

**PENENTUAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BERDASARKAN
PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *MALCOLM BALRIDGE
NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)*
(Studi Kasus PT. Cakra Guna Cipta Malang)**

***DETERMINATION OF COMPANY COMPETITIVE STRATEGY BASED ON
PERFORMANCE MEASUREMENT WITH MALCOLM BALRIDGE NATIONAL
QUALITY AWARD (MBNQA)***

Emy Miftahul Jannah¹⁾, Arif Rahman²⁾, Rahmi Yuniarti³⁾

Program Studi Teknik Industri Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia

E-mail : emy_miftahul@yahoo.com¹⁾, posku@ub.ac.id²⁾, rahmi_yuniarti@ub.ac.id³⁾

ABSTRAK

Permasalahan yang dihadapi oleh industri pabrik rokok adalah peningkatan kinerja dan penggunaan strategi yang tepat agar perusahaan mampu berkembang sesuai dengan kondisi dan permintaan pasar. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu alat ukur sebagai acuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dengan cara melakukan pengukuran kinerja dan menerapkan strategi yang sesuai. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh, maka digunakan penilaian berdasarkan kriteria metode MBNQA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai yang dicapai oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang dengan total skor 552,39 dengan prosentase pencapaian sebesar 55%. Interpretasi Malcolm Balridge pada PT. Cakra Guna Cipta Malang menunjukkan bahwa perusahaan ini berada pada klasifikasi good performance. Sedangkan strategi utama yang sesuai adalah dengan melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri dan mengembangkan manajemen mutu pelayanan.

Kata kunci: Strategi Bersaing, Pengukuran Kinerja, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), SWOT, QSPM.

1. Pendahuluan

Banyak perusahaan industri rokok yang mampu tetap bertahan dan berkembang dengan mengandalkan kompetensi utamanya. Selain dilandasi kompetensi utamanya sebagai keunggulan kompetitifnya, perusahaan harus cermat mengevaluasi dan meningkatkan faktor internal organisasi dengan memperhatikan faktor eksternal di lingkungan persaingan, agar mampu menentukan strategi bersaing yang tepat dalam memenangkan persaingan di segmen pasar yang dituju. Selama ini PT Cakra Guna Cipta Malang melakukan pengukuran kinerja perusahaan hanya dari aspek produksi dan finansial saja, dan belum menilai kinerja organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan berdasarkan kriteria pada metode MBNQA yang meliputi kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pasar dan pelanggan; pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan; fokus pada SDM; manajemen proses; dan *outcome* pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman perusahaan diperoleh berdasarkan

analisis eksternal perusahaan. Evaluasi faktor internal dan eksternal selanjutnya dipetakan dalam matriks IFE-EFE, dan kemudian dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk membangkitkan alternatif strategi bersaing. Penentuan strategi bersaing didasarkan pada pengambilan keputusan dengan metode QSPM.

2. Metode Penelitian

2.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data yang berhasil dikumpulkan dan dijelaskan dalam sub bab berikut ini.

2.1.1 Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah tersedia atau telah disajikan oleh pihak perusahaan. Data sekunder disajikan dalam bentuk tabel atau diagram. Data sekunder pada penelitian ini didapat dari PT Cakra Guna Cipta Malang, diantaranya adalah profil PT Cakra

Guna Cipta Malang, struktur organisasi, visi misi, tujuan perusahaan, jumlah sdm, jam kerja dan gaji karyawan, data proses produksi, data pemasaran, data segmentasi pelanggan pada 3 tahun terakhir.

Visi dan misi PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah sebagai berikut :

Visi

Menjadi perusahaan besar yang terkemuka dan memiliki peran dominan dalam industri rokok domestik.

Misi

1. Menyediakan produk-produk inovatif bermutu tinggi dengan harga yang wajar bagi perokok dewasa yang memenuhi, bahkan melebihi harapan konsumen sekaligus memberikan manfaat bagi semua Stakeholder.
2. Memberikan kompensasi dan lingkungan kerja yang baik kepada karyawan dan membina hubungan baik dengan mitra usaha.
3. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar dengan memberikan kesempatan kerja bagi mereka yang memenuhi persyaratan perekrutan

PT. Cakra Guna Cipta Malang memiliki beberapa tujuan perusahaan, tujuan ini meliputi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, dengan penjelasan sebagai berikut:

Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek adalah tujuan perusahaan yang relatif pendek, yaitu kurang dari setahun. Tujuan jangka pendek PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah:

1. Mencapai target produksi
2. Keuangan kualitas produk
3. Meningkatkan volume penjualan

Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang adalah tujuan yang akan dicapai dalam waktu lebih dari satu tahun. Tujuan jangka panjang PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah:

1. Mencari laba yang optimal
2. Menjaga kontinuitas perusahaan
3. Mengadakan Ekspansi

2.2.2 Pengumpulan Data Primer

Data primer pada penelitian ini didapatkan dari hasil wawancara, pengamatan, kuesioner, dan *brainstorming* secara langsung.

3. Hasil Dan Pembahasan

3.1 Pengolahan Data

Pengukuran Kinerja dengan tujuh kriteria pada metode *Malcolm Balridge* di PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat dari penghitungan kuisisioner. Pengukuran Kinerja disini untuk mengetahui bagaimana kondisi kinerja yang ada di perusahaan, sehingga akan diketahui kriteria mana saja yang unggul dan kriteria mana saja yang perlu adanya rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja yang kemudian akan digunakan untuk menentukan strategi bersaing yang sesuai untuk perusahaan .

Kuisisioner diberikan pada 4 bagian yang mewakili dan memahami seluk-beluk perusahaan, yaitu Komisaris Utama, Administrasi Personalia dan Keuangan, Produksi, Pemasaran. Dari hasil penyebaran kuisisioner kepada empat bagian tersebut dilakukan perhitungan rata-rata nilai untuk tiap kriteria *Malcolm Balridge* yang diperoleh. Hasil kuisisioner dapat dilihat pada lampiran 1-2.

3.2 Interpretasi *Malcolm Balridge* PT. Cakra Guna Cipta Malang

Berdasarkan perhitungan *Malcolm Balridge* pada Komisaris Utama, Administrasi Personalia & Keuangan, Produksi, Pemasaran dihasilkan nilai yang dicapai oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang dengan total skor 552, dan prosentase pencapaian 55%. Interpretasi *Malcolm Balridge* pada PT. Cakra Guna Cipta Malang menunjukkan bahwa perusahaan ini berada pada klasifikasi *good performance*.

3.3 Pembahasan Hasil Kriteria *Malcolm Balridge* di PT. Cakra Guna Cipta Malang

Setelah dilakukan pengumpulan data berdasarkan tujuh kriteria *Malcolm Balridge*, maka telah didapat hasil dari setiap kriteria di PT. Cakra Guna Cipta Malang dan selanjutnya akan dianalisis tiap kriteria yang ada di perusahaan.

3.3.1 Kepemimpinan

Pada kriteria ini PT. Cakra Guna Cipta Malang mencapai nilai sebesar 75,22 dengan prosentase sebesar 63%. Dari pencapaian tersebut diketahui kinerja kepemimpinan masih kurang maksimal. Kepemimpinan dalam perusahaan sudah menetapkan visi misi perusahaan, tujuan jangka pendek dan jangka

panjang seperti yang tertulis di profil perusahaan, menetapkan target-target penjualan yang akan dicapai, tetapi dalam hal penyebaran dan pemahaman visi, misi, tujuan dan target-target yang akan dicapai kepada seluruh *stakeholder* kurang tersosialisasi secara luas sehingga hanya sebagian *stakeholder* yang memahami. Selain itu, masih ada beberapa yang belum dijalankan secara konsisten seperti jarang mengevaluasi hasil kinerja secara rutin, jarang memperbaiki hasil evaluasi tersebut sebagai perbaikan selanjutnya, dan kurangnya motivasi kepada karyawan.

Tidak hanya di ruang lingkup organisasi saja, namun tanggung jawab terhadap publik dan masyarakat juga perlu adanya perhatian. Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang, kepemimpinan memiliki manajemen organisasi yang baik, dimana perusahaan cukup peduli terhadap lingkungan sekitar dengan berperilaku sesuai dengan etika bisnis yang baik terhadap seluruh pihak yang berkepentingan ketika berinteraksi, selain itu perusahaan juga mematuhi aturan-aturan hukum di skala daerah, namun Perusahaan memiliki kelemahan ketika menerapkan AMDAL (Analisa Mengenai Dampak Lingkungan) yang hanya sebatas memonitoring dampaknya terhadap lingkungan sekitar.

3.3.2 *Perencanaan Strategis*

Pada kriteria ini, PT. Cakra Guna Cipta Malang mencapai nilai 45,16 dengan prosentase pencapaian sebesar 53%. Perusahaan ini pada perencanaan strategis telah memiliki strategi untuk mencapai visi misi dan tujuan organisasi yang jelas, realistis, saling terkait, memberikan arah dan fokus bagi perusahaan dan manajemen serta bersifat *up to date*. Namun masih belum maksimal karena perusahaan belum memiliki indikator untuk mencapai sasaran yang dibuat dengan menggunakan analisis SWOT dan kurang memperhatikan kompetitor bisnis untuk mengembangkan strategi perusahaan, selain itu perusahaan juga belum mempertimbangkan menciptakan produk baru, sehingga tidak ada perkembangan strategi karena karyawan tidak ikut dilibatkan seluruhnya.

Berkaitan dengan penyebaran strategi yang telah dirumuskan, perusahaan hanya sebatas menerjemahkan satu dari berbagai rencana-rencana strategis yang telah dirumuskan ke dalam rencana-rencana tindakan

(*action plans*) dan tidak disebarluaskan serta dikomunikasikan ke seluruh karyawan.

3.3.3 *Fokus Pelanggan dan Pasar*

Fokus pelanggan dan pasar merupakan pencapaian kriteria tertinggi pada PT. Cakra Guna Cipta Malang sebesar 54,03 dengan prosentase pencapaian 64%. Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang pengetahuan pasar dan pelanggan diketahui dengan cara melakukan komunikasi, diskusi dan mempelajari kebutuhan pelanggan dengan pihak karyawan maupun pihak eksternal perusahaan, sehingga informasi yang diperoleh digunakan untuk meningkatkan kualitas produk. Mengenai hubungan pelanggan dan kepuasan pelanggan, perusahaan memiliki hubungan yang cukup baik karena perusahaan selalu berupaya untuk menjaga kepercayaan pelanggan melalui produk yang dihasilkan, selain itu sebagian besar karyawan sudah memahami dan mengaplikasikan akan pentingnya hubungan baik dengan pelanggan. Hal ini merupakan sesuatu yang positif bagi perusahaan karena hubungan yang baik akan selalu menjaga kepercayaan pelanggan untuk selalu menjalin kerja sama dengan perusahaan, dan merupakan kesempatan untuk membentuk pelanggan yang potensial bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola saran dan keluhan dari konsumen cukup baik sehingga berdampak pada kemampuan perusahaan dalam mengukur tingkat kepuasan konsumen pun masih dalam kriteria cukup, karena informasi-informasi yang masuk mengenai kepuasan pelanggan masih sebatas pada hasil survei konsumen saja, tidak dilengkapi dengan melakukan survei pasar.

3.3.4 *Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan*

Pada pengukuran, analisa, dan manajemen pengetahuan di PT. Cakra Guna Cipta Malang mencapai 46,41 dengan prosentase pencapaiannya sebesar 52%. Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang cukup mampu memenuhi keinginan pelanggan dengan beberapa strategi berdasarkan visi misi yang dibuat, sehingga produk masih bisa bertahan di pasaran, namun masih banyak kekurangannya pada kriteria ini, seperti kurangnya integrasi *Malcolm Balridge* dalam kinerja organisasi dimana perusahaan hanya mampu melaporkan empat dari enam kinerja bisnis kunci yang ada pada kriteria *malcolm balridge*, selain itu

perusahaan melakukan pengukuran kinerja serta menganalisisnya pada sebagian divisi yang ada di perusahaan, ukuran-ukuran KPI ada yang belum jelas dan belum terukur, namun dari beberapa kelemahan yang ada perusahaan terus melakukan perbaikan melalui upaya yang insidental untuk mengelola pengetahuan organisasi dan *sharing* pengetahuan karyawan dan konsumen yang datanya terekam, serta merawat *hardware* dan *software* yang digunakan dengan baik agar kelangsungan kegiatan di perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan perusahaan sebelumnya.

3.3.5 Fokus Tenaga Kerja

Fokus tenaga kerja pada PT. Cakra Guna Cipta Malang mencapai 47,63 dengan prosentase pencapaiannya sebesar 56%. Pada kriteria ini PT. Cakra Guna Cipta Malang jarang mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan yang dimiliki karyawan dan tidak memiliki prosedur khusus dalam merekrut dan memberhentikan karyawan, semua tergantung dari kebijakan perusahaan. Perekrutan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, apakah membutuhkan karyawan baru atau tidak. Tes perekrutan dilakukan secara langsung yaitu dengan tes ketrampilan. Selain itu, Ada upaya yang intensif untuk *Sharing* pengetahuan dan *skill* karyawan yang datanya belum terekam secara komprehensif. Perhatian perusahaan terhadap tenaga kerjanya baik, dimana perusahaan menjamin K3 dan memperhatikan keluarga karyawan serta memotivasi karyawan agar potensinya dapat berkembang dengan cara melibatkan sebagian besar karyawan pada setiap aktivitasnya.

3.3.6 Pengelolaan Proses

Pada pengelolaan proses di PT. Cakra Guna Cipta Malang mencapai 52,85 dengan prosentase pencapaian 62%. PT. Cakra Guna Cipta Malang memiliki inovasi pada sistem kerja perusahaan yang cukup memberikan kontribusi dalam penyerahan nilai kepada konsumen menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi, dimana perusahaan menetapkan kompetensi inti berdasarkan empat kriteria diantara lima kriteria kompetensi inti (visi, misi, nilai-nilai, lingkungan kompetitif, *action plans*). Namun, perusahaan memiliki beberapa titik kelemahan, dimana perusahaan hanya menerapkan 3 dari 5 kriteria dalam ENASE (efektif, nyaman, aman, sehat,

dan efisien) dalam mendesain sistem kerja atau teknologi baru yang berkaitan dengan desain produk, perusahaan hanya menggunakan desain yang sudah ada, sehingga konsumen memilih jenis produk yang terbatas, karena belum ada desain produk yang baru.

3.3.7 Hasil Bisnis/Outcome

Kriteria *outcome* atau hasil bisnis pada PT. Cakra Guna Cipta Malang mencapai nilai 231,09 dengan prosentase pencapaian 51%. Kriteria *outcome* atau hasil bisnis pada PT. Cakra Guna Cipta Malang mencapai nilai 231,09 dengan prosentase pencapaian 51%. Pada kriteria ini merupakan kriteria yang berfokus pada hasil dan kinerja bisnis, seharusnya perusahaan memiliki semua hasil kinerja yang berkaitan dengan hasil produk; fokus pelanggan; pasar dan *finansial*; sumber daya manusia; efektivitas proses; dan hasil kepemimpinan termasuk hasil-hasil pengetahuan organisasi dan tanggung jawab sosial.

3.4 Internal Factor Evaluation (IFE)

Tabel 1 menunjukkan peringkat pencapaian tiap item kriteria pada perusahaan sehingga penentuan faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan didasarkan pada peringkat pencapaian item kriteria pada perusahaan. Dalam penelitian ini item kriteria yang menjadi kekuatan perusahaan adalah item kriteria dengan prosentase pencapaian $\times 50\%$ mulai dari peringkat 1-10. Sedangkan kriteria dengan prosentase pencapaian $< 50\%$ adalah peringkat pencapaian 11-12 dianggap sebagai kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Tabel 1. Peringkat Pencapaian Kinerja Tiap Item Kriteria MBNQA pada PT. Cakra Guna Cipta Malang

No	Kriteria	Prosentase Pencapaian	Peringkat pencapaian per item kriteria
1	Kepemimpinan (Leadership)		
	Kepemimpinan organisasi	60,6%	5
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	65,6%	1
2	Perencanaan Strategis (Strategic Planning)		
	Pengembangan strategi	60,2%	6
	Penyebarluasan strategi	46,9%	11
3	Fokus Pasar dan Pelanggan		
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	63,8%	3
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan	63,4%	4
4	Informasi dan Analisis (Information and Analysis)		
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	43,8%	12
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	59,4%	7

5	Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)		
	Keterlibatan Tenaga Kerja	54,5%	10
	Lingkungan Tenaga Kerja	57,8%	9
6	Manajemen Proses (Process Management)		
	Desain Sistem Kerja	58,8%	8
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	60,4%	2

Setelah mengetahui faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dari kriteria *Malcolm Balridge*, maka selanjutnya disusun dalam matriks IFE, untuk faktor strategi internal ini pemberian bobot dan rating diperoleh berdasarkan hasil analisis penilaian pada penyebaran kuisioner *malcolm balridge*, matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* PT. Cakra Guna Cipta Malang

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor (B x R)
Kekuatan			
1. Tata kelola dan tanggung jawab sosial	0,065	2,625	0,171
2. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	0,084	2,550	0,213
3. Hubungan dan kepuasan Pelanggan	0,075	2,536	0,189
4. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	0,066	2,583	0,171
5. Kepemimpinan organisasi	0,050	2,423	0,122
6. Pengembangan strategi	0,089	2,406	0,213
7. Keterlibatan Tenaga Kerja	0,087	2,469	0,215
8. Desain Sistem Kerja	0,104	2,350	0,244
9. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	0,080	2,375	0,189
10. Lingkungan Tenaga Kerja	0,092	2,313	0,213
Kelemahan			
1. Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	0,101	1,875	0,189
2. Penyebarluasan strategi	0,108	1,750	0,189
Total	1,000		2,318

3.5 Eksternal Factor Evaluation (IFE)

Analisa faktor eksternal perusahaan berdasarkan analisa pasar, pemasok, perusahaan pesaing, keadaan sosial dan pemerintah, pelanggan, perekonomian, maka diketahui peluang dan ancaman yang ada di perusahaan.

Setelah mengetahui faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dari kriteria *Malcolm Balridge*, maka selanjutnya disusun dalam matriks EFE, untuk faktor strategi internal ini pemberian bobot dan rating diperoleh berdasarkan hasil analisis penilaian pada penyebaran kuisioner, matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks *External Factor Evaluation (EFE)* PT. Cakra Guna Cipta Malang

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor (B x R)
Peluang			
1. Terbukanya jalur pemasaran baru	0,041	3,000	0,124
2. Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah	0,048	2,750	0,133
3. Tersedianya sumber dana	0,040	2,500	0,100
4. Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar	0,053	3,000	0,159
5. Penjualan perusahaan kompetitor yang masih terpusat di Jawa.	0,063	2,000	0,126
6. Segmen harga medium yang terus tumbuh	0,058	2,500	0,144
7. Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang	0,083	2,500	0,207
Ancaman			
1. Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor	0,077	3,000	0,230
2. Munculnya <i>brand-brand</i> baru dengan harga murah	0,056	2,250	0,126
3. Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen	0,122	2,750	0,335
4. Regulasi pemerintah	0,074	2,750	0,203
5. Pola hidup sehat yang mulai terbentuk	0,069	2,250	0,155
6. Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil	0,065	2,500	0,162
7. Dicabutnya subsidi BBM	0,094	2,250	0,212
8. Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi	0,058	2,750	0,158
Total	1,000		2,575

3.6 Analisis Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat diselesaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisa matriks SWOT pada PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat pada Lampiran 1.

3.7 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Tahap terakhir dalam proses perumusan strategi adalah tahap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan diberikan kuisioner yang berisi strategi alternatif, kemudian mengisi nilai kemenarikan relatif berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Teknik yang digunakan dalam tahap ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Tujuan dari QSPM adalah menentukan kemenarikan relatif (*attractive score*) dari sembilan alternatif strategi untuk dipilih strategi mana yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan.

Matriks QSPM PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat pada Lampiran 2

4. Kesimpulan Dan Saran

Dari penelitian yang dilakukan di PT. Cakra Guna Cipta Malang tentang penentuan strategi bersaing perusahaan berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan kriteria *Malcolm Balridge* didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan perhitungan dengan metode *malcolm balridge* nilai yang dicapai oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang dengan total skor 552,39 dengan prosentase pencapaian secara keseluruhan sebesar 55%. Perusahaan ini berada pada klasifikasi *good performance*
2. Dari hasil pencapaian tiap item kriteria berdasarkan metode *Malcolm Balridge* pada perusahaan (dapat dilihat pada tabel 3.4) maka terdapat 10 atribut sebagai elemen kekuatan dan 2 atribut sebagai elemen kelemahan perusahaan. Selanjutnya berdasarkan hasil evaluasi faktor eksternal perusahaan (dapat dilihat pada tabel 3.5) terdapat 7 atribut sebagai elemen peluang dan 8 atribut sebagai elemen ancaman yang dihadapi perusahaan.
3. Pemetaan matriks IFE-EFE yang dilanjutkan analisis SWOT menghasilkan sembilan alternatif strategi. Melalui analisis mempergunakan QSPM, diperoleh bahwa strategi untuk melakukan inovasi produk, kemasan dan mesin-mesin industri, serta strategi untuk mengembangkan manajemen mutu pelayanan merupakan dua strategi bersaing utama yang dapat membangun keunggulan kompetitif PT Cakra Guna Cipta Malang.

Daftar Pustaka

Al Ummah, Basirun, (2009), *Jenis-jenis Penelitian*, (Online), <http://basirunjenispel.blogspot.com/> (diakses 1 September 2012)

Amalia, Arfan Bakhtiar, (2008), *Analisis Perbandingan Penghargaan Kualitas Malcolm Balridge National Quality Award dengan European Quality Award (MBNQA vs EQA)*, Jurnal Teknik Industri. Semarang: Universitas Diponegoro

Christine, Silaen, (2011), *Evaluasi Kinerja Karyawan dengan Pendekatan Malcolm Baldrige Nationl Quality Award (MBNQA)*,

Skripsi tidak dipublikasikan. Medan: Universitas Sumatra Utara

Daud, Ku Amir Ku, (2010), *Analisis SWOT dan TOWS*, (Online), [http://www.unimap.edu.my/images/Analisis_SWOT\[1\].pdf](http://www.unimap.edu.my/images/Analisis_SWOT[1].pdf) (diakses 8 oktober 2012)

David, Fred R, (2009), *Manajemen Strategis – Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat

Gaspersz, Vincent, (2011), *Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Gibson, Donelly & Irnacevich, (1994), *Performance Appraisal. System yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Jakarta: Rajawali Press

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, (2009), *Marketing Management* edisi 13, Jakarta: Erlangga

Lynch, Richard L & Cross, Kelvin F, (1993), *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management, Peny. Barry Brinker Edisi ke-3 hal 328*, New York: Warren Gorham Lamont

Mayasari, Viona, (2008), *Analisa Strategi Bersaing Industri Kecil Makanan Tradisional Khas Kota Payakumbuh*, Skripsi tidak dipublikasikan. Bogor: Institut Pertanian Bogor
Pearce, J.A & Robinson, R.B. 1991, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*. Irwin Boston

Quality Texas Encouraging and Recognizing Excellence, (2012), *Baldrige Quality Model*. (Online). <http://www.texas-quality.org/> (diakses 13 Agustus 2012)

Rahayu, Hoka, (2012), *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence*, Skripsi tidak dipublikasikan, Malang: Universitas Brawijaya

Rangkuti, Freddy, (2005), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Rosid, Abdul, (2011) *Analisis SWOT*, (Online), http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files_modul/99021-11%20595823985241.doc (diakses 30 Agustus 2012)

Sadikin, Iskandar, (2010), *Bunga Rampai Kriteria Malcolm Balridge National Quality Award (MBNQA)*, Bandung: Lembayung Center Indonesia

Singgih, Moses L, (2008), *Penilaian Kinerja Suatu Jurusan Dengan Kriteria Malcolm Balridge National Quality Award dan Penentuan Ranking Menggunakan Analytical Network Process*, Jurnal Teknik Industri. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Suwono, Eko, (2010), *Analisis SWOT*. (Online). <http://ekosuwono.wordpress.com/2010/02/18/analisis-swot/> (diakses 30 Agustus 2012)

Umar, Husein, (2003), *Strategic Management in Action “Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger”*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Lampiran 1. Hasil Prosentase Pencapaian Total Per Item Kriteria Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang

No	Kriteria	Nilai Pencapaian Tiap Item Kriteria				Nilai Maximal Tiap item (5)	Rata-rata Nilai Pencapaian (6)	Prosentase Pencapaian (7)
		Komisaris Utama (1)	Pemasaran (2)	Produksi (3)	Admin&Keuangan (4)			
1	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)							
	Kepemimpinan organisasi	44,42	45,77	40,38	39,04	70	42,40 ^(a)	60,6% ^(b)
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	34,38	31,25	31,25	34,38	50	32,81	65,6%
2	Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)							
	Pengembangan strategi	28,75	25,00	20,00	22,50	40	24,06	60,2%
	Penyebarluasan strategi	19,69	19,69	22,50	22,50	45	21,09	46,9%
3	Fokus Pasar dan Pelanggan							
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	24,00	26,00	26,00	26,00	40	25,50	63,8%
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan	32,14	25,71	25,71	30,54	45	28,53	63,4%
4	Informasi dan Analisis (<i>Information and Analysis</i>)							
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	18,75	20,63	20,63	18,75	45	19,69	43,8%
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	26,72	26,72	22,50	30,94	45	26,72	59,4%
5	Fokus Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Focus</i>)							
	Keterlibatan Tenaga Kerja	28,93	22,50	24,11	22,50	45	24,51	54,5%
	Lingkungan Tenaga Kerja	25,00	20,00	27,50	20,00	40	23,13	57,8%
6	Manajemen Proses (<i>Process Management</i>)							
	Desain Sistem Kerja	22,75	19,25	19,25	21,00	35	20,56	58,8%
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	33,33	29,17	31,25	35,42	50	32,29	64,6%
7	Hasil-hasil Bisnis (<i>Business Results</i>)/Outcome							
	Outcome Jasa dan Produk	58,33	50,00	50,00	50,00	100	52,08	52,1%
	Outcome Fokus Pelanggan	43,75	35,00	35,00	35,00	70	37,19	53,1%
	Outcome Keuangan dan Pasar	35,00	35,00	35,00	35,00	70	35,00	50,0%
	Outcome SDM	35,00	35,00	35,00	30,63	70	33,91	48,4%
	Outcome Proses dan Efektifitas	35,00	35,00	35,00	35,00	70	35,00	50,0%
	Outcome Kepemimpinan	40,83	35,00	35,00	40,83	70	37,92	54,2%
						1000	552,39	55%

Keterangan:

(a) $42,40 = (44,42 + 45,77 + 40,38 + 39,04) / 4$ → kolom (6) = (kolom (1) + kolom (2) + kolom (3) + kolom (4)) / 4**
 **4 (jumlah responden)

(b) $60,6\% = \left(\frac{42,40}{70} \right) \times 100\%$ → kolom (7) = $\left(\frac{\text{Rata-rata Nilai Pencapaian}}{\text{Nilai Maximal Tiap item}} \right) \times 100\%$

Lampiran 2. Hasil Prosentase Pencapaian Total Per Kriteria Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang

No	Kriteria	Nilai Pencapaian Tiap Kriteria				Total Nilai tiap Kriteria (5)	Rata-rata Nilai Pencapaian (6)	Prosentase Pencapaian (7)
		Komisaris Utama (1)	Pemasaran (2)	Produksi (3)	Admin&Keuangan (4)			
1	Kepemimpinan (Leadership)							
	Kepemimpinan organisasi	78,80	77,02	71,63	73,41	120	75,22 ^(a)	63% ^(b)
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial							
2	Perencanaan Strategis (Strategic Planning)							
	Pengembangan strategi	48,44	44,69	42,50	45,00	85	45,16	53%
	Penyebarnya strategi							
3	Fokus Pasar dan Pelanggan							
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	56,14	51,71	51,71	56,54	85	54,03	64%
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan							
4	Informasi dan Analisis (Information and Analysis)							
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	45,47	47,34	43,13	49,69	90	46,41	52%
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan							
5	Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)							
	Keterlibatan Tenaga Kerja	53,93	42,50	51,61	42,50	85	47,63	56%
	Lingkungan Tenaga Kerja							
6	Manajemen Proses (Process Management)							
	Desain Sistem Kerja	56,08	48,42	50,50	56,42	85	52,85	62%
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja							
7	Hasil-hasil Bisnis (Business Results)/Outcome							
	Outcome Jasa dan Produk	247,92	225,00	225,00	226,46	450	231,09	51%
	Outcome FokusPelanggan							
	Outcome Keuangan dan Pasar							
	Outcome SDM							
	Outcome Proses dan Efektifitas							
	Outcome Kepemimpinan							
						1000	552,39	55%

Keterangan:

(a) $75,22 = (78,80 + 77,02 + 71,63 + 73,41) / 4 \rightarrow$ kolom (6) = (kolom (1) + kolom (2) + kolom (3) + kolom (4)) / 4**

**4 (jumlah responden)

$$63\% = \left(\frac{78,80}{120} \right) \times 100\%$$

$$\rightarrow \text{kolom (7)} = \left(\frac{78,80 + 77,02 + 71,63 + 73,41}{4} \right) \times 100\%$$

Lampiran 3. Matriks SWOT PT. Cakra Guna Cipta Malang

	Strength (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tata kelola dan tanggung jawab sosial 2. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan 3. Hubungan dan kepuasan Pelanggan 4. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja 5. Kepemimpinan organisasi 6. Pengembangan strategi 7. Keterlibatan Tenaga Kerja 8. Desain Sistem Kerja 9. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan 10. Lingkungan Tenaga Kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyebarluasan strategi 2. Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi
Opportunity (O)	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbukanya jalur pemasaran baru 2. Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah 3. Tersedianya sumber dana 4. Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar 5. Penjualan perusahaan kompetitor yang masih terpusat di Jawa. 6. Segmen harga medium yang terus tumbuh 7. Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggencarkan promosi produk (O1, O5, O6, O7, S2, S3, S7, S9) 2. Melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri. (O2,O3,O6, 07, S2,S3,S4, S6, S8,S9) 3. Mengembangkan manajemen mutu pelayanan (O1,O7, S1,S4,S5,S6,S7,S10) 4. Melakukan penambahan jumlah tenaga penjualan, khususnya pada penjualan kanvasan. (O1,O3,O4, S1,S4, ,S7,S10) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan berbagai mitra kerja dalam mengembangkan pasar dan menarik investor untuk pengembangan usaha (O1,O2,O3,W1)
Threats (T)	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor 2. Munculnya <i>brand-brand</i> baru dengan harga murah 3. Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen 4. Regulasi pemerintah 5. Pola hidup sehat yang mulai terbentuk 6. Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil 7. Dicabutnya subsidi BBM 8. Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kesepakatan jual-beli dengan pelanggan (T1,T2,S3,S4,S8) 2. Melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati. (T1,T2,T4,T7,T8,S3,S4,S8) 3. Mengadakan kegiatan khusus dimana perusahaan bertemu langsung dengan konsumen sebagai upaya kepedulian lingkungan sekitar dan menanggapi komplain konsumen. (T3, T5,T6,S1,S2,S3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki manajemen perusahaan dengan mengadakan pengukuran kinerja secara periodik dan penyebarluasan strategi ke seluruh karyawan. (T1,T2,W1,W2)

Keterangan:

1. Menggencarkan promosi produk (sebagai strategi 1)
2. Melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri (sebagai strategi 2)
3. Mengembangkan manajemen mutu pelayanan (sebagai strategi 3)
4. Melakukan penambahan jumlah tenaga penjualan, khususnya pada penjualan kanvasan (sebagai strategi 4)
5. Melakukan kesepakatan jual-beli dengan pelanggan (sebagai strategi 5)
6. Melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati (sebagai strategi 6)
7. Mengadakan kegiatan khusus dimana perusahaan bertemu langsung dengan konsumen sebagai upaya kepedulian lingkungan sekitar dan menanggapi komplain konsumen (sebagai strategi 7)
8. Menjalin kerjasama dengan berbagai mitra kerja dalam mengembangkan pasar dan menarik investor untuk pengembangan usaha (sebagai strategi 8)
9. Memperbaiki manajemen perusahaan dengan mengadakan pengukuran kinerja secara periodik dan penyebarluasan strategi keseluruhan karyawan (sebagai strategi 9)

Lampiran 4. Matriks QSPM PT. Cakra Guna Cipta

Faktor-faktor strategis	Bobot Rata-rata	Alternatif Strategi																	
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8		Strategi 9	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan 1	0,065	3,250	0,211*	3,000	0,195	3,500	0,227	3,500	0,227	3,000	0,195	2,500	0,162	3,500	0,227	2,000	0,130	2,000	0,130
Kekuatan 2	0,084	3,500	0,293	3,500	0,293	2,750	0,230	3,000	0,251	3,000	0,251	2,500	0,209	3,750	0,313	2,250	0,188	2,000	0,167
Kekuatan 3	0,075	3,500	0,262	3,500	0,262	2,750	0,205	3,250	0,243	3,750	0,280	3,500	0,262	3,500	0,262	2,250	0,168	2,000	0,149
Kekuatan 4	0,066	3,250	0,215	3,750	0,248	4,000	0,264	3,750	0,248	3,500	0,231	3,500	0,231	2,750	0,182	2,000	0,132	1,750	0,116
Kekuatan 5	0,050	3,250	0,163	2,750	0,138	3,750	0,188	3,250	0,163	2,750	0,138	2,750	0,138	2,750	0,138	2,000	0,101	2,000	0,101
Kekuatan 6	0,089	3,250	0,288	3,500	0,310	3,750	0,332	3,250	0,288	3,000	0,266	3,000	0,266	3,000	0,266	2,250	0,199	2,000	0,177
Kekuatan 7	0,087	3,250	0,283	2,750	0,239	3,500	0,304	3,500	0,304	3,000	0,261	3,000	0,261	3,000	0,261	2,250	0,196	2,000	0,174
Kekuatan 8	0,104	3,250	0,337	3,750	0,389	3,250	0,337	3,250	0,337	3,750	0,389	3,500	0,363	2,750	0,285	2,000	0,207	2,250	0,233
Kekuatan 9	0,080	3,500	0,279	4,000	0,319	2,500	0,199	3,250	0,259	2,750	0,219	3,000	0,239	3,000	0,239	2,000	0,160	2,000	0,160
Kekuatan 10	0,092	3,250	0,300	2,750	0,253	3,750	0,346	4,000	0,369	3,000	0,277	2,750	0,253	3,000	0,277	2,250	0,207	1,750	0,161
Kelemahan 1	0,101	2,000	0,202	2,000	0,202	2,250	0,227	2,250	0,227	2,000	0,202	2,250	0,227	2,250	0,227	3,750	0,379	3,750	0,379
Kelemahan 2	0,108	2,000	0,217	2,250	0,244	2,250	0,244	2,000	0,217	2,000	0,217	2,000	0,217	2,000	0,217	3,250	0,352	3,500	0,379
Peluang 1	0,041	3,500	0,145	2,500	0,104	3,500	0,145	2,750	0,114	1,500	0,062	1,500	0,062	2,250	0,093	3,500	0,145	2,000	0,083
Peluang 2	0,048	3,500	0,169	3,500	0,169	3,000	0,145	3,000	0,145	2,000	0,096	2,000	0,096	2,250	0,108	3,500	0,169	2,250	0,108
Peluang 3	0,040	3,250	0,129	3,500	0,139	3,250	0,129	3,500	0,139	2,250	0,090	2,000	0,080	2,000	0,080	3,750	0,149	2,250	0,090
Peluang 4	0,053	3,250	0,173	3,000	0,159	3,250	0,173	3,750	0,199	2,250	0,120	2,250	0,120	2,250	0,120	3,250	0,173	2,250	0,120
Peluang 5	0,063	3,250	0,204	3,250	0,204	3,500	0,220	3,000	0,188	2,000	0,126	2,250	0,141	2,250	0,141	3,000	0,188	2,250	0,141
Peluang 6	0,058	3,500	0,201	3,500	0,201	2,750	0,158	3,250	0,187	2,000	0,115	2,250	0,129	2,250	0,129	3,000	0,173	2,000	0,115
Peluang 7	0,083	3,750	0,311	3,500	0,290	3,500	0,290	3,250	0,269	2,000	0,166	2,000	0,166	2,250	0,186	3,000	0,249	2,250	0,186
Ancaman 1	0,077	2,000	0,153	2,250	0,173	2,000	0,153	2,250	0,173	3,500	0,269	3,500	0,269	3,250	0,249	2,250	0,173	4,000	0,307
Ancaman 2	0,056	2,000	0,112	2,250	0,126	2,250	0,126	2,000	0,112	3,500	0,196	4,000	0,224	3,000	0,168	2,000	0,112	3,750	0,210
Ancaman 3	0,122	2,000	0,244	2,250	0,274	2,250	0,274	2,250	0,274	2,750	0,335	3,000	0,366	2,750	0,335	2,250	0,274	3,000	0,366
Ancaman 4	0,074	2,000	0,148	2,250	0,166	2,250	0,166	2,250	0,166	3,250	0,240	3,500	0,259	3,000	0,222	2,250	0,166	3,250	0,240
Ancaman 5	0,069	2,000	0,138	2,250	0,155	2,250	0,155	2,000	0,138	3,000	0,207	2,750	0,190	3,750	0,259	2,000	0,138	3,000	0,207
Ancaman 6	0,065	2,000	0,129	2,250	0,146	2,250	0,146	2,250	0,146	3,000	0,194	3,000	0,194	3,500	0,227	2,000	0,129	3,250	0,210
Ancaman 7	0,094	2,000	0,188	2,250	0,212	2,250	0,212	2,250	0,212	2,750	0,259	3,750	0,353	3,000	0,283	2,250	0,212	3,000	0,283
Ancaman 8	0,058	2,000	0,115	2,250	0,129	2,250	0,129	2,250	0,129	3,250	0,187	3,500	0,201	2,750	0,158	2,250	0,129	2,500	0,144
Daya Tarik			5,608		5,739		5,727		5,725		5,587		5,679		5,653		4,999		5,136
Peringkat			6		1		2		3		7		4		5		9		8

Keterangan :

AS = *Attractive Score* (Nilai daya tarik)

TAS = *Total Attractive Score* (Total Nilai daya tarik)

* 0,211 = 0,065 x 3,250 → TAS = Bobot Rata-rata x AS