



Penilaian *Business Sustainability* Menggunakan Model *European Foundation for Quality Management* pada Tenant Wirausaha Merdeka

Danis Maulana^{1*}, Nur Lailany Fenny Beauty², Farizi Rachman³, Ristanti Akseptori⁴
Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya, Jl. Teknik Kimia, Keputih, Sukolilo, Surabaya, East Java 60111

*corresponding author

danis@ppns.ac.id*, nurlailanyfenny@gmail.com, farizirachman@ppns.ac.id, ristanti@ppns.ac.id

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i2.21002>

Informasi Artikel	Abstract
Tanggal masuk	18 Aug 2023
Tanggal revisi	05 Sept 2024
Tanggal diterima	04 Okt 2024
Keywords : <i>European Foundation for Quality Management, Business Sustainability, Self-Assessment EFQM, Wirausaha Merdeka.</i>	<p>Research aim: Analyzing the impact of the EFQM 2020 model on assessing business sustainability and business orientation categories of Wirausaha Merdeka tenants using Structural Equation Modeling and EFQM self-assessment.</p> <p>Method: The research uses quantitative data, the SEM (Structural Equation Modeling) method, and EFQM self-assessment.</p> <p>Research Finding: The results of the SEM analysis reveal that organizational culture and leadership, driving performance and transformation, and strategic and operational performance positively influence business sustainability. On the other hand, purpose, vision, and strategy, creating sustainable value, and stakeholder perceptions negatively influence business sustainability. Additionally, engaging stakeholders does not influence business sustainability. Meanwhile, based on the EFQM self-assessment results, it is found that 5 tenants are product-oriented, 16 tenants are process-oriented, and 2 tenants are system-oriented.</p> <p>Theoretical contribution/Originality: This research extends the application of EFQM to more specifically measure the sustainability level of vocational tenant startups, mainly focusing on the specific dimensions of business sustainability.</p> <p>Practitioner/Policy implication: This study adopts the EFQM Model to assess the sustainability of vocational tenant businesses. This study will thoroughly analyze the scores obtained for each EFQM criterion and identify the critical factors contributing to business sustainability. The results of this evaluation will serve as a basis for formulating more targeted recommendations for improvement and development.</p> <p>Research limitation: The EFQM self-assessment focused solely on obtaining the business orientation category through questionnaire responses, lacking in-depth evaluation through interviews.</p>



Abstrak

Tujuan Penelitian: Menganalisis pengaruh model EFQM 2020 dalam penilaian *business sustainability* dan kategori orientasi bisnis tenant Wirausaha Merdeka menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dan *self-assessment* EFQM.

Metode: Metode penelitian menggunakan data kuantitatif dengan metode SEM (*Structural Equation Modelling*) dan *self-assessment* EFQM.

Temuan Penelitian: Hasil analisis menggunakan SEM didapatkan bahwa variabel budaya & kepemimpinan organisasi, mendorong kinerja dan transformasi, dan kinerja strategis dan operasional, berpengaruh positif terhadap *business sustainability*. Tujuan, visi & strategi, menciptakan nilai yang berkelanjutan, dan persepsi *stakeholder* berpengaruh negatif terhadap *business sustainability*. Serta variabel melibatkan *stakeholder* tidak berpengaruh terhadap *business sustainability*. Hasil penilaian *self-assessment* EFQM menunjukkan 5 tenant berorientasi pada produk, 16 tenant berorientasi pada proses, dan 2 tenant berorientasi pada sistem.

Kontribusi Teoritis/ Originalitas: Penelitian ini memperluas penerapan EFQM untuk mengukur tingkat keberlanjutan bisnis pada perusahaan rintisan tenant vokasi secara lebih spesifik pada dimensi keberlanjutan bisnis.

Implikasi Praktis: Hasil evaluasi ini kemudian dapat digunakan sebagai landasan untuk merumuskan rekomendasi perbaikan dan pengembangan yang lebih terarah.

Keterbatasan Penelitian: Penilaian *self-assessment* EFQM hanya berfokus untuk mendapatkan kategori orientasi bisnis yang diambil melalui pengisian pernyataan kuesioner, namun belum terdapat penilaian secara mendalam melalui wawancara.



Pendahuluan

Dalam membangun sebuah bisnis, tujuan utama yang diharapkan oleh pemilik bisnis adalah bisnis dapat mencapai keberlanjutan dalam jangka panjang dan menghasilkan keuntungan. Sejalan dengan tujuan tersebut, pemilik bisnis perlu mengupayakan untuk mempertahankan kinerja bisnis dengan cara melakukan evaluasi dan penilaian bisnis secara berkala. Diperlukan sebuah model bisnis yang terstruktur untuk dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerja bisnis secara holistik dan mengidentifikasi peluang untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dan merumuskan strategi pengembangan bisnis yang lebih efektif. Bendell dan Edgeman memperkenalkan model EFQM dapat digunakan sebagai sebuah kerangka kerja yang efektif untuk mendorong peningkatan kinerja dan keberlanjutan bisnis [1].

Fase pertumbuhan awal merupakan periode kritis bagi keberlangsungan hidup sebuah bisnis baru. Menurut [2], melaporkan bahwa 53% bisnis baru gagal dalam lima tahun pertama, hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup bisnis di tahap awal. Sehingga risiko kegagalan dalam mengembangkan bisnis baru dapat diminimalisir.

Model EFQM mengalami pembaharuan secara berkala untuk menanggapi dinamika bisnis global yang terus berubah. Versi terbaru, EFQM 2020, memperkenalkan kerangka kerja yang lebih fleksibel dan sederhana dibandingkan versi sebelumnya. Dengan merampingkan struktur menjadi tujuh kriteria (5 variabel pendukung dan 2 variabel hasil) yaitu, 1) Tujuan, Visi, dan Strategi, 2) Budaya dan Kepemimpinan Organisasi, 3) Melibatkan Stakeholder, 4) Menciptakan Nilai yang Berkelanjutan, 5) Mendorong Kinerja dan Transformasi, 6) Persepsi Stakeholder, dan 7) Kinerja Strategis dan Operasional. Model ini memfasilitasi identifikasi variabel dan indikator yang relevan untuk mencapai keberlanjutan bisnis. Penerapan Model EFQM 2013 telah dilakukan pada penelitian sebelumnya oleh [3], untuk menganalisis pengaruh Model EFQM terhadap kinerja inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Model EFQM berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja inovasi. Sedangkan, penerapan Model EFQM 2020 telah dilakukan pada studi [4], dalam mengukur penilaian kinerja manajemen di sebuah institusi pendidikan vokasi di Slovakia. Ditemukan beberapa variabel yang mendapatkan penilaian terendah seperti variabel budaya organisasi, mendorong kinerja dan transformasi, dan persepsi *stakeholder*. Penerapan model EFQM telah banyak digunakan untuk mengukur kinerja bisnis pada perusahaan atau institusi besar. Maka dari itu, penelitian ini dilakukan untuk pengukuran dan penilaian performa bisnis pada perusahaan baru pada tenant Wirausaha Merdeka di Kampus Vokasi Surabaya menggunakan model EFQM 2020.

Pada tahun 2022 telah dilaksanakan program Wirausaha Merdeka di salah satu Kampus Vokasi Surabaya. Melalui program ini, telah dihasilkan bisnis baru di berbagai sektor dengan jumlah total 103 produk bisnis [5]. Namun, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa tingkat keberlanjutan bisnis-bisnis tersebut masih menjadi tantangan, hanya 22% (23 tenant dari 103 tenant) yang mampu bertahan setelah program selesai. Hasil tersebut menunjukkan perlunya



analisis lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan hidup bisnis baru yang lahir dari program kewirausahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan Model EFQM 2020 terhadap *business sustainability* pada bisnis baru dari program Wirausaha Merdeka di Kampus Vokasi Surabaya. Sampel penelitian terdiri dari 103 tenant dengan latar belakang keilmuan yang beragam, meliputi teknik (75%), bisnis & ekonomi (20%), sains (3%), dan bahasa Inggris (2%). Teknik pemilihan sampel menggunakan sampel jenuh, dengan menggunakan seluruh populasi jumlah tenant pada program Wirausaha Merdeka di Kampus Vokasi Surabaya. Analisis data akan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel dalam model EFQM 2020 terhadap *business sustainability*. Selain itu, akan dilakukan penilaian kinerja bisnis secara mendalam terhadap 23 tenant yang masih aktif beroperasi menggunakan instrumen *self-assessment* EFQM.

Self-assessment EFQM digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan dan area yang perlu diperbaiki pada sebuah bisnis. *Self-assessment* memiliki kriteria dan nilai yang telah ditentukan dalam pedoman [6]. EFQM 2020 memiliki total nilai sebesar 1.000 dengan klasifikasi, yaitu 1) Tujuan, Visi, dan Strategi (100), 2) Budaya dan Kepemimpinan Organisasi (100), 3) Melibatkan *Stakeholder* (100), 4) Menciptakan Nilai yang Berkelanjutan (200), 5) Mendorong Kinerja dan Transformasi (100), 6) Persepsi *Stakeholder* (200), 7) Kinerja Strategis dan Operasional (200). Setiap tenant yang telah dilakukan penilaian akan dikelompokkan dalam kategori level bisnis berdasarkan rentang nilai yang diperoleh yaitu, 1) Berorientasi pada produk (0-200), 2) Berorientasi pada proses, 3) Berorientasi pada sistem, 4) Berorientasi pada rantai, 5) Berorientasi pada manajemen kualitas total.

Permasalahan Penelitian

Dari pendahuluan yang telah dijelaskan, permasalahan penelitian yang diangkat adalah:

- a. Bagaimana pengaruh model EFQM 2020 terhadap *business sustainability* pada tenant Wirausaha Merdeka Kampus Vokasi Surabaya menggunakan *Structural Equation Modeling*?
- b. Bagaimana hasil penilaian kinerja tenant Wirausaha Merdeka menggunakan *self-assessment* EFQM?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis pengaruh model EFQM 2020 dalam penilaian *business sustainability* tenant Wirausaha Merdeka menggunakan *Structural Equation Modelling*.
- b. Menganalisis hasil penilaian orientasi bisnis tenant Wirausaha Merdeka menggunakan *self-assessment* EFQM.



Hipotesis Penelitian

Pengaruh tujuan, visi, dan strategi terhadap *business sustainability*

Tujuan, visi, dan strategi merupakan faktor penting dalam mewujudkan keberlanjutan bisnis. Adanya tujuan dan visi misi dapat membantu suatu bisnis untuk memiliki orientasi atas target yang telah ditentukan. Penelitian yang dilakukan oleh [4] dan [1] menyatakan bahwa tujuan, visi, dan strategi memiliki peran penting terhadap *business sustainability*. Hasil penelitian dari [3] menyatakan bahwa variabel Kepemimpinan dan Strategi berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini menghipotesiskan bahwa Tujuan, Visi, dan Strategi akan mendorong pada pencapaian kinerja bisnis yang berkelanjutan.

H1: Tujuan, visi, dan strategi berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Pengaruh budaya dan kepemimpinan organisasi terhadap *business sustainability*

Budaya organisasi yang ditanamkan melalui kepemimpinan memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang inovatif dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi [7]. Penelitian sebelumnya [4] telah menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat memfasilitasi pengembangan karyawan, optimalisasi sumber daya, dan pengelolaan hubungan dengan mitra. Selain itu, [3] didapatkan bahwa variabel kebijakan dan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

H2: Budaya dan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Pengaruh melibatkan *stakeholder* terhadap *business sustainability*

Melibatkan *stakeholder* merupakan tindakan melibatkan partisipasi individu-individu yang berpotensi terpengaruhi oleh keputusan perusahaan atau memiliki potensi untuk memengaruhi pelaksanaan keputusan tersebut dalam sebuah proses perusahaan [8]. Strategi melibatkan *stakeholder* menunjukkan bagaimana perusahaan dapat memulai dan membangun hubungan berkelanjutan yang menguntungkan bagi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh [9], menekankan pentingnya mempertahankan hubungan yang saling percaya dan memiliki timbal balik dengan *stakeholder*. Hasil studi dari [10], didapatkan bahwa variabel *Partnership and Resources* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*.

H3: Melibatkan *stakeholder* berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Pengaruh menciptakan nilai yang berkelanjutan terhadap *business sustainability*

Menciptakan nilai yang berkelanjutan merupakan bagian dari pengembangan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan perlu diperhatikan karena hal tersebut dapat digunakan untuk upaya perbaikan dan peningkatan kualitas di masa depan [11]. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [12], menyatakan bahwa menciptakan nilai yang berkelanjutan dapat mendukung bisnis untuk mengelola perubahan dan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil studi dari [3],



didapatkan variabel *Processes, Products, and Services* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Hal ini menyiratkan bahwa nilai yang diciptakan oleh usaha akan membuat usaha tersebut dapat terus bertahan.

H4: Menciptakan nilai yang berkelanjutan berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Pengaruh mendorong kinerja dan transformasi terhadap *business sustainability*

Mendorong kinerja berarti mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas operasional untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sedangkan mendorong transformasi berkaitan pada bagaimana bisnis dapat beradaptasi dengan perubahan, mengadopsi teknologi baru. [13] mengatakan bahwa, agar sebuah bisnis dapat membuat transformasi yang berkelanjutan, kekuasaan dan wewenang harus didistribusikan melalui proses transparansi informasi, pengambilan keputusan, dan pengalokasian sumber daya yang efisien. Dalam penelitian [1], variabel Mendorong Kinerja dan Transformasi diklasifikasikan setara dengan variabel *Partnership and Resources*, dilanjutkan dari studi [3] menyatakan bahwa *Partnership and Resources* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

H5: Mendorong kinerja dan transformasi berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Pengaruh persepsi *stakeholder* terhadap *business sustainability*

Persepsi *stakeholder* merujuk pada pandangan, penilaian, dan opini yang dimiliki oleh berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap upaya keberlanjutan bisnis. [12] mengatakan, bahwasanya orientasi keberlanjutan bisnis akan berkorelasi dengan persepsi pelanggan, kegiatan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat telah dikaitkan dengan persepsi pelanggan mengenai diferensiasi, kualitas produk, kepuasan, dan loyalitas pelanggan terhadap bisnis yang dapat dipercaya. Studi dari [10] menyatakan bahwa variabel *Customer, People, and Society Result* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. Persepsi *stakeholder* akan berpengaruh terhadap keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

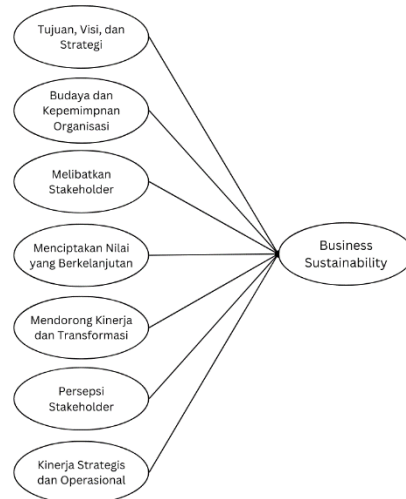
H6: Persepsi *stakeholder* berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Pengaruh kinerja strategis dan operasional terhadap *business sustainability*

Kinerja strategis dan operasional berfokus pada hasil yang berkaitan dengan kinerja bisnis dalam kemampuan untuk memenuhi tujuan, menyampaikan strategi, dan menciptakan nilai yang berkelanjutan. Pada penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Mellat dan Adams dalam [12], menyatakan bahwasanya kinerja operasional berpengaruh langsung terhadap keberlanjutan bisnis. Keberhasilan dari kinerja strategis dan operasional disebabkan oleh kemampuan bisnis dalam menciptakan inovasi.

H7: Kinerja strategis dan operasional berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Pengolahan Data., 2023

Metode

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan di dalam penelitian adalah kuantitatif asosiatif dimana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan korelasional maupun hubungan sebab akibat antar variabel.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui observasi dan penyebaran kuesioner. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari data perguruan tinggi penyelenggara.

Populasi dan Sampel

Pada analisis pengaruh model EFQM 2020 terhadap *Business Sustainability*, sampel yang digunakan adalah seluruh tenant Wirausaha Merdeka di Kampus Vokasi Surabaya, yang berjumlah 103 tenant. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Teknik penentuan sampel jenuh diterapkan apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pada analisis penilaian tenant menggunakan *self-assessment* EFQM, sampel yang digunakan yaitu tenant yang masih melanjutkan bisnisnya setelah program selesai sejumlah 23 tenant.

Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dan *self-assessment* EFQM. Metode SEM dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan *self-assessment* EFQM digunakan untuk menilai kategori orientasi bisnis tenant sesuai dengan variabel pada model EFQM 2020.



Hasil dan Pembahasan

Tahapan pertama yang dilakukan yaitu uji pengaruh antara variabel pada Model EFQM 2020 terhadap *Business Sustainability* menggunakan SEM dengan model estimasi *Maximum Likelihood* (ML). Selanjutnya dilakukan uji normalitas data menggunakan prosedur *Bollen-Stine Bootstrap*, dari hasil pengujian didapatkan nilai $p = 0,597 > 0,05$. Tahap berikutnya yaitu mengukur kesesuaian model menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan parameter yang akan diuji, yaitu identifikasi model, evaluasi *goodness of fit*, *convergent validity*, dan *construct reliability*. Dari hasil pengujian, didapatkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Selanjutnya dilakukan pengukuran menggunakan model struktural. Hasil model struktural didapatkan model *over identified* dan kriteria *goodness of fit* yang telah memenuhi yaitu $CMIN/DF 1,999 < 2$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya terdapat tiga variabel yang berpengaruh positif terhadap *business sustainability*, yaitu variabel budaya & kepemimpinan organisasi ($p-0.001 < 0.05$, estimate 2.543), mendorong kinerja & transformasi ($p-0.000 < 0.05$, estimate 3.634), dan kinerja strategis & operasional ($p-0.007 < 0.05$, estimate 1.049). Sedangkan variabel tujuan, visi & strategi ($p-0.000 < 0.05$, estimate -3.007), menciptakan nilai yang berkelanjutan ($p-0.020 < 0.05$, estimate -1.269), dan persepsi *stakeholder* ($p-0.000 < 0.05$, estimate -2.832) berpengaruh negatif terhadap *business sustainability*. Serta variabel melibatkan *stakeholder* ($p-0.212 < 0.05$, estimate 0.719) tidak berpengaruh terhadap *business sustainability*.

Variabel Mendorong Kinerja dan Transformasi memiliki pengaruh positif tertinggi terhadap *Business Sustainability* dengan nilai $p\text{-value } 0.000 < 0.05$ dan *standardized regression weights* 3.643. [13] menyatakan bahwa mendorong kinerja dan transformasi dapat memberikan dampak efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Selain itu, transformasi perusahaan dapat membuat perusahaan beradaptasi dan terus mengembangkan bisnisnya menggunakan teknologi terbaru. Indikator $X_{5,5}$ pada kuesioner “mengelola aset dan sumber daya” mendapat nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.77. Dari hasil kuesioner dapat dikatakan bahwa mengelola aset dan sumber daya dapat membantu mengetahui kondisi bisnis saat ini dan proyeksi di masa depan. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa tenant telah mengelola asetnya dalam bentuk pelaporan arus kas operasional. Saldo pada arus kas menunjukkan asset bernilai positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan dari [3], menyatakan bahwa mendorong kinerja dan transformasi berpengaruh positif (*standardized regression weights* 0.459, $p < 0.001$) terhadap performa bisnis yang digambarkan melalui variabel *Partnership and Resources*. Hal tersebut dikarenakan manajemen yang tepat dari mitra dan sumber daya merupakan kunci manajemen proses yang optimal.

Variabel budaya dan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap *business sustainability* dengan $p\text{-value } 0.001 < 0.05$ dan *standardized regression weights* 2.543. Hal tersebut memberikan arti bahwa pengaruh memiliki arah yang selaras, yaitu apabila budaya dan kepemimpinan organisasi mengalami peningkatan maka *business sustainability* juga akan meningkat. [4] menyatakan bahwa kepemimpinan organisasi berperan terhadap pengembangan karyawan, ketersediaan dan efisiensi sumber daya, serta pengelolaan hubungan dengan mitra



untuk terciptanya proses bisnis yang efektif dan efisien. Peran pemimpin mendukung terwujudnya budaya organisasi yang berorientasi pada *business sustainability*. Indikator $X_{2.4}$ pada kuesioner “menyatukan tujuan, visi, dan strategi” mendapat nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.69. Dari hasil kuesioner dapat dikatakan bahwa komunikasi antara tenant dengan *stakeholder* telah dilaksanakan dengan cukup baik. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa tenant telah memiliki media komunikasi berupa *whatsapp group* yang berisi anggota, dosen pendamping lapangan, dan *coach*, melalui media ini tenant telah aktif berdiskusi terkait operasional bisnis. Hal ini mendukung bahwa variabel budaya dan kepemimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap *business sustainability*. Hasil penelitian ini sejalan dengan dari penelitian sebelumnya [3], menyatakan bahwa variabel kebijakan dan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (*standardized regression weights* 0.218, $p < 0.005$). Hal tersebut dikarenakan peran kepemimpinan dapat mendorong kebijakan, strategi serta sumber daya yang akan mempengaruhi kinerja bisnis melalui proses yang tepat.

Variabel kinerja strategis dan operasional berpengaruh positif terhadap *business sustainability* dengan $p\text{-value}$ $0.007 < 0.05$ dan *standardized regression weights* 1.049. Indikator pencapaian kinerja strategis dan operasional mencakup hasil dan estimasi laporan dalam mencapai tujuan strategis dan target operasional. Indikator $X_{7.1}$ pada kuesioner “pencapaian tujuan strategis” mendapat nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.62. Dari hasil kuesioner dapat dikatakan bahwa tenant telah mencapai target yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa tenant telah membuat *milestone* dalam beberapa waktu ke depan dan telah tercapai sebagian target yang ditentukan. Hal ini mendukung bahwa variabel kinerja strategis dan operasional berpengaruh positif terhadap *business sustainability*. Hasil penelitian ini sejalan dengan dari penelitian sebelumnya yaitu Mellat dan Adams dalam [12], yang menyatakan bahwa kinerja operasional berpengaruh langsung terhadap keberlanjutan bisnis. Kinerja operasional yang digambarkan melalui variabel Orientasi Keberlanjutan memiliki pengaruh langsung terhadap variabel Hasil dengan (*standardized regression weights* 0.28, $p < 0.001$). Hal tersebut dikarenakan, orientasi keberlanjutan merupakan sebuah pedoman untuk dapat meminimalkan risiko operasional bisnis.

Variabel tujuan, visi, dan strategi berpengaruh negatif terhadap *business sustainability* dengan $p\text{-value}$ $0.000 < 0.05$ dan *standardized regression weights* -3.007. Hal tersebut memberikan arti bahwa pengaruh yang diberikan memiliki arah yang terbalik, yaitu apabila tujuan, visi, dan strategi mengalami peningkatan justru akan menurunkan *business sustainability*. [14] menyatakan bahwa untuk menjaga keberlanjutan bisnis, diperlukan pondasi kuat yang berasal dari tujuan, visi, dan strategi. Indikator $X_{1.2}$ pada kuesioner “mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder*” mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu 3.64. Dari hasil kuesioner dapat dinyatakan bahwa tenant belum merancang tujuan, visi, dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa penyusunan tujuan, visi, strategi pada tenant masih memaparkan tujuan dan misi bisnis secara singkat tanpa disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder*. Hal ini menjadi salah satu penyebab mengapa



pengaruh yang diberikan bersifat negatif. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya dari [3], dimana variabel Kepemimpinan dan Strategi memiliki pengaruh positif (SE 0.608; SE 0.219, $p < 0.001$) terhadap kinerja inovasi yang digambarkan melalui variabel Proses, Produk, dan Layanan.

Variabel persepsi stakeholder memiliki pengaruh negatif terhadap *business sustainability* dengan p -value $0.000 < 0.05$ dan *standardized regression weights* -2.832. Persepsi stakeholder mencerminkan bagaimana pihak-pihak terkait melihat dan menilai kinerja bisnis, hal ini akan memengaruhi keberlanjutan bisnis dalam jangka waktu yang panjang. Indikator $X_{6.4}$ pada kuesioner “hasil persepsi masyarakat” mendapat nilai rata-rata terendah sebesar 3.54. Hal ini menunjukkan bahwa tenant belum mendapatkan persepsi yang baik dari masyarakat. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa tenant masih belum memiliki kegiatan pemberdayaan untuk masyarakat sekitar, dikarenakan pengembangan bisnis masih menjadi fokus utama dari tenant. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor pendukung mengapa variabel persepsi stakeholder berpengaruh negatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari [4], ditemukan bahwa persepsi stakeholder mendapatkan pengukuran penilaian pada peringkat yang rendah (29 dari 36). Hal tersebut dikarenakan keterlibatan mitra dalam perencanaan dan pengembangan organisasi masih rendah serta pelaksanaan kegiatan pelatihan untuk staf organisasi belum maksimal.

Variabel menciptakan nilai yang berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap *business sustainability* dengan p -value $0.020 < 0.05$ dan *standardized regression weights* -1.269. Menciptakan nilai pada produk atau jasa merupakan dasar utama untuk menciptakan kualitas pada bisnis yang berkelanjutan. Konsistensi dari kualitas dapat membantu meningkatkan daya saing bisnis dengan kompetitor. Indikator $X_{4.2}$ pada kuesioner “mengomunikasikan dan menjual nilai” mendapat nilai rata-rata terendah sebesar 3.62. Dari hasil kuesioner dapat dinyatakan bahwa penyampaian nilai atas produk atau jasa kepada pelanggan oleh tenant belum dilaksanakan secara maksimal. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa promosi yang dilakukan oleh tenant pada media sosial masih belum dilaksanakan secara rutin, konten yang diunggah belum mewakili dari keseluruhan produk atau jasa yang ditawarkan. Hal ini menjadi salah satu penyebab dari pengaruh yang diberikan bersifat negatif. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [3], yang menyatakan bahwa menciptakan nilai yang berkelanjutan pada variabel produk, proses, dan layanan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi (SE 0.821; SE 0.733; SE 0.790; SE 0.745; $p < 0.001$).

Variabel melibatkan stakeholder tidak memiliki pengaruh terhadap *business sustainability* dengan p -value $0.719 > 0.05$ dan *standardized regression weights* 0.212. [8] menyatakan bahwa melibatkan stakeholder berpotensi memengaruhi pengambilan keputusan hingga pelaksanaannya dalam proses perusahaan. Strategi melibatkan stakeholder mendukung terwujudnya hubungan mutualisme baik dalam skala internal atau bahkan eksternal perusahaan. Indikator $X_{3.5}$ pada kuesioner “mitra dan pemasok” mendapat nilai rata-rata terendah sebesar 3.58. Dari hasil kuesioner dapat dikatakan bahwa tenant belum memiliki jaringan dengan mitra atau pemasok yang potensial. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan



bahwa ada beberapa tenant yang belum memiliki mitra atau pemasok dalam mendukung operasional bisnisnya dikarenakan kebutuhan bisnisnya masih dalam ukuran yang kecil. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [10], yang menyatakan bahwa variabel *Partnership and Resources* berpengaruh positif (SE 0.287, $p < 0.001$) terhadap *Business Performance*.

Penilaian *self-assessment* EFQM

Penilaian *self-assessment* EFQM dilakukan untuk memperoleh kategori orientasi bisnis tenant. Pembagian kategori orientasi bisnis tenant dapat dilihat pada Tabel 1. Penilaian ini dilakukan pada 23 tenant yang masih melanjutkan bisnisnya dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan sesuai dengan indikator dan variabel yang terdapat pada model EFQM 2020. Alternatif jawaban yang dapat diisi oleh responden berkisar dari 1-10 yaitu, 1-3 (*limited ability to achieve*), 4-6 (*ability to achieve*), 7-8 (*comprehensive ability to achieve*), dan 9-10 (*outstanding ability to achieve*). Skor maksimal yang dapat diperoleh oleh tenant yaitu sebesar 1000. Seperti yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Kategori Orientasi Bisnis Penilaian EFQM

Skor EFQM	Orientasi Bisnis
0 – 200	Orientasi pada produk
> 200 – 400	Orientasi pada proses
> 400 – 600	Orientasi pada sistem
> 600 – 800	Orientasi pada rantai
> 800 – 1000	Orientasi pada manajemen kualitas total

Sumber: EFQM., 2021

Tabel 2. Poin Penilaian *Self-Assessment* Model EFQM 2020

Variabel	Poin Maksimal
Tujuan, Visi, dan Strategi	100
Budaya dan Kepemimpinan Organisasi	100
Melibatkan <i>Stakeholder</i>	100
Menciptakan Nilai yang Berkelanjutan	200
Mendorong Kinerja dan Transformasi	100
Persepsi <i>Stakeholder</i>	200
Kinerja Strategis dan Operasional	200
Total	1000

Sumber: EFQM., 2021

Dari hasil penilaian *self-assessment* didapatkan bahwa, 4 tenant berorientasi pada produk, 17 tenant berorientasi pada proses, dan 2 tenant berorientasi pada sistem. Dikarenakan penilaian dilakukan secara mandiri oleh tenant yang bersangkutan, untuk meminimalisir subjektivitas maka dilakukan validasi penilaian oleh *coach*. Dari hasil validasi oleh *coach* didapatkan bahwa 5 tenant berorientasi pada produk, 16 tenant berorientasi pada proses, dan 2 tenant berorientasi pada sistem. Dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.



Tabel 3. Hasil Penilaian Self-Assessment Tenant Setelah Validasi

No	Produk Bisnis	Total Penilaian	Orientasi Bisnis
1	Putra Bangsa Berdikari	168	Produk
2	Arnawa Utama	184	Produk
3	Shipshop	189	Produk
4	Ale's Interior	198	Produk
5	Up To You	199	Produk
6	E-Hour	220	Proses
7	Raja Cimol Jeletot Mesem	232	Proses
8	Doado Board Game	238	Proses
9	Mathnetic Book	248	Proses
10	Pikart	239	Proses
11	Oetro.indonesia	241	Proses
12	Gastra Garage	249	Proses
13	Power Saver and Booster	271	Proses
14	Ship Pro Design	290	Proses
15	K-Fresh	313	Proses
16	Domath Is Fun	352	Proses
17	SaEcho Craft	363	Proses
18	Daksa Shoes Treatment and Care	365	Proses
19	Raja Patek	373	Proses
20	Local Kitchen	380	Proses
21	Black Catterpillar	387	Proses
22	Dealsign Creative	405	Sistem
23	Aeros Pro	478	Sistem

Sumber: Pengolahan Data, 2023

Terdapat perubahan kategori orientasi bisnis tenant setelah dilakukan validasi oleh *coach* yaitu, 1) E-Hour, Oetro.indonesia, Putra Bangsa Berdikari, Shipshop, Up To You, Dealsign Creative, Power Saver and Booster. Perubahan orientasi bisnis dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

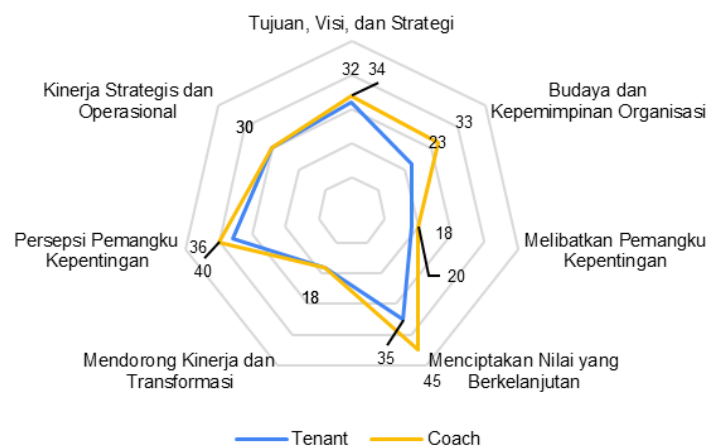
Tabel 4. Perubahan Penilaian *Self-Assessment* antara Tenant dan *Coach*

No	Brand Bisnis	Penilaian <i>Self-Assessment</i>		Kategori Level	
		Tenant	Coach	Tenant	Coach
1	E-Hour	192	220	Produk	Proses
2	Oetro.indonesia	198	241	Produk	Proses
3	Putra Bangsa Berdikari	290	168	Proses	Produk
4	Shipshop	215	189	Proses	Produk
5	Up To You	355	199	Proses	Produk
6	Dealsign Creative	361	405	Proses	Sistem
7	Power Saver and Booster	405	271	Sistem	Proses

Sumber: Pengolahan Data., 2023

Perbedaan tersebut secara lebih detail akan dijelaskan sebagai berikut,

E-Hour merupakan usaha yang memproduksi jam akrilik *custom* yang memiliki fitur pengingat kegiatan sehari-hari dalam Bahasa Inggris, sehingga produk ini dapat memberikan manfaat kepada anak-anak untuk menambah dan mengingat kosakata kegiatan sehari-hari dalam Bahasa Inggris. Perbedaan perubahan nilai tersebut dari 192 (berorientasi pada produk) menjadi 220 (berorientasi pada proses). Secara lebih spesifik dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Grafik Radar Penilaian E Hour
Sumber: Pengolahan Data., 2023

Grafik radar menampilkan penilaian tujuh variabel pada Model EFQM 2020. Berdasarkan grafik radar, terdapat perbedaan signifikan antara penilai tenant dan *coach* yaitu variabel menciptakan nilai yang berkelanjutan dari 35 menjadi 45. Hal tersebut dikarenakan, tenant telah berhasil membuat produk yang kreatif dan unik serta memiliki nilai tambah berupa jam edukatif pengingat kosakata kegiatan sehari-hari dalam Bahasa Inggris, selain itu tenant juga telah memaksimalkan produk dengan mengintegrasikan ke dalam sistem IoT. Sehingga penggunaan produk dapat disesuaikan dan dioperasikan pada ponsel. Variabel budaya dan kepemimpinan organisasi juga mengalami kenaikan



nilai dari 23 menjadi 33, pada proses pembuatan produk, tenant telah aktif berdiskusi untuk mengembangkan produk serta telah menggunakan konsep SWOT dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan produk. Sehingga tenant dapat mengetahui potensi dan hambatan yang akan dihadapi. Berdasarkan justifikasi penilaian yang telah diberikan oleh *coach*, maka E Hour dikategorikan ke dalam bisnis berorientasi pada proses.

Hasil penilaian *self-assessment* pada tenant Wirausaha Merdeka Kampus Vokasi Surabaya masih belum ada yang mencapai kategori bisnis berorientasi pada rantai dan TQM. Penerapan model EFQM 2020 yang baik adalah apabila suatu bisnis dapat mencapai kategori level bisnis berorientasi pada TQM. Dikarenakan tenant yang berada di kategori tertinggi adalah berorientasi pada sistem, sehingga diperlukan upaya pengembangan bisnis untuk mencapai kategori tersebut.

Berdasarkan hasil penilaian *self-assessment* EFQM 2020, terdapat tiga variabel yang mendapatkan nilai rata-rata paling rendah yaitu, melibatkan *stakeholder* (nilai rata-rata 26), mendorong kinerja dan transformasi (nilai rata-rata 28), serta budaya dan kepemimpinan organisasi (nilai rata-rata 32). Dengan demikian, diperlukan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan *business sustainability* dari tenant sesuai dengan model EFQM 2020. Rekomendasi perbaikan diberikan sesuai dengan variabel yang perlu ditingkatkan. Adapun rekomendasi perbaikan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Rekomendasi Perbaikan Peningkatan *Business Sustainability*

No	Variabel	Kondisi Aktual	Rekomendasi Perbaikan	Harapan
1	Melibatkan Stakeholder	Tenant kurang aktif dalam menanyakan umpan balik dari pelanggan, sehingga pemahaman atas kebutuhan dan harapan pasar belum terpenuhi secara maksimal.	Interaksi antara tenant dan pelanggan perlu ditingkatkan dengan meminta umpan balik pada setiap transaksi yang berjalan.	Tenant mendapat umpan balik dari pelanggan untuk peningkatan kualitas produk dan layanan.
		Anggota tim pada tenant masih memiliki keterbatasan dalam kemampuan atau skill untuk pengelolaan bisnis.	Perlu dilakukan pembagian jobdesk sesuai dengan bidang ilmu yang dikuasai serta mengikuti pelatihan bisnis yang mendukung posisi anggota tim.	Anggota tim memiliki skill yang sesuai dengan posisi di bisnisnya sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis.
		Kerja sama antara tenant dengan perguruan tinggi asal atau inkubator bisnis masih belum optimal.	Tenant secara aktif dapat mengikuti kegiatan terkait bisnis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi atau inkubator bisnis.	Tenant memiliki kerja sama yang baik dan dapat direkomendasikan oleh perguruan tinggi atau inkubator bisnis untuk kegiatan pendanaan selanjutnya.
		Tenant belum melakukan kegiatan pemberdayaan pada masyarakat sekitar.	Tenant dapat merancang agenda sosialisasi atau pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan keterampilan wirausaha.	Masyarakat memiliki persepsi yang positif terhadap tenant sehingga dapat memberikan dukungan yang kuat untuk pertumbuhan



No	Variabel	Kondisi Aktual	Rekomendasi Perbaikan	Harapan
				dan keberhasilan bisnis tenant.
		Penilaian atas kinerja mitra atau pemasok masih kurang mendetail dan menyeluruh, sehingga gambaran kontribusi dan keberhasilan kerja sama belum terlihat jelas.	Tenant dapat membuat daftar penilaian kinerja mitra atau pemasok dengan beberapa variabel yang diperlukan seperti ketepatan waktu, kualitas produk, kesesuaian harga dan biaya.	Tenant memiliki mitra atau pemasok dengan kualitas dan konsistensi yang baik serta memiliki hubungan kerja sama yang kuat.
2	Mendorong Kinerja dan Transformasi	Risiko bisnis belum diidentifikasi, dikelola, dan dievaluasi secara optimal.	Tenant perlu mengidentifikasi risiko, memperkirakan dampak yang mungkin terjadi, serta tingkat probabilitas dari masing-masing risiko. Selanjutnya merencanakan tindakan pengelolaan risiko berupa strategi mitigasi, tindakan pencegahan, dan tanggapan krisis jika risiko terjadi. Serta melakukan evaluasi secara rutin terhadap implementasi.	Risiko bisnis dapat dikelola dengan baik dan menghindari dampak negatif yang tidak diharapkan.
		Inovasi dan pengembangan baru pada produk dan jasa yang dirancang belum dimaksimalkan untuk menghadapi tantangan di masa depan.	Tenant perlu melakukan observasi dan analisis pasar secara mendalam untuk memahami tren terkini, kebutuhan pelanggan, dan persaingan bisnis.	Tenant berhasil merancang produk atau jasa yang berorientasi pada inovasi serta berhasil menghadapi tantangan di masa depan.
		Penggabungan teknologi terkini ke dalam bisnis belum diaplikasikan secara optimal.	Tenant dapat memanfaatkan teknologi yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah seperti <i>e-commerce</i> , <i>social media marketing</i> , <i>digital payment</i> , aplikasi <i>mobile</i> , atau <i>digital inventory management</i> .	Tenant dapat memanfaatkan dan memaksimalkan teknologi untuk mendukung keberlanjutan bisnis.



No	Variabel	Kondisi Aktual	Rekomendasi Perbaikan	Harapan
		Pengambilan keputusan belum didukung dengan data dan informasi yang lengkap dan akurat.	Tenant dapat menyertakan data pelanggan, informasi riset pasar, informasi kompetitor, data penjualan, dll untuk mendukung pengambilan keputusan.	Tenant dapat mengambil keputusan secara akurat dan mendorong kinerja bisnisnya.
		Evaluasi kinerja keuangan belum dilaksanakan secara rutin.	Tenant perlu melakukan pelaporan keuangan dasar seperti laporan arus kas, laba rugi, dan neraca keuangan secara berkala, paling sedikit satu bulan.	Tenant dapat mengetahui kondisi keuangan dan memproyeksikan perencanaan keuangan ke depan agar biaya atau pengeluaran dapat diatur dan dikelola dengan lebih efisien.
3	Budaya dan Kepemimpinan Organisasi	Perancangan nilai-nilai bisnis belum disusun sesuai dengan profil tenant dan belum diterapkan secara maksimal oleh anggota tim.	Tenant dapat menyusun nilai-nilai organisasi yang relevan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan bisnis.	Tenant memiliki nilai-nilai organisasi yang dapat diterapkan oleh seluruh anggota tim sesuai dengan profil bisnisnya.
		Penciptaan budaya organisasi belum sepenuhnya berorientasi pada inovasi dan perubahan.	Tenant dapat menyusun budaya organisasi melalui kolaborasi dan komunikasi bersama tim untuk mendorong inovasi dan eksperimen.	Terciptanya lingkungan organisasi yang kreatif dan mendukung inovasi sehingga dapat mudah beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah.
		Penerapan metode <i>brainstorming</i> dan <i>creative thinking</i> belum diterapkan secara maksimal.	Tenant dapat melakukan diskusi bersama tim untuk merencanakan bisnis dengan mengaplikasikan metode kreatif seperti <i>mind mapping</i> atau SCAMPER.	Tenant dapat menciptakan model bisnis yang lebih inovatif dan menciptakan peluang baru untuk pertumbuhan bisnis.
		Evaluasi bisnis secara keseluruhan (anggota tim, tujuan, visi, dan strategi) belum diimplementasikan dengan maksimal.	Tenant perlu melakukan evaluasi secara rutin terkait keselarasan antara anggota tim dengan visi, misi, dan strategi untuk mengetahui celah yang dapat diperbaiki.	Terciptanya kolaborasi antar anggota tim yang sinergis untuk mencapai tujuan bisnis secara bersama-sama.

Sumber: Pengolahan Data., 2023



Kesimpulan

Penelitian ini secara keseluruhan telah mencapai tujuannya dengan menganalisis pengaruh penerapan Model EFQM 2020 terhadap keberlanjutan bisnis pada tenant Wirausaha Merdeka di Kampus Vokasi Surabaya. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa variabel "Budaya dan Kepemimpinan Organisasi", "Mendorong Kinerja dan Transformasi", serta "Kinerja Strategis dan Operasional" secara signifikan memberikan dampak positif terhadap keberlanjutan bisnis. Ini menunjukkan bahwa komponen kepemimpinan yang kuat, kemampuan adaptasi bisnis, serta kinerja operasional yang solid adalah kunci dalam mendukung keberlanjutan bisnis baru. Di sisi lain, variabel seperti "Tujuan, Visi, dan Strategi" serta "Persepsi Stakeholder" justru menunjukkan pengaruh negatif, yang mengindikasikan perlunya perbaikan dalam perumusan visi serta peningkatan persepsi stakeholder agar lebih mendukung keberlanjutan bisnis.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penerapan Model EFQM 2020 dalam konteks bisnis baru di Indonesia, yang sebelumnya lebih sering digunakan untuk menganalisis kinerja pada perusahaan besar. Penelitian ini juga memperkenalkan dimensi penting dari keterlibatan stakeholder dan penilaian kinerja yang terfokus pada variabel spesifik untuk bisnis di fase awal pertumbuhan. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan strategi bisnis yang lebih efektif di kalangan startup atau bisnis yang baru terbentuk, khususnya dalam program kewirausahaan di lingkungan pendidikan.

Dampak dari penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan Model EFQM 2020 dapat memberikan gambaran yang holistik tentang area yang perlu ditingkatkan dalam sebuah bisnis baru, dan secara tidak langsung mendukung keberlanjutan bisnis dengan memaksimalkan inovasi, manajemen sumber daya, dan keterlibatan stakeholder.

Daftar Rujukan

- [1] Fonseca L, Amaral A, Oliveira J. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability* (Switzerland) 2021;13. <https://doi.org/10.3390/su13063107>.
- [2] Gonzalez G. What Factors Are Causal to Survival of a Startup? 2017;1.
- [3] Kafetzopoulos D, Gotzamani K. Investigating the Role of EFQM Enablers in Innovation Performance. *TQM Journal* 2019;31:239–56. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2018-0124>.
- [4] Sütőová A, Teplická K, Straka M. Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability* (Switzerland) 2022;14. <https://doi.org/10.3390/su14137711>.
- [5] Syarief IS. Program Wirausaha Merdeka Lahirkan Ratusan Kelompok dan Ide Bisnis. *Suara Surabaya* 2022.



- [6] EFQM 2021. EFQM Model Revised 2nd Edition Now includes Additional Information on Use Cases, RADAR Guidelines and Scoring Profiles. 2021.
- [7] Asbari M, Santoso PB, Purwanto A. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen* 2019;8.
- [8] Tjedahwati T, Syarief R, Hardjomidjojo H. Strategi Pemasaran Cv Diana Phon Bogor dengan Pendekatan Stakeholder Engagement Strategy. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian* 2018;28:191–8. <https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.2018.28.2.191>.
- [9] Soto-Acosta P, Cismaru DM, Vătămănescu EM, Ciochină RS. Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective. *Sustainability (Switzerland)* 2016;8. <https://doi.org/10.3390/su8040342>.
- [10] Kafetzopoulos D, Gotzamani K, Skalkos D. The Relationship Between EFQM Enablers and Business Performance: The Mediating Role of Innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management* 2019;30:684–706. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>.
- [11] Rahman F, Puspita Sari D, Teknik Permesinan Kapal J, Teknik Bangunan Kapal J, Perkapalan Negeri Surabaya P. Penerapan Discriminant Analysis Untuk Mengetahui Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Pengguna Jasa Unit Layanan PPNS. 2018.
- [12] de Menezes LM, Escrig-Tena AB, Bou-Llusar JC. Sustainability and Quality Management: has EFQM fostered a Sustainability Orientation that delivers to stakeholders? *International Journal of Operations and Production Management* 2021;42:155–84. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0634>.
- [13] Manresa A, Escobar Rivera D. Excellence in Sustainable Management in a Changing Environment. *Sustainability (Switzerland)* 2021;13:1–27. <https://doi.org/10.3390/su13042296>.
- [14] Octavia AN, Pradiptya A, Kusumawati CA, Amalia NR. Pelatihan Penetapan Visi Misi dan Pembuatan Laporan Keuangan Umkm Asmarandhana di Semarang. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 2023;5.