitu terdapat terdapat pada item KRK 2 yaitu pengukuran kepuasan terhadap produk/jasa/bisnis pesaing utama atau pesaing rujukan dan item PH5 yaitu pemanfaatan sosial media dalam mengelola, meningkatkan citra merek/brand perusahaan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan, serta untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan item-item tersebut akan meningkatkan variabel suara pelanggan terhadap hasil fokus pelanggan.

#### **3.4.2 Analisis Pengaruh Faktor Suara Pelanggan (3.1) dan Kerekatan Pelanggan (3.2) terhadap Hasil Keuangan dan Pasar (7.5)**

Hasil uji signifikansi variabel suara pelanggan (3.1) menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap hasil keuangan dan pasar (7.5), sedangkan variabel kerekatan pelanggan (3.2) menunjukkan berpengaruh positif signifikan terhadap hasil keuangan dan pasar (3.2), yang artinya semakin tinggi kerekatan pelanggan (3.2) akan sebanding pula dengan hasil keuangan dan pasar (7.5). Hasil perhitungan kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi atau nilai  $R^2$  sebesar 0.199 atau 19.90%, yang artinya hasil keuangan dan pasar (7.5) hanya dipengaruhi sebesar 19.90% oleh kerekatan pelanggan (3.2), sedangkan suara pelanggan (3.2) tidak berkontribusi terhadap hasil keuangan dan pasar (7.5). Hasil nilai  $f^2$  untuk variabel kerekatan pelanggan (3.2) terhadap hasil keuangan dan pasar (7.5) memiliki pengaruh yang sedang. Namun, kontribusi paling tinggi terhadap hasil keuangan dan pasar (7.5) didasarkan pada nilai outer loading terbesar yaitu pada item PH5 yaitu pemanfaatan sosial media dalam mengelola, meningkatkan citra merek/brand perusahaan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan, serta untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kerekatan dengan pelanggan maka akan terjalin loyalitas/setia dalam membeli atau menggunakan produk/layanan secara continue (repeat order).

## **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **4.1 Kesimpulan**

Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja UMKM berdasarkan kategori fokus pelanggan sebagai berikut.

1. Suara pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap hasil fokus pelanggan. Hal tersebut menandakan bahwa UMKM perlu mencari informasi mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan, mendengarkan pelanggan potensial, serta mengukur kepuasan

- relatif terhadap kompetitor untuk meningkatkan hasil fokus pelanggan serta kerekatan dengan pelanggan.
2. Kerekatan pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap hasil fokus pelanggan. Hal tersebut menandakan bahwa dengan menjalin kerekatan pelanggan, pengelolaan komplain dapat meningkatkan hasil fokus pelanggan.
  3. Kerekatan pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap hasil keuangan dan pasar. Hal tersebut menunjukkan bahwa menjalin hubungan dengan pelanggan dapat meningkatkan loyalitas dan membangun pangsa pasar dan dapat mempengaruhi hasil keuangan.
  4. Suara pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap hasil keuangan dan pasar.
  5. Hasil fokus pelanggan dipengaruhi sebesar oleh suara pelanggan dan kerekatan pelanggan sebesar 25.70%, sedangkan hasil keuangan dan pasar hanya dipengaruhi oleh kerekatan pelanggan sebesar 19.90%.
  6. Faktor yang berpengaruh signifikan terhadap hasil fokus pelanggan dan hasil keuangan & pasar dapat dijadikan sebagai dasar/acuan dalam prioritas peningkatan kinerja untuk dapat bersaing dengan para pelaku usaha lain. Faktor yang berpengaruh didasarkan pada nilai outer loading terbesar pada variabel laten eksogen. Berikut merupakan faktor yang berpengaruh terhadap hasil kinerja UMKM.
    - a. Perbaikan atau penerapan sistem untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa/bisnis pesaing utama atau pesaing rujukan sebagai pendorong kinerja perusahaan agar dapat melakukan inovasi-inovasi terbaru dan perencanaan strategis dalam meningkatkan kepuasan pelanggan saat ini dan calon pelanggan.
    - b. Peningkatan pemanfaatan media sosial media dalam mengelola, meningkatkan citra merek/brand perusahaan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan, serta untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan terutama pada zaman berbasis teknologi untuk meningkatkan hasil fokus pelanggan dan hasil keuangan & pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Refaie, A., Al-Tahat, M. D. & Bata, N. (2014). CRM/e-CRM Effect on Banks Performance and Customer Bank Relationship Quality. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 10(2), 62-80.
- Ghozali, I. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (8<sup>th</sup> ed.)*. United Kingdom: Annabel Ainscow.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2<sup>nd</sup> ed.)*. United States: SAGE Publications, Inc.
- Kementrian Koperasi & UKM. (2022). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2015-2019*. Diambil kembali dari Kementrian Koperasi dan UKM Republik Indonesia: <https://kemenkopuk.go.id>

Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja UMKM Kelas Menengah Area Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan MBCFPE

Khairunnisa, D.A. (2022). Identifikasi Faktor yang Berpengaruh Terhadap Performansi Kinerja UMKM Kota Bandung Berdasarkan Kategori Fokus Pelanggan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE). Bandung: Institut Teknologi Nasional.

Martini, T., & Thamrin, J. R. (2017). Kompetensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kota Bandung dalam Menghadapi Persaingan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 220-235.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2017). *Manufacturing Service, Small Business & Nonprofit Government Baldrige Excellence Framework 2017-2018*. United States: Department of Commerce.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2020). *Baldrige 2020 an Executive's Guide to the Criteria for Performance Excellence*. United States: Department of Commerce.

Pemerintah Indonesia. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Sundari, S. (2019). *Manajemen Kinerja*. Bogor: Universitas Petahanan.

Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jember: STAIN Jember Press.