

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

**SKRIPSI
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh :
EMY MIFTAHUL JANNAH
NIM. 0910670016 – 67

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2013**



LEMBAR PERSETUJUAN

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

**SKRIPSI
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh :

EMY MIFTAHUL JANNAH
NIM. 0910670016 – 67

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Arif Rahman, ST., MT.
NIP. 19740528 200801 1 010

Rahmi Yuniarti, ST., MT.
NIP. 19840624 200812 2 004



LEMBAR PENGESAHAN

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

**SKRIPSI
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik

Disusun oleh :

**EMY MIFTAHUL JANNAH
NIM. 0910670016 – 67**

Skripsi ini telah diuji dan dinyatakan lulus pada
tanggal 23 April 2013

Skripsi I

Skripsi II

Sugiono, ST.,MT.,Ph.D.
NIP. 19780114 200501 1 001

Ishardita Pambudi Tama, ST.,MT.,Ph.D.
NIP : 19730819 199903 1 0021

Komprehensif

Nasir Widha Setyanto, ST., MT.
NIP. 19700914 200501 1 001

Mengetahui
Ketua Program Studi Teknik Industri

Nasir Widha Setyanto, ST., MT.
NIP. 19700914 200501 1 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah SKRIPSI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia SKRIPSI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (SARJANA TEKNIK) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 26 April 2013
Mahasiswa,

Emy Miftahul Jannah
NIM. 0910670016

PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Penentuan Strategi Bersaing Perusahaan Berdasarkan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Malcolm Balridge National Quality Award (MBNQA)*”**. Tidak lupa shalawat dan salam kami haturkan kepada Rasulullah, Nabi Muhammad SAW.

Tugas akhir ini disusun sebagai bagian dari proses untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

Setelah melewati berbagai kesulitan yang dihadapi, terutama keterbatasan kemampuan penulis, tugas akhir ini dapat diselesaikan berkat adanya bantuan dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini, terutama kepada :

1. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri atas kesabaran dalam membimbing penulis dan memberikan masukan yang berharga.
2. Bapak Arif Rahman, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing I dan Sekretaris Program Studi Teknik Industri atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan masukan, arahan, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis.
3. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing II atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan masukan, arahan, motivasi, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis.
4. Bapak Hary Sudjono, S.Si., MT. selaku Dosen Pembimbing Akademik atas kesabaran dalam membimbing penulis dan memberikan masukan yang berharga bagi penulis.
5. Ibu Wifqi Anzlia, ST., MT. dan Ibu Ceria Farela MT, ST., MT. serta Bapak L. Tri Wijaya, ST., MT. selaku dosen pengamat terima kasih atas saran, masukan dan ilmu yang diberikan.

6. Rekan-rekan PT. Cakra Guna Cipta Malang Bapak Gunawan, Bapak Hari, Mbak ating, Mbak Reni, Mas Harjo atas bantuan data dan informasi yang diberikan kepada penulis.
7. Orang tuaku tercinta, Almarhum Bapak Syakroni dan Ibu Kamaliyah atas kasih sayang dan kesabaran yang tak terbatas, untuk pelajaran dan pendidikan yang telah diberikan, dukungan materil, dan perjuangan yang tidak pernah kenal lelah demi memberikan pendidikan yang terbaik kepada penulis.
8. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar di Program Studi Teknik Industri dan Teknik Mesin yang telah dengan ikhlas memberikan ilmunya kepada penulis.
9. Bapak dan Ibu karyawan di Program Studi Teknik Industri khususnya bagian *recording* yang telah banyak membantu dalam proses administrasi selama masa studi.
10. Saudara-saudaraku tersayang Mbak Elya Mufidah, Mas Endy Yusril Harir, Adik Evy Hidayani, Mas Heri Budiyanto, Adik Kayyisa Azka Mazea Athaya atas semangat, doa, dan motivasi yang diberikan kepada penulis.
11. Feri Ejin atas kesabarannya dalam memberikan semangat, doa, dan motivasi kepada penulis.
12. Seluruh saudaraku di Teknik Industri 2009, Taekwondo Indonesia Universitas Brawijaya, atas semangat, doa, motivasi yang diberikan kepada penulis. Segenap pihak yang telah mendukung terselesainya tugas akhir ini Mbak Sofi, Mas Ananda Rosa, Iwa, Erika, Lian, Danis, Fitri, Tina, Ari, Irwan, Nesya, Jayanti, Anne, Nungki dengan memberikan doa, motivasi, dan semangat kepada penulis. Serta seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Dalam setiap usaha tidak lepas dari kesalahan. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran sangat diharapkan. Akhir kata, semoga tugas akhir ini dapat memenuhi sebagian kebutuhan referensi yang ada dan dapat memberikan manfaat. Kepada semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung semoga mendapat imbalan sepiantasnya dari Allah SWT. Amin.

Malang, 26 April 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Rumusan Masalah	6
1.4. Batasan Masalah.....	6
1.5. Asumsi-asumsi	7
1.6. Tujuan Penelitian	7
1.7. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Pengukuran Kinerja	10
2.2.1 Definisi Pengukuran Kinerja	10
2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	11
2.3. <i>Malcolm Balridge National Quality Award</i> (MBNQA).....	11
2.3.1 Nilai Inti dan Konsep MBNQA	12
2.3.2 Kriteria Keunggulan Kinerja	15
2.3.3 Struktur Kriteria	20
2.3.4 Klasifikasi Pengukuran Kinerja <i>Malcolm Balridge</i>	21
2.3.5 Perspektif Sistem <i>Malcolm Balridge</i>	22
2.4. Analisis SWOT.....	23
2.5 Tahap Perencanaan Strategis	26
2.5.1 Tahap Pengumpulan Data.....	27

2.5.1.1	Matrik <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	27
2.5.1.2	Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	28
2.5.2	Tahap Analisis	29
2.5.2.1	Matrik SWOT.....	29
2.5.3	Tahap Pengambilan Keputusan	31
2.5.3.1	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	31

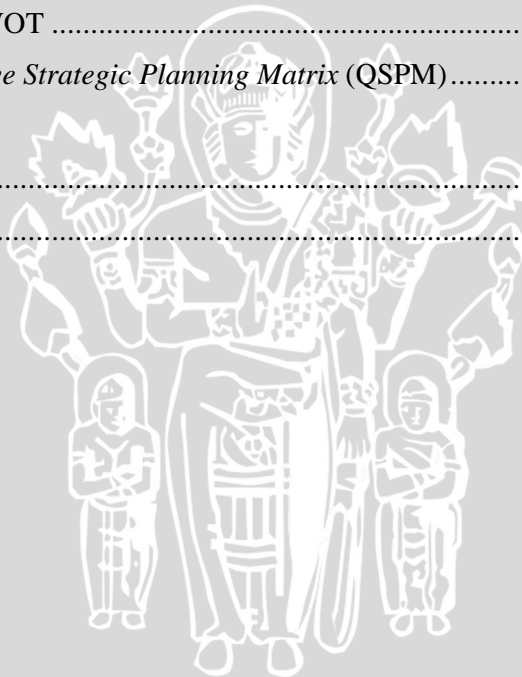
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1.	Jenis Penelitian	34
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian	34
3.3.	Pengumpulan Data	34
3.4.	Langkah-langkah Penelitian.....	35
3.5.	Diagram Alir Penelitian.....	38

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	39
4.1.1	Sejarah PT Cakra Guna Cipta Malang.....	39
4.1.2	Lokasi Perusahaan.....	40
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan	40
4.1.4	Tujuan Perusahaan	40
4.1.4.1	Tujuan Jangka Pendek.....	41
4.1.4.2	Tujuan Jangka Panjang.....	41
4.1.5	Struktur Organisasi Perusahaan.....	42
4.1.6	Deskripsi Jabatan	42
4.1.7	Jumlah Karyawan.....	44
4.1.8	Jam Kerja.....	45
4.1.9	Gaji.....	45
4.1.10	Proses Produksi.....	45
4.1.11	Kegiatan Pemasaran	47
4.2.	Pengolahan Data	49
4.3.	Interpretasi <i>Malcolm Balridge</i> PT. Cakra Guna Cipta Malang	53
4.4.	Pembahasan Hasil Kriteria <i>Malcolm Balridge</i> PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	53
4.4.1	Kepemimpinan.....	53
4.4.2	Perencanaan Strategis.....	54
4.4.3	Fokus Pelanggan dan Pasar	54
4.4.4	Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan	55

4.4.5	Fokus Tenaga Kerja	55
4.4.6	Pengelolaan Proses.....	56
4.4.7	Hasil Bisnis/ <i>Outcome</i>	57
4.4.8	Urutan Hasil Pengukuran Kinerja.....	60
4.5.	Analisis Faktor Internal	61
4.5.1	Faktor Kekuatan.....	63
4.5.2	Faktor Kelemahan.....	64
4.6.	Analisis Faktor Eksternal.....	65
4.6.1	Faktor Peluang	67
4.6.2	Faktor Ancaman.....	67
4.7.	Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	68
4.8.	Analisis Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE).....	69
4.9	Analisis Matriks SWOT	70
4.10	Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	78
BAB V PENUTUP		
5.1.	Kesimpulan	85
5.2.	Saran	86
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		



DAFTAR GAMBAR

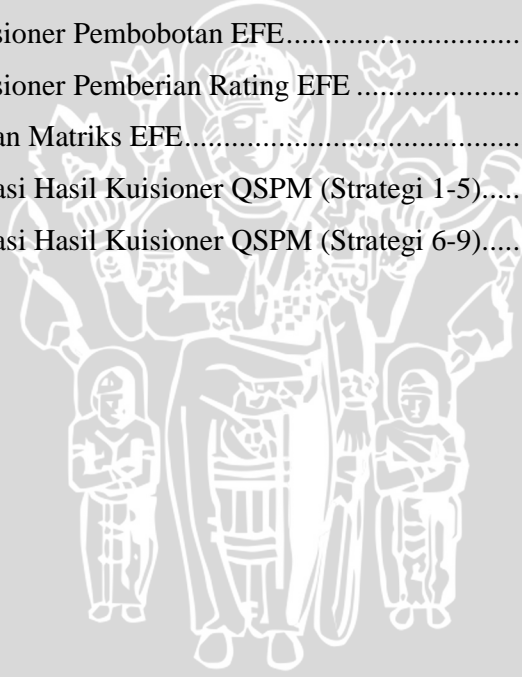
No.	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Grafik Permintaan Pasar Tahun 2012.....	2
Gambar 1.2	Grafik Jumlah Produksi Tahun 2012.....	3
Gambar 2.1	<i>Baldrige Quality Model</i>	22
Gambar 2.2	Kerangka Analisis SWOT.....	25
Gambar 2.3	Tahap Penentuan Strategi	26
Gambar 2.4	Kerangka Matriks SWOT	31
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	38
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Cakra Guna Cipta Malang	42
Gambar 4.2	Proses Produksi PT. Cakra Guna Cipta Malang	46
Gambar 4.3	Saluran Pemasaran PT. Cakra Guna Cipta Malang	49
Gambar 4.4	Grafik Rata-rata Produksi PT. Cakra Guna Cipta Malang	57
Gambar 4.5	Diagram Prosentase Segmentasi Pelanggan PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012.....	59
Gambar 4.6	Grafik Total Pendapatan Finansial PT. Cakra Guna Cipta Malang	59
Gambar 4.7	Urutan Hasil Pengukuran Kinerja Per Kriteria Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	60
Gambar 4.8	Grafik Urutan Hasil Pengukuran Kinerja Per Item Kriteria Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang	61

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Permintaan Pasar (Kardus) Perusahaan Tahun 2012	2
Tabel 1.2	Jumlah Produksi (Kardus) Perusahaan Tahun 2012	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	9
Tabel 2.2	Struktur Kriteria	20
Tabel 2.3	Klasifikasi Pengukuran Kinerja <i>Malcolm Balridge</i>	21
Tabel 2.4	Matriks EFE.....	28
Tabel 2.5	Matriks IFE.....	29
Tabel 2.6	Matriks QSPM	31
Tabel 4.1	Jumlah dan Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kerja Tidak Tetap PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012.....	44
Tabel 4.2	Jumlah dan Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kerja Tetap PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012.....	44
Tabel 4.3	Jam Kerja PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012.....	45
Tabel 4.4	Upah Pekerja Borongan PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	45
Tabel 4.5	Rekapitulasi Rata-rata Hasil Kuisisioner	50
Tabel 4.6	Hasil Prosentase Pencapaian Total Per Item Kriteria PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	51
Tabel 4.7	Hasil Prosentase Pencapaian Total Per Kriteria PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	52
Tabel 4.8	Segmentasi Pelanggan PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012....	58
Tabel 4.9	Peringkat Pencapaian Kinerja Tiap Item Kriteria MBNQA Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang	61
Tabel 4.10	Faktor Kekuatan PT. Cakra Guna Cipta Malang	63
Tabel 4.11	Faktor Kelemahan PT. Cakra Guna Cipta Malang	64
Tabel 4.12	Data Pemasok PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012	65
Tabel 4.13	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	68
Tabel 4.14	Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE) PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	69
Tabel 4.15	Matriks SWOT PT. Cakra Guna Cipta Malang	71
Tabel 4.16	Matriks QSPM PT. Cakra Guna Cipta Malang.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian	89
Lampiran 2	Matriks Penilaian Instrumen Kinerja Dengan Kriteria MBNQA....	98
Lampiran 3	Rekapitulasi Hasil Kuisisioner MBNQA	119
Lampiran 4	Hasil Prosentase Pencapaian pada Komisaris Utama.....	122
Lampiran 5	Hasil Prosentase Pencapaian pada Pemasaran	123
Lampiran 6	Hasil Prosentase Pencapaian pada Produksi	124
Lampiran 7	Hasil Prosentase Pencapaian pada Administrasi Personalia & Keuangan	125
Lampiran 8	Perhitungan Matriks IFE.....	126
Lampiran 9	Hasil Kuisisioner Pembobotan EFE.....	127
Lampiran 10	Hasil Kuisisioner Pemberian Rating EFE	128
Lampiran 11	Perhitungan Matriks EFE.....	129
Lampiran 12	Rekapitulasi Hasil Kuisisioner QSPM (Strategi 1-5).....	130
Lampiran 13	Rekapitulasi Hasil Kuisisioner QSPM (Strategi 6-9).....	131



RINGKASAN

Emy Miftahul Jannah, Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Februari 2013, Penentuan Strategi Bersaing Perusahaan Berdasarkan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Malcolm Balridge National Quality Award* (MBNQA) (Studi Kasus PT. Cakra Guna Cipta Malang), Dosen Pembimbing: Arif Rahman, Rahmi Yuniarti.

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.

Penelitian ini dimulai dengan menyebarkan kuesioner berdasarkan tujuh kriteria MBNQA kepada manajemen dari manajer puncak hingga manajer menengah. Pengukuran kinerja dengan MBNQA dipergunakan untuk mengevaluasi faktor internal, di mana pencapaian yang lebih dari 50% menjadi kekuatan dan yang kurang dari 50% menjadi kelemahan. Selanjutnya dilakukan evaluasi faktor eksternal yang meliputi analisis pasar, pelanggan, pemasok, pesaing, keadaan sosial dan pemerintah, serta perekonomian. 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.

Berdasarkan pengukuran dengan metode MBNQA, PT Cakra Guna Cipta Malang mencapai nilai 552,39 dengan prosentase pencapaian kinerja sebesar 55%. Evaluasi faktor internal menunjukkan terdapat 10 atribut sebagai elemen kekuatan dan 2 atribut sebagai elemen kelemahan. Evaluasi faktor eksternal menunjukkan terdapat 7 atribut merupakan peluang dan 8 atribut merupakan ancaman. 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.

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

SUMMARY

Emy Miftahul Jannah, *Departement of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, February 2013, Determination Of Competitive Strategy Based On Performance Measurement Using Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (Case Study in PT. Cakra Guna Cipta Malang), Academic Supervisor: Arif Rahman and Rahmi Yuniarti.*

Many cigarette companies will survive and thrive assisted their core competencies. Having core competencies that underlie their competitive advantages, companies should evaluate and improve their internal and external factors, in order to determine the appropriate competitive strategy to win the competition in the targeted market segment. So far, PT Cakra Guna Cipta Malang assessed its performance based on production and financial aspects only without assessing the overall organizational performance.

This study was started by spreading questionnaires based on the seven criteria of MBNQA to the management, from top managers to middle managers. It used MBNQA performance measurement to evaluate the internal factors. If the achievement is more than 50%, it reflects the strengths and if its achievement is less than 50%, it reflects the weaknesses. Then, it was continued by providing evaluation to the external factors that includes market researches, customers, suppliers, competitors, political and social conditions, and also the economy. Further, the internal and external factors were mapped into IFE-EFE matrices, and then it proceeded with a SWOT analysis to generate alternative competitive strategies. The study determined the competitive strategies using QSPM analysis.

Based on performance measurements of MBNQA, PT Cakra Guna Cipta Malang reached the value of 552.39 with its performance achievement about 55%. The internal factor evaluation denotes 10 attributes as the strengths and 2 attributes as the weaknesses. The external factor evaluation shows 7 attributes as opportunities and 8 attributes as threats. IFE-EFE matrices and SWOT analysis generate nine alternative competitive strategies. Using QSPM analysis, it determines two main competitive strategies. First, the strategy for products, packagings and machineries innovating. Second, the strategy for developing service quality management. Those two proposed competitive strategies will improve the competitive advantage of PT Cakra Guna Cipta Malang.

Keywords: Competitive Strategy, Performance Measurement, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), SWOT, QSPM

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah yang akan diteliti, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, serta batasan masalah yang digunakan dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini, dalam era globalisasi, setiap pelaku bisnis dari seluruh penjuru dunia dapat menawarkan dan menjual produknya dengan lebih bebas dan lebih mudah. Sebagai dampak dari hal tersebut maka persaingan yang timbul merupakan hal yang biasa dan akan menjadi semakin ketat dan keras.

Demikian pula yang terjadi khususnya pada dunia industri dimana setiap perusahaan dituntut untuk memiliki sederet keunggulan secara menyeluruh dalam skala global. Untuk dapat memiliki keunggulan-keunggulan tersebut, maka perusahaan tersebut harus mampu melakukan setiap pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing.

PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah salah satu dari sekian banyak perusahaan rokok yang ada di kota Malang. Perusahaan ini memproduksi rokok yang berjenis SKT (Sigaret Kretek Tangan) dan SKM (Sigaret Kretek Mesin) dimana rokok-rokok tersebut dipasarkan di pulau Jawa sendiri maupun di luar pulau Jawa. Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan banyak mendapat persaingan dan lingkungan yang kompetitif dari perusahaan rokok lain, terutama yang berasal dari wilayah Malang sendiri seperti perusahaan rokok Jagung Padi Malang, perusahaan rokok Saga Malang, perusahaan rokok Grendel Malang, perusahaan rokok Sukun Malang, sehingga perusahaan harus mampu berkembang sesuai dengan kondisi dan permintaan pasar dengan melakukan kinerja yang bagus dan penggunaan strategi yang tepat. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan efisiensi produktivitas dan kualitas produknya. Dengan meningkatkan efisiensi produktivitas dan kualitas produknya diharapkan kapasitas produksi perusahaan dapat meningkat dan banyak konsumen yang memilih produk perusahaan sehingga pendapatan perusahaan meningkat pula. Oleh karena itu

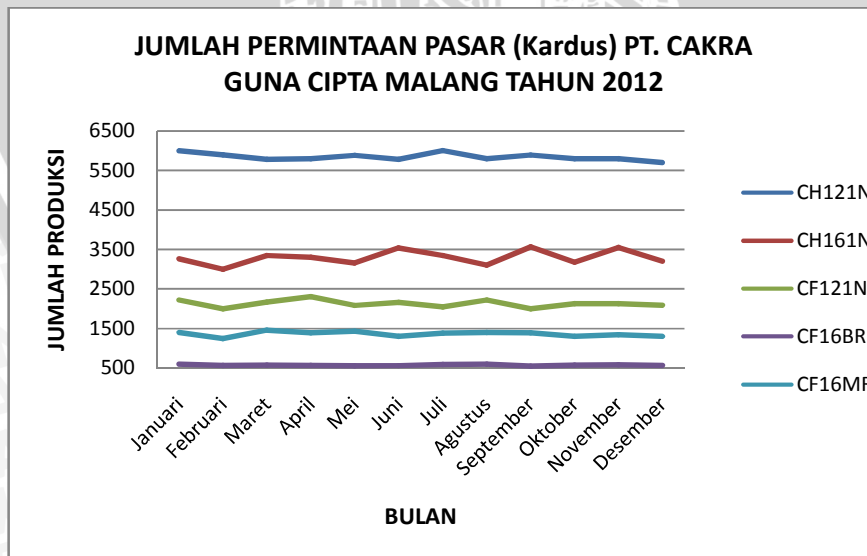
perusahaan perlu memiliki suatu alat ukur sebagai acuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Untuk meningkatkan pendapatan dan kapasitas produksi maka PT. Cakra Guna Cipta perlu memiliki kinerja yang baik, dari data yang ada dapat dinilai bahwa kinerja perusahaan saat ini belum maksimal, dimana jumlah produksi yang dihasilkan hanya memenuhi 97% dari permintaan pasar dengan selisih terbesar terjadi pada bulan agustus.. Contoh untuk data permintaan pasar yang tersebar ke seluruh segmen pasar PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah Permintaan pasar (Kardus) PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012

Bulan	Jumlah permintaan (Kardus)					Jumlah (Kardus)
	CH121N	CH161N	CF121N	CF16BR	CF16MR	
Januari	6000	3260	2220	598	1400	13478
Februari	5900	3000	2000	567	1249	12716
Maret	5780	3346	2167	577	1456	13326
April	5800	3300	2300	567	1389	13356
Mei	5880	3157	2085	550	1430	13102
Juni	5780	3540	2156	559	1298	13333
Juli	6004	3350	2048	589	1379	13370
Agustus	5800	3100	2221	598	1400	13119
September	5890	3567	2000	546	1388	13391
Oktober	5800	3179	2125	577	1300	12981
November	5800	3550	2130	586	1345	13411
Desember	5700	3200	2090	567	1300	12857
Total (Kardus)						158.440

Sumber : Data PT Cakra Guna Cipta Malang



Gambar 1.1 Grafik Permintaan Pasar Tahun 2012

Sumber : PT Cakra Guna Cipta Malang

Berdasarkan grafik pada gambar 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah permintaan pasar PT. Cakra Guna Cipta Malang pada tahun 2012 cenderung stabil. Hal ini dimungkinkan oleh adanya beberapa hal, yaitu harga yang relatif lebih murah, produk rokok yang telah menjadi kebutuhan primer bagi sebagian masyarakat.

Sedangkan data jumlah produksi PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Jumlah Produksi (Kardus) PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012

Bulan	Jumlah Produksi (Kardus)					Jumlah (Kardus)
	CH121N	CH161N	CF121N	CF16BR	CF16MR	
Januari	6120	3546	2210	598	1404	13878
Februari	5100	2955	2040	552	1296	11943
Maret	5780	3349	2210	598	1404	13341
April	6120	3546	2210	598	1404	13878
Mei	5540	3152	2210	598	1404	12904
Juni	5780	3349	2125	575	1350	13179
Juli	6120	3546	2210	598	1404	13878
Agustus	4420	2561	1955	529	1242	10707
September	6120	3546	2210	598	1404	13878
Oktober	5440	3152	2040	552	1296	12480
November	5100	2955	2125	575	1350	12105
Desember	5780	3349	2040	552	1296	13017
Total (Kardus)						155.188

Sumber : Data PT Cakra Guna Cipta Malang



Gambar 1.2 Grafik Produksi Tahun 2012
 Sumber : PT Cakra Guna Cipta Malang

Berdasarkan Grafik pada gambar 1.2 dapat dilihat bahwa pada salah satu produk milik PT. Cakra Guna Cipta Malang, yaitu produk CH121N jumlah produksinya

tidaklah stabil, karena perusahaan belum mampu memenuhi seluruh permintaan pasar. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan menyatakan bahwa kondisi yang tidak maksimal ini diakibatkan oleh beberapa faktor, yaitu kurang terpenuhinya kebutuhan bahan baku yang berkualitas akibat pergantian musim yang tidak menentu (musim hujan yang lebih panjang menyebabkan kualitas rokok yang dihasilkan menurun, dari segi rasa dan warna), kinerja karyawan yang kurang maksimal akibat adanya regulasi karyawan.

Dikarenakan beberapa hal inilah maka diperlukan adanya tolok ukur yang pasti untuk memantau perkembangan keseluruhan perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu metode yang tepat agar dapat mengetahui kinerja suatu perusahaan dalam membuat produk yang kompetitif dengan kualitas yang tinggi. Selain itu, PT. Cakra Guna Cipta Malang masih belum ada pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh, sehingga salah satu metode yang dapat dipakai adalah dengan menggunakan metode *Malcolm Baldrige*, dimana metode ini terdiri atas tujuh kriteria penilaian di dalamnya yang meliputi Kepemimpinan (*leadership*); Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*); Fokus pada *Stakeholder* (*Stakeholder Focus*); Pengukuran (*Measurement*); Analisa (*Analysis*) dan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*); Fokus pada SDM (*Human Focus*); Manajemen Proses (*Process Management*); dan Hasil-hasil kinerja (*Outcome*).

MBNQA merupakan salah satu metode untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus (*continuos improvement*) dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas. Pada mulanya *MBNQA* merupakan suatu penghargaan yang diselenggarakan untuk menghormati menteri perdagangan pada masa pemerintah presiden Ronald Reagan yang mendukung usaha peningkatan kualitas dalam dunia industri di Amerika (Gaspersz, 2011).

Tujuan *MBNQA* diciptakan untuk mempromosikan kesadaran mengenai kualitas/mutu, mengidentifikasi kebutuhan untuk kualitas yang unggul, memperkenalkan prestasi mutu dari perusahaan Amerika Serikat, dan membagi informasi (mempublikasikan) tentang strategi kualitas yang sukses dan manfaatnya. Satu sasaran *MBNQA* adalah untuk menyediakan suatu model yang menunjukkan pemahaman dan peningkatan manajemen kualitas secara terus-menerus meningkatkan kriteria penghargaan diri mereka (Amalia, 2008).

Alasan memilih *Malcolm Baldrige* sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen adalah (Gaspersz, 2011) :

1. *Malcolm Baldrige* mampu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kesempatan-kesempatan untuk perbaikan (*opportunities for improvement – OFI*) dari berbagai area dalam perusahaan yang berkaitan dengan 7 kriteria dalam MBNQA.
2. Memberikan kerangka kerja untuk peningkatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen untuk melaksanakan strategi-strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja.
3. Merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. Berfokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi prosedur-prosedur, alat-alat, atau teknik-teknik.
5. Mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak negara.
6. *Malcolm Baldrige* telah terbukti merupakan praktik-praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan MBNQA sebagai metode yang dilakukan untuk mengetahui pencapaian kinerja pada perusahaan dan diharapkan pada PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat menerapkan kriteria *Malcolm Baldrige* untuk meningkatkan performansi perusahaan layaknya perusahaan-perusahaan yang telah meraih MBNQA. Dari hasil pengukuran kinerja selanjutnya akan digunakan untuk menentukan langkah perbaikan dengan mengembangkan strategi berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman eksternal dan memperoleh peluang yang ada, dengan menggunakan matrik pada SWOT.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, maka penilaian kinerja berdasarkan kriteria MBNQA dan perencanaan strategi bersaing perusahaan dengan analisis SWOT diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan mengungguli perusahaan lain yang sejenis.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi antara lain:

1. Sejauh ini, PT. Cakra Guna Cipta Malang masih belum mempunyai pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan secara menyeluruh
2. Karena begitu banyaknya perusahaan rokok pesaing, sehingga perlunya penentuan strategi bersaing baru untuk meningkatkan performansi perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja secara komprehensif di PT. Cakra Guna Cipta Malang dengan mengintegrasikan ketujuh kriteria metode *Malcolm Baldrige* yang memadukan data internal dan menganalisis SWOT data internal maupun eksternal perusahaan ?
2. Faktor-faktor apa saja yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan PT. Cakra Guna Cipta Malang?
3. Strategi bersaing yang seperti apakah yang bisa diterapkan di perusahaan sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan performansi perusahaan dan memenangkan persaingan di pasaran?

1.4 Batasan Masalah

Agar menjadi lebih terarah, penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup berikut:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data pada periode Januari 2012-Desember 2012.
2. Jabatan yang dimintai keterangan adalah Komisariss Utama, Kepala Bagian *Marketing*, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Administrasi dan keuangan.
3. Kriteria-kriteria yang terdapat di MBNQA digunakan sebagai kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) sedangkan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) diperoleh berdasarkan data eksternal atau kondisi lingkungan perusahaan.
4. Tidak memperhitungkan faktor biaya.
5. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja perusahaan berdasarkan tujuh kriteria pada MBNQA dan menentukan strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

1.5 Asumsi-asumsi

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Semua aktivitas pada PT. Cakra Guna Cipta Malang berjalan normal, tidak ada hal yang mengganggu aktivitas manajemen dan operasional perusahaan.
2. Strategi, kebijakan, dan sistem kerja dalam perusahaan tidak berubah selama penelitian berlangsung.

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengukur kinerja PT. Cakra Guna Cipta Malang menggunakan metode *Malcolm Baldrige* yang memadukan data internal dan menganalisis SWOT data internal maupun eksternal perusahaan.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan PT. Cakra Guna Cipta Malang.
3. Menentukan strategi bersaing yang bisa diterapkan di perusahaan sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan performansi perusahaan dan memenangkan persaingan di pasaran.

1.7 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, manfaat yang akan diperoleh dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengetahui kinerja PT. Cakra Guna Cipta Malang menggunakan metode *Malcolm Baldrige* dengan memadukan data internal dan menganalisis SWOT data internal maupun eksternal perusahaan sebagai informasi atau bahan evaluasi perusahaan.
2. Mengetahui faktor-faktor yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan PT. Cakra Guna Cipta Malang sebagai informasi atau bahan evaluasi perusahaan.
3. Mengetahui strategi bersaing yang bisa diterapkan di perusahaan sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan performansi perusahaan dan memenangkan persaingan di pasaran.
4. Bermanfaat sebagai media untuk menerapkan dan mengaplikasikan ilmu yang telah didapat dalam bangku perkuliahan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam pengukuran kinerja yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah:

1. Silaen Christine (2011), dalam penelitiannya yang berjudul “*Evaluasi Kinerja Karyawan dengan Pendekatan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*” dengan studi kasus di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate. Penilaian kinerja karyawan dinilai berdasarkan kriteria MBNQA dengan menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sehingga diperoleh urutan prioritas kriteria karyawan yang paling efektif dalam menilai performansi kerja karyawan. Hasil penilaian kinerja manajemen sumber daya manusia di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate hanya sebagian yang memenuhi persyaratan yang ada pada Standar MBNQA 2002. Diantara 6 sub kriteria yang dinilai berdasarkan standar MBNQA 2002 dengan menggunakan kuisioner I, didapat ada 4 kriteria yang sudah cukup baik yaitu kriteria Sistem Kerja (74,54%), kriteria Pengembangan Karyawan (100%), kriteria Kesehatan Karyawan (89,34%), kriteria Dukungan dan Kepuasan (73,11%). Sedangkan untuk kriteria Pelatihan dan pendidikan (59,64%) masih tergolong buruk dan untuk kriteria keselamatan karyawan (43,75%) juga masih tergolong masih buruk. Untuk hirarki tingkat II yang dianggap paling mempengaruhi performansi manajemen sumber daya manusia perusahaan adalah kriteria sistem kerja dengan persentase (0,6284), selanjutnya kriteria kesejahteraan dan kepuasan karyawan pendidikan (0,2299) dan terakhir pelatihan dan pengembangan karyawan (0,1466) Untuk hierarki level/tingkat III, berdasarkan hasil kuisioner II didapat bahwa kriteria sistem kerja mendapat perhatian yang sangat besar dalam artian memiliki pengaruh besar dengan nilai bobot (0,6284). Selanjutnya disusul kesehatan karyawan (0,1595), pelatihan dan pendidikan (0,1165), keselamatan karyawan (0,0495), pengembangan karyawan (0,0301) dan terakhir dukungan dan kepuasan karyawan (0,0209).
2. Hoka Rahayu (2012), dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*” dengan studi kasus di PT. Malang Intermedia Pers. Langkah awal penelitian dilakukan penyebaran kuisioner berdasarkan ketujuh kriteria *Malcolm*

Baldrige untuk mengetahui keadaan perusahaan dan pencapaian nilai yang didapat PT. Malang Intermedia Pers. Setelah tahap pengolahan data kuisioner akan dilakukan interpretasi pengukuran kinerja perusahaan. Pada pengukuran tersebut akan diketahui nilai-nilai tiap kriteria *Malcolm Baldrige* dan total skor keseluruhan, selanjutnya pada tahap ini membahas hasil pengukuran secara detail. Dari ketujuh kriteria tersebut dapat dilihat tingkat presentase pencapaiannya dan empat kriteria terendah akan dianalisis faktor-faktor apa saja yang menjadi akar penyebab masalah. Tujuan dari tahap ini adalah mencari faktor-faktor yang bila diberikan rekomendasi perbaikan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pada tahap analisis ini menggunakan *tools Root Cause Analysis (RCA)* untuk mengetahui akar-akar penyebab permasalahan. Berdasarkan perhitungan menggunakan *Malcolm Baldrige* pencapaian nilai yang didapat sebesar 747,83 dan prosentase pencapaian 75%. Nilai pencapaian tiap kriteria yaitu Kepemimpinan 82%; fokus pasar dan pelanggan 82%; Perencanaan strategi 80%; Pengelolaan Proses 75%; *Outcome* 73%; Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan 68%; dan fokus tenaga kerja 68%. Rekomendasi perbaikan diberikan pada empat kriteria dengan nilai rendah di PT. Malang Intermedia Pers yaitu kriteria Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan; Fokus Tenaga Kerja; Manajemen Pengetahuan; Manajemen Proses; dan *Outcome*.

Dari kedua penelitian di atas, yang menjadi perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Silaen Christine (2011)	Hoka Rahayu (2012)	Emy Miftahul Jannah (2013)
Metode	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>Malcolm Baldrige</i>	<i>Malcolm Baldrige</i>
Tools	AHP	RCA	SWOT
Obyek Penelitian	PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate (perusahaan dibidang perkebunan dan pengolahan karet)	PT. Malang Intermedia Pers (Perusahaan media cetak di kota Malang)	PT. Cakra Guna Cipta (perusahaan rokok)
Manfaat penelitian	Mengevaluasi kinerja karyawan	Mengukur kinerja perusahaan dan mengidentifikasi faktor penyebabnya	Mengukur kinerja perusahaan kemudian dilanjutkan dengan menentukan strategi bersaing perusahaan

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

Pembangunan ekonomi melalui industrialisasi, perdagangan, *real estate*, asuransi, perbankan maupun pembangunan di sektor lainnya dan pemerataan pendapatan tercermin diantaranya dalam produktivitas nasional sebagai salah satu indikator kinerja suatu bangsa. Dalam lingkup yang lebih sederhana, suatu pengukuran kinerja sangat diperlukan guna mendapatkan hasil yang maksimal.

Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti “suatu yang dicapai” atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu perusahaan.

Pengukuran kinerja menurut (Gibson dan Irnacevich, 1994) adalah suatu tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja itu sendiri dapat dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Selain itu dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) juga dijelaskan tentang informasi dari kinerja perusahaan, yaitu informasi kinerja perusahaan terutama *profitabilitas* diutamakan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam merumuskan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu begitu penting. Diantaranya, menurut (Lynch dan Cross, 1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Untuk mencapai manfaat dari pengukuran kinerja tersebut, maka paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas.
3. Dapat dinilai dengan menyeluruh, yaitu semua bidang aktivitas dalam organisasi tersebut.
4. Membantu seluruh organisasi mengenali masalah-masalah yang ada dengan kemungkinan melakukan perbaikan.

2.3 *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*

MBNQA merupakan sebuah metode yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan berkelanjutan mulai pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan. Pertama kali MBNQA muncul adalah sebagai sebuah penghargaan untuk menghormati menteri perdagangan pada masa pemerintahan presiden Ronald Reagan yang mendukung usaha peningkatan kualitas dalam industri di Amerika. Penghargaan ini dikelola oleh *The National Institute of Standar and Technology*, penghargaan ini diberikan setiap tahunnya pada 6 perusahaan

yang termasuk dalam kriterianya seperti manufaktur, jasa, bisnis kecil, pendidikan dan kesehatan.

MBNQA digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen, adapun alasan mengapa digunakannya MBNQA ini adalah karena MBNQA dapat meningkatkan proses dan kecepatan, menterjemahkan visi dan misi menjadi sebuah strategi yang baik, membentuk sistem kerja yang tinggi dan membentuk suatu kepastian pada konsumen.

2.3.1 Nilai Inti dan Konsep MBNQA

Tujuh *Criteria Baldrige of Performance Excellence* adalah merupakan rangkuman dari 11 nilai inti dan konsep (*Core Value and Concept*). Adapun 11 nilai inti dan konsep tersebut adalah (Sadikin, 2010) :

1. *Visionary Leadership*

Nilai ini terkait dengan bagaimana para pemimpin senior membimbing perusahaan dalam menetapkan dan menyebarkan nilai-nilai korporat, menentukan arah perusahaan, ekspektasi kerja, berfokus pada pelanggan dan *stakeholder*, menciptakan iklim inovasi, pemberdayaan dan pembelajaran. Selain itu, bagaimana perusahaan menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Social responsibility*, dengan *indicator* misalnya *akuntabilitas fiscal*, *ethical behavior*, tingkat kepercayaan *stakeholder* pada pengelolaan perusahaan, dan dukungan terhadap komunitas kunci.

2. *Customer – Driven Excellence*

Nilai dan kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh banyak faktor mulai dari pengalaman pembelian, kepemilikan, dan pelayanan yang diterima. Karena itu bagaimana fokus kita pada pasar dan pelanggan serta pengetahuan tentang pasar dan pelanggan perlu terus ditingkatkan. Hal ini akan menunjukkan bagaimana kita memahami suara pasar dan pelanggan, bagaimana kita membangun hubungan untuk memperoleh, memuaskan dan mempertahankan pelanggan, menangani keluhan, serta mengembangkan kesempatan-kesempatan baru. Hal ini perlu secara terus-menerus ditingkatkan.

3. *Organisation and Personal Learning*

Pembelajaran organisasi mencakup peningkatan terus-menerus dari pendekatan-pendekatan yang ada dan adaptasi terhadap perubahan, memimpin ke arah sasaran baru dan pendekatan-pendekatan baru. Pembelajaran adalah satu-

satunya jalan bagi kita untuk terus meningkatkan kompetensi. Hal ini akan sangat berguna untuk meningkatkan nilai kepada pelanggan, menurunkan kesalahan, cacat, dan pemborosan serta dapat membangun kesempatan-kesempatan bisnis baru. Program pembelajaran ini perlu dilekatkan kuat terhadap cara perusahaan beroperasi, yang artinya:

- a. Pembelajaran harus menjadi bagian pekerjaan sehari-hari
- b. Harus dipraktikkan oleh semua orang dan seluruh unit kerja
- c. Pembelajaran dilakukan langsung pada sumber atau akar penyebab masalah
- d. Pembelajaran berfokus pada penyebarluasan atau sharing pengetahuan diseluruh organisasi
- e. Pembelajaran didorong untuk dapat mempengaruhi perubahan secara signifikan agar bekerja menjadi lebih baik.

Sumber-sumber pembelajaran dapat berupa ide-ide kreatif dari karyawan, riset dan pengembangan, masukan-masukan pelanggan dan penyebarluasan praktek-praktek kerja terbaik dan *banchmarking*.

4. *Valuing Employees and Partners.*

Keberhasilan perusahaan juga akan sangat bergantung pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, kreatifitas, dan motivasi dari karyawan dan para mitra kerja.

5. *Agility*

Kesuksesan dalam meraih kemenangan dalam pasar yang hiperkompetitif ini memang memerlukan ketangkasan, yaitu sebuah kapasitas untuk mampu berubah cepat dan fleksibilitas. Hal ini jelas membutuhkan struktur organisasi yang lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan, disamping itu juga akan sangat membutuhkan karyawan berkompeten yang memiliki keterampilan multifungsi yang diperoleh melalui pelatihan lintas fungsi dan terberdayakan. Beberapa nilai yang harus terus kita perbaiki, antara lain kurangnya penghargaan terhadap nilai dan waktu. Ini bisa berakibat pada cara kerja kita yang kurang professional, seperti: lambat, reaktif, tidak peduli pada efisiensi, masa bodoh, tidak mau tahu dan semua terserah nasib

6. *Focus on the future.*

Hal ini berarti membutuhkan pemahaman tentang faktor-faktor jangka pendek dan jangka panjang yang mempengaruhi bisnis dan pasar. Visi perusahaan jelas membutuhkan orientasi yang sangat kuat pada masa depan dan keinginan

memberikan komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak kunci yang berkepentingan (*stakeholder*).

7. *Managing for innovation*

Perusahaan selalu dikelola dan diarahkan sedemikian rupa sehingga inovasi menjadi bagian dari kultur kerja dan terintegrasi ke dalam pekerjaan sehari-hari. Inovasi dapat diartikan sebagai perubahan-perubahan bermakna untuk meningkatkan produk, pelayanan, dan proses-proses dari organisasi serta menciptakan nilai-nilai baru untuk *stakeholder*. Inovasi-inovasi ini akan memimpin organisasi menuju dimensi baru *performance* kita, dan berkaitan dengan seluruh aspek penting dari organisasi secara keseluruhan.

8. *Management by Fact*

Sukses tidaknya perusahaan perlu diukur dan dianalisa hasilnya, yang akan memberikan data dan informasi penting tentang proses-proses kunci, *output*, dan hasil-hasil bisnis. Pengukuran kinerja ini akan mencakup kinerja pelanggan, produk dan layanan; perbandingan kompetitif tentang kinerja operasional, pasar, dan kinerja kompetitif; pemasok, tenaga kerja, biaya dan finansial; serta tata kelola dan kepatuhan.

9. *Public Responsibility and Citizenship*

Para pemimpin organisasi harus menekankan tanggung jawab merek kepada publik dan perlu mempraktekan perilaku sebagai warga negara yang baik. Perencanaan efektif harus mampu mencegah penyebab terjadinya masalah, memberikan tanggapan yang cepat jika terjadi masalah, dan membuat informasi menjadi selalu tersedia dan mendukung serta mempertahankan kesadaran, keselamatan dan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.

10. *Focus on Result and Creating Value*

Pengukuran kinerja perusahaan perlu memfokuskan pada hasil-hasil kunci untuk menciptakan dan menyeimbangkan nilai bagi para *stakeholder*, karyawan, pemasok dan mitra, pemegang saham, dan masyarakat.

11. *Systems Perspective*

Kriteria MBNQA memberikan suatu perspektif sistem untuk pengolahan perusahaan menuju keunggulan kinerja (*performance excellence*). Perspektif sistem berarti mengelola perusahaan secara keseluruhan, juga komponen-komponennya, menuju keunggulan dan kesuksesan.

2.3.2 Kriteria Keunggulan Kinerja

Dalam bukunya (Gaspersz, 2011) mengungkapkan bahwa pada intinya *Criteria of Performance Excellence* memiliki tujuh kriteria dalam MBNQA, yaitu:

1. *Leadership* (Kepemimpinan)

a. Kepemimpinan Organisasi :

- 1.) Efektif, pendekatan sistematis, responsif (tanggap) secara penuh terhadap semua persyaratan dan kriteria Kepemimpinan Organisasi.
- 2.) Pendekatan disebarluaskan secara penuh.
- 3.) Evaluasi sistematis dan peningkatan kinerja berdasarkan fakta, perbaikan dan inovasi yang didukung oleh keunggulan analisis dan saling berbagi (*sharing*) ke seluruh organisasi.
- 4.) Pendekatan terintegrasi secara baik dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasi dalam menggapai kriteria yang lain.

b. Tata Kelola dan Tanggung jawab Sosial:

- 1.) Menciptakan sistem pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) yang menjamin pertanggungjawaban terhadap setiap tindakan manajemen yang dilakukan, keterbukaan dan penyebarluasan informasi dalam proses-proses operasional, dan melindungi kepentingan semua *stakeholder* perusahaan.
- 2.) Memperhatikan dampak negatif terhadap masyarakat yang ditimbulkan oleh rduk, pelayanan, dan proses operasional dari organisasi.
- 3.) Mendukung dan memperkuat pengembangan masyarakat dalam bentuk tanggung jawab sosial dari perusahaan (*Coorporate Social Responsibility-CSR*).

2. *Strategic planning* (Perencanaan Strategi)

a. Pengembangan strategi:

- 1.) Memahami kebutuhan dari *stakeholder* (pelanggan, pemasok, mitra kerja, pemegang saham, karyawan, masyarakat, pemerintah,dll) sebagai *input* atau masukan untuk menetapkan arah, sasaran, dan tujuan strategis organisasi.
- 2.) Menetapkan proses-proses bisnis kunci, partisipan yang terlibat, dan mengidentifikasi titik-titik dalam proses yang berpotensi memiliki kelemahan atau area potensial yang memiliki kesempatan untuk diperbaiki atau ditingkatkan kinerjanya.

- 3.) Melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) terhadap proses-proses bisnis kunci atau unit-unit bisnis strategi yang mencakup keadaan organisasi baik internal maupun eksternal.
 - 4.) Menetapkan sasaran-sasaran yang penting, tujuan-tujuan strategis, ukuran-ukuran kinerja, batas waktu untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis itu, serta mekanisme penilaian atau peninjauan ulang (*review*).
 - 5.) Melakukan analisis tentang kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana strategis.
 - 6.) Menjamin bahwa program-program peningkatan keunggulan kinerja yang akan dilaksanakan itu terintegrasi atau selaras dengan arah, sasaran, dan tujuan strategis organisasi yang telah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan dari *stakeholder* (pelanggan, pemasok, mitra kerja, pemegang saham, karyawan, masyarakat, pemerintah, dll).
- b. Penyebarluasan Strategi:
- 1.) Menerjemahkan rencana-rencana strategis ke dalam rencana-rencana tindakan (*action plans*)
 - 2.) Menyebarluaskan rencana-rencana tindakan itu ke seluruh unit-unit bisnis strategi atau tim-tim peningkatan proses bisnis kunci (*process improvement teams*)
 - 3.) Mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja untuk menelusuri kemajuan dari implementasi rencana-rencana tindakan itu serta menjamin bahwa rencana-rencana tindakan itu telah terintegrasi ke seluruh organisasi.
 - 4.) Memantau dan meninjau ulang kinerja secara periodik, termasuk membandingkan hasil-hasil kinerja itu dengan kinerja masa lalu, pesaing-pesaing, atau ukuran-ukuran lainnya.
3. *Customer and market focus* (Fokus Pelanggan dan Pasar)
- a. Pengetahuan Pelanggan dan Pasar:
- 1.) Mengidentifikasi pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar yang menjadi sasaran dari organisasi dalam memberikan produk dan pelayanan.
 - 2.) Menentukan kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar agar menjamin kelanjutan relevansi dari produk dan pelayanan yang ditawarkan serta mengembangkan kesempatan-kesempatan baru.
 - 3.) Menggunakan data dan informasi dari pasar dan pelanggan untuk pembelajaran, perencanaan, peningkatan proses, dan pengembangan bisnis.

b. Hubungan dan Kepuasan Pelanggan:

- 1.) Menetapkan kontak pelanggan dan menerima umpan balik secara mudah dan bermanfaat.
- 2.) Menangani keluhan-keluhan pelanggan secara tanggapan efektif.
- 3.) Membangun hubungan dan loyalitas pelanggan
- 4.) Menjamin bahwa data keluhan pelanggan itu disebarluaskan kepada pihak-pihak terkait dan dipergunakan untuk menghilangkan akar-akar penyebab terjadi keluhan-keluhan pelanggan itu.
- 5.) Menetapkan kepuasan pelanggan secara sistematis.

4. *Measurement, analysis, and knowledge management* (Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan)

a. Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan Kinerja Organisasi:

- 1.) Memilih, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengintegrasikan indikator-indikator kinerja kunci untuk penelusuran operasi harian dan untuk penelusuran kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kinerja relatif terhadap tujuan-tujuan strategis dan rencana-rencana tindakan.
- 2.) Menganalisis kerja, meninjau ulang dan melakukan peningkatan kinerja untuk peningkatan terus-menerus yang bersifat inovatif.
- 3.) Jika memungkinkan, prioritas-prioritas dan kesempatan-kesempatan melakukan perbaikan itu disebarluaskan kepada para pemasok, mitra kerja dan pihak-pihak lain yang bekerja sama dengan organisasi bisnis untuk menjamin keselarasan dan integrasi organisasi.

b. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan

- 1.) Menyediakan informasi dan memberikan keudahan akses informasi kepada karyawan, pemasok, mitra kerja, pelanggan, dan pihak lain yang berkepentingan.
- 2.) Menjamin bahwa *hardware* dan *software* yang digunakan handa, aman, dan mudah dipergunakan (*user friendly*).
- 3.) Menyimpan data dan informasi, termasuk memelihara sistem *hardware* dan *software* untuk menjamin ketersediaan setiap waktu dibutuhkan.
- 4.) Menjamin keakuratan, integrasi dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan dan kerahasiaan dari data organisasi, informasi, dan pengetahuan yang ada.
- 5.) Mengelola pengetahuan organisasi.

5. *Human resource focus*
 - a. *Workforce Engagement* (Keterlibatan Tenaga Kerja)
 - 1.) Melibatkan, memberikan kompensasi dan penghargaan kepada karyawan untuk mencapai kinerja tinggi.
 - 2.) Mengembangkan SDM dalam organisasi agar mencapai kinerja tinggi.
 - 3.) Menilai keterlibatan karyawan dan menggunakan hasil-hasil penilaian itu untuk mencapai kinerja yang tinggi.
 - b. *Workforce Environment* (Lingkungan Tenaga Kerja)
 - 1.) Membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif dan mendukung.
 - 2.) Pemeliharaan lingkungan kerja yang mendukung dan perhatian kepada Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).
6. *Process management* (Manajemen Proses)
 - a. *Work System Design* (Desain Sistem Kerja)
 - 1.) Menetapkan kompetensi inti dan mengkaitkannya dengan visi, misi, nilai-nilai, lingkungan kompetitif, dan rencana-rencana tindakan (*action plans*)
 - 2.) Menjamin bahwa sistem dan tempat kerja dipersiapkan dengan baik agar mampu menghadapi keadaan-keadaan darurat atau bencana melalui pencegahan yang dilakukan, manajemen, kontinuitas operasional, dan pemulihan (*recovery*).
 - b. *Work Process Management and Improvement* (Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja)
 - 1.) Menerapkan dan mengelola proses kerja
 - 2.) Meningkatkan proses kerja
 - 3.) Memberikan inovasi produk atau layanan kepada pelanggan dalam mencapai kesuksesan serta keberlangsungan organisasi.
7. *Business results* (*Outcome*)
 - a. *Product and Service Outcomes* (*Outcome* Produk dan Jasa)
 - 1.) Melakukan segmentasi hasil-hasil kinerja produk dan pelayanan utama berdasarkan jenis serta kelompok produk dan pelayanan, berdasarkan kelompok pelanggan dan segmen pasar.
 - 2.) Melakukan perbandingan yang relevan
 - b. *Customer Focused Outcome* (*Outcome* Berfokus Pelanggan)
 - 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja berfokus pelanggan untuk kepuasan pelanggan dan nilai yang dirasakan pelanggan termasuk loyalitas pelanggan.

- 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil kinerja berfokus pada pelanggan berdasarkan jenis serta kelompok produk dan pelayanan berdasarkan kelompok pelanggan dan segmen pasar.
 - 3.) Melakukan pembandingan yang relevan
- c. *Financial and Market Outcomes (Outcome Keuangan dan Pasar)*
- 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja kunci dari finansial dan pasar berdasarkan hasil penjualan produk atau layanan.
 - 2.) Melakukan pembandingan yang relevan
- d. *Workforce Focused Outcomes (Outcome Berfokus Sumber Daya Manusia)*
- 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja berfokus sumber daya manusia berdasarkan keterlibatan karyawan dan lingkungan tenaga kerja.
 - 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil berdasarkan keberagaman tenaga kerja, kelompok-kelompok kerja
 - 3.) Melakukan pembandingan yang relevan
- e. *Process Effectiveness Outcomes (Outcome Efektifitas Proses)*
- 1.) Meringkas hasil-hasil kinerja operasional kunci yang berkontribusi kepada peningkatan efektifitas organisasi, termasuk kesiapan organisasi menghadapi keadaan darurat.
 - 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil berdasarkan jenis serta kelompok produk dan pelayanan, berdasarkan proses dan lokasi, dan berdasarkan segmen pusat.
 - 3.) Melakukan pembandingan yang relevan
- f. *Leadership Outcomes (Outcome Kepemimpinan)*
- 1.) Meringkas hasil-hasil kunci tentang kepemimpinan senior dan pengelolaan organisasi, termasuk bukti-bukti dari pencapaian rencana strategis, perilaku etika, pertanggungjawaban fiskal, kesesuaian terhadap peraturan-peraturan, tanggungjawab sosial, dan keanggotaan organisasi.
 - 2.) Melakukan segmentasi hasil-hasil berdasarkan unit-unit organisasi
 - 3.) Melakukan pembandingan yang relevan

Dengan penerapan kriteria *malcolm balridge* secara menyeluruh maka perusahaan akan menjadi perusahaan kelas dunia yang siap memenangkan persaingan.

2.3.3 Struktur Kriteria

Struktur kriteria *Business Excellence* terdiri dari tujuh kriteria dimana setiap kriteria terdiri dari beberapa item. Ada 18 item yang masing-masing fokus pada persyaratan utama yang harus dipenuhi suatu perusahaan. Struktur kriteria berikut penjelasannya pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Struktur kriteria

No	Kriteria MBNQA	Poin
1	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	120
	Kepemimpinan organisasi	70
	Tanggung jawab terhadap publik dan masyarakat	50
2	Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)	85
	Pengembangan strategi	40
	Penyebarluasan strategi	45
3	Fokus Pasar dan Pelanggan	85
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	40
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan	45
4	Informasi dan Analisis (<i>Information and Analysis</i>)	90
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	45
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	45
5	Fokus Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Focus</i>)	85
	Keterlibatan Tenaga Kerja (<i>Workforce Engagement</i>)	45
	Lingkungan Tenaga Kerja (<i>Workforce Environment</i>)	40
6	Manajemen Proses (<i>Process Management</i>)	85
	Desain Sistem Kerja	35
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	50
7	Hasil-hasil Bisnis (<i>Business Results</i>)/Outcome	450
	Outcome Jasa dan Produk	100
	Outcome Fokus Pelanggan	70
	Outcome Keuangan dan Pasar	70
	Outcome SDM	70
	Outcome Proses dan Efektifitas	70
	Outcome Kepemimpinan	70
TOTAL NILAI (POIN)		1000

Sumber : Gaspersz (2011)

2.3.4 Klasifikasi Pengukuran Kinerja *Malcolm Balridge*

Pada Tabel 2.3 menjelaskan klasifikasi Pengukuran kinerja berdasarkan *Malcolm Balridge*

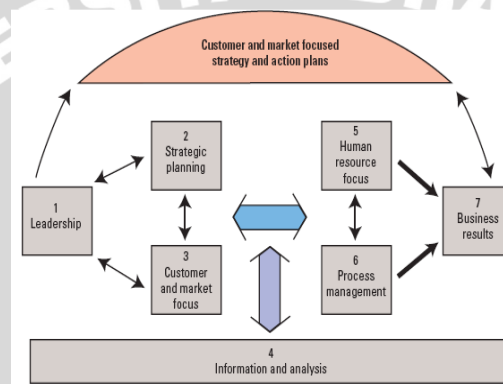
Tabel 2.3 Klasifikasi Pengukuran Kinerja *Malcolm Balridge*

Klasifikasi	Skor
<i>World Class Leader</i> (Pendekatan yang terkemuka, penyebarluasan secara penuh dan hasil yang memuaskan. Integrasi yang baik dan matang dengan analisis, pembelajaran dan pembagian dari penyerapan praktek terbaik).	876 – 1000
<i>Benchmark Leader</i> (Menemukan kembali pendekatan, penyebarluasan yang baik, perkembangan yang cukup memuaskan dan tingkatan yang diperlihatkan di sebagian besar tempat. Integrasi yang baik dengan analisis, pembelajaran, dan pembagian praktek sebagai kunci dan strategi manajemen. Kepemimpinan industri dan beberapa perbandingan kepemimpinan).	776 – 875
<i>Industry Leader</i> (Penerapan proses yang baik, penyebarluasan yang baik, hasil yang baik pada sebagian besar kriteria. Adanya bukti kematangan dan kontinuitas).	676 – 775
<i>Emerging Industry Leader</i> (Pendekatan atau proses dilaksanakan secara sistematis dengan adanya bukti, tidak ada gap dalam penyebarluasan, adanya hasil perbaikan untuk beberapa kriteria).	576 – 675
<i>Good Performance</i> (Ada proses/pendekatan yang efektif untuk sebagian besar kriteria, penyebarluasannya lebih jauh, pengukuran hasil diperlukan untuk menunjukkan integrasi, kontinuitas dan kematangan).	476 – 575
<i>Early Improvement</i> (Proses/pendekatan yang efektif untuk sebagian besar kriteria, namun penyebarluasannya masih terlalu sempit, hasil menunjukkan perbaikan di beberapa kriteria).	376 – 475
<i>Early Result</i> (Masih dalam tahap permulaan penerapan kriteria dan masih ada kesenjangan di beberapa kriteria).	276 -375
<i>Early Development</i> (Masih dalam tahap awal dari pengembangan dan penerapan dari proses dalam kriteria <i>Malcolm Balridge</i> . Masih banyak kesenjangan dalam banyak kriteria).	0 -275

Sumber : Gaspersz (2011)

2.3.5 Perspektif Sistem *Malcolm Baldrige*

Malcolm Baldrige memberikan suatu perspektif sistem untuk pengelolaan organisasi dan proses-proses kunci menuju keunggulan kinerja. Kriteria yang digunakan untuk menilai suatu performa *applicant*, dibagi menjadi tujuh kriteria dan menyediakan arah yang strategis untuk keseluruhan sistem. Kriteria tersebut adalah (1) Kepemimpinan; (2) Perencanaan strategis; (3) Fokus pasar dan pelanggan; (4) Informasi dan analisa; (5) Fokus sumber daya manusia; (6) Proses manajemen; dan (7) Hasil-hasil bisnis. Model Baldrige dapat kita lihat dalam gambar di bawah ini beserta kriteria-kriteria yang terapat di dalamnya.



Gambar 2.1 *Baldrige Quality Model*

Sumber: www.texas-quality.org

Keterangan dari kriteria Baldrige pada Gambar 2.1 adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan: menjelaskan bagaimana eksekutif senior membimbing organisasi dan bagaimana organisasi bertanggung jawab kepada publik, dan melatih menjadi warga negara yang baik.
2. Perencanaan Strategis: menjelaskan pengaturan strategi organisasi dan menentukan perencanaan tindakan.
3. Fokus Pelanggan dan Pasar: menjelaskan penentuan kebutuhan organisasi dan keinginan pelanggan dan pasar; membangun hubungan dengan pelanggan; dan memperoleh, memuaskan, dan mempertahankan pelanggan.
4. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan: kriteria ini menunjukkan bagaimana perusahaan menentukan suatu cara untuk mengumpulkan dan memilih suatu data yang terkait dengan kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat memperbaiki kekurangan yang ada dan mengefektifkan kinerja perusahaan.

5. Fokus Sumber Daya Manusia: penjelasan mengenai pemanfaatan tenaga kerja untuk mengembangkan seluruh potensi dan penyusunan sasaran organisasi.
6. Proses Manajemen: menjelaskan aspek-aspek kunci perancangan, manajemen, dan peningkatan proses produksi/ pengiriman dan proses pendukung.
7. Hasil Bisnis: menjelaskan peningkatan dan performa organisasi dalam area bisnis: kepuasan pelanggan, performa lokasi pasar dan keuangan, sumber daya manusia (SDM), performa *supplier* dan *partner*, kinerja operasional dan tanggung jawab pemerintah dan masyarakat; dan menjelaskan performa organisasi menghadapi pesaing.

Kepemimpinan (kriteria 1), Perencanaan Strategis (kriteria 2), dan Fokus Pelanggan dan Pasar (kriteria 3) mewakili tritunggal kepemimpinan. kriteria ini ditempatkan secara bersamaan untuk menekankan pentingnya fokus kepemimpinan pada strategi dan kepuasan pelanggan. Para pemimpin senior harus menetapkan arah perusahaan dan berusaha mencari peluang bagi perusahaan.

Fokus Sumber Daya Manusia (kriteria 5), Proses Manajemen (kriteria 6), dan Hasil Bisnis (kriteria 7) mewakili tritunggal hasil. Para pegawai dan proses utama yang dilakukan perusahaan akan menghasilkan keunggulan kinerja yang maksimal. Garis anak panah horizontal pada bagan yang menghubungkan kepemimpinan dan hasil menggambarkan suatu keterkaitan penting untuk keunggulan organisasi. Pemimpin harus memperhatikan pada hasil-hasil usaha dan mempelajarinya untuk menuju perbaikan. Dengan melakukan *plan-do-check* dan implementasi, diharapkan perusahaan bisa memperbaiki kinerja dan daya saingnya. Anak panah dua arah menunjukkan pentingnya umpan balik pada suatu sistem manajemen kinerja yang efektif.

Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (kriteria 4) merupakan hal penting terhadap efektifitas manajemen dari organisasi dan terhadap sistem (manajemen pengetahuan) berdasarkan fakta (pengukuran dan analisis) untuk peningkatan kinerja dan daya saing. Pengukuran dan analisis berguna sebagai suatu landasan untuk sistem manajemen kinerja dari organisasi bisnis tersebut (Gaspersz, 2011).

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis dalam manajemen strategis yang sudah terbukti sangat berguna untuk mengidentifikasi kompetensi suatu organisasi dan mengidentifikasi peluang yang tersedia. Dengan analisis SWOT selain dapat dimanfaatkan mengidentifikasi peluang yang ada namun belum dapat

dimanfaatkan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut maupun ancaman yang ada.

Tujuan analisis SWOT adalah untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan penyusunan *objective* dan strategi perusahaan dalam *corporate planning*.

Kerangka SWOT merupakan sebuah matrix dua kali dua yang sebaiknya dikerjakan dalam suatu kelompok yang terdiri dari anggota kunci tim atau organisasi. Pertama, penting untuk diketahui dengan jelas tentang apa tujuan perubahan kunci, dan terhadap tim atau organisasi apa analisis SWOT akan dilakukan. Setelah pertanyaan-pertanyaan ini dijelaskan dan disepakati, mulailah dengan brainstorming gagasan, dan kemudian setelah itu dipertajam dan diperjelas dalam diskusi.

Perkiraan mengenai kapasitas internal dapat dipakai untuk membantu mengidentifikasi dimana posisi sebuah proyek atau organisasi saat ini: sumberdaya yang dapat segera dimanfaatkan dan masalah yang belum juga dapat diselesaikan. Dengan melakukan hal ini kita dapat mengidentifikasi dimana atau kapan sumberdaya baru, keterampilan atau mitra baru akan dibutuhkan. Bila berpikir tentang kekuatan, perlu memikirkan tentang contoh-contoh keberhasilan yang nyata dan apa penjelasannya.

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah (Rosid, 2011).

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. *Strengths* (kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2. *Weakness* (kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

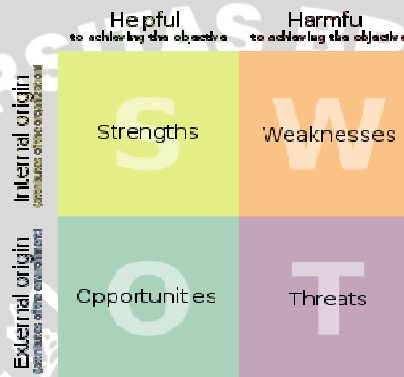
3. *Opportunities* (peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

4. *Threats* (ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

SWOT ANALYSIS



Gambar 2.2 Kerangka Analisis SWOT

Sumber : <http://ekosuwono.wordpress.com/2010/02/18/analisis-swot/>

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Perencanaan strategis (*strategic planner*) suatu perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) pada kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi atau populer disebut analisis SWOT.

Dalam menganalisis data digunakan teknik deskriptif kualitatif guna menjawab perumusan permasalahan mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada pada objek penelitian dan apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari luar yang harus dihadapinya.

Dalam penelitian dilakukan identifikasi variabel-variabel yang merupakan kekuatan dan peluang yang kemudian digunakan skala likert atas lima tingkat yang terdiri dari: Sangat baik (5), Baik (4), Cukup baik (3), Kurang baik (2), dan Tidak baik

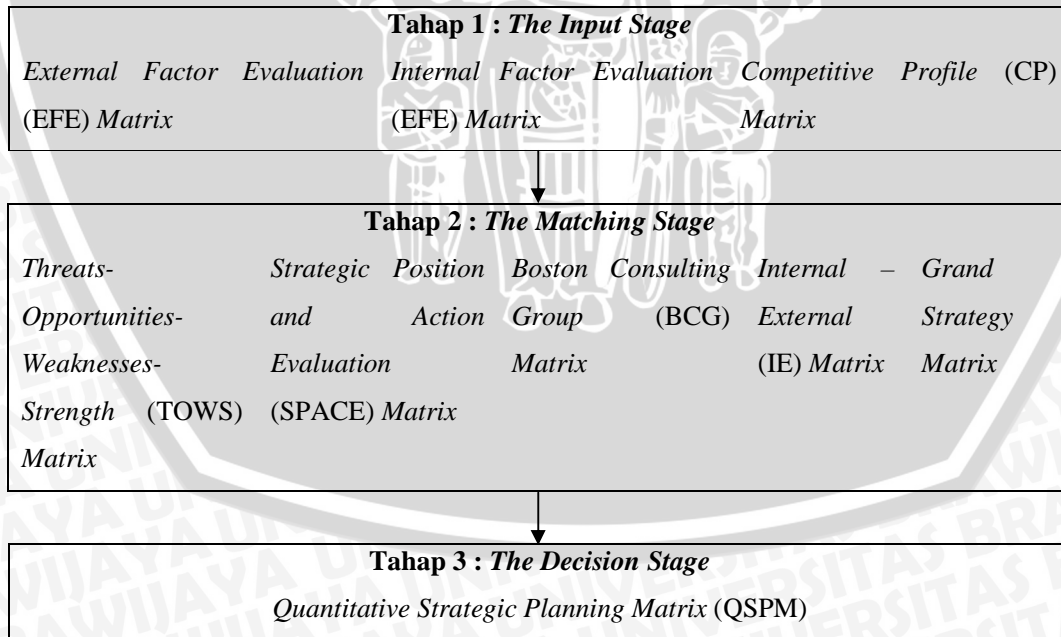
(1), berupa Skala Likert Keunggulan dan Peluang. Kemudian penelitian dilanjutkan dengan identifikasi variabel-variabel yang merupakan kelemahan dan ancaman dari luar yang kemudian digunakan skala likert atas lima tingkat yang terdiri dari: Sangat berat (=5), Berat (=4), Cukup berat (=3), Kurang berat (=2), dan Tidak berat (=1), berupa Skala Likert Tantangan dan Ancaman.

Analisis SWOT ini adalah membandingkan antara faktor eksternal, berupa Peluang dan Ancaman dengan faktor internal, yang berupa Kekuatan dan Kelemahan. Langkah-langkah dalam menganalisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi semua hal yang berkaitan dengan SWOT
2. Menentukan faktor penghambat dan faktor pendukung
3. Menentukan alternatif-alternatif kegiatan
4. Merumuskan tujuan dari masing-masing kegiatan
5. Mengambil keputusan yang paling prioritas

2.5 Tahap Perencanaan Strategis

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan. Berikut ini disajikan ulang macam-macam matriks dan ketiga tahap yang dimaksud.



Gambar 2.3 Tahap Penentuan Strategi
 Sumber : Fred R. David (2009)

2.5.1 Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal (data yang diperoleh dari luar perusahaan) dan data internal (data yang diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri) (Rangkuti, 2005).

Data-data tersebut menjadi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi dengan menggunakan matrik EFE dan IFE. Berikut ini penjelasan mengenai matrik EFE dan IFE, yaitu:

2.5.1.1 Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan (Umar, 2003).

Tahapan Kerja dalam menyusun matrik EFE adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal peluang dan ancaman bagi perusahaan.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Bobot yang diberi mulai 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
3. Tentukan rating setiap *critical success factors* mulai dari 4 sampai 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut berdasarkan kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.

- Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industri. Sementara itu, total skor sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 2.4 Matrik EFE

No	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot (Bobot x Rating)
	Peluang			
1				
2				
3				
...				
	Ancaman			
1				
2				
3				
...				
TOTAL		1,000		

Sumber : Mayasari (2008)

2.5.1.2 Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matrik IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produk/operasi (Umar, 2003).

Tahapan Kerja dalam menyusun matrik IFE adalah sebagai berikut :

- Membuat daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek internal yang mencakup perihal kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.
- Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Bobot yang diberi mulai 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
- Tentukan rating setiap *critical success factors* mulai dari 4 sampai 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut berdasarkan kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating

kelemahan adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai kelemahan sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika kelemahannya sedikit ratingnya 4.

4. Kalikan nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap kekuatan-kekuatan yang ada dan menghindari kelemahan-kelemahan di pasar industri. Sementara itu, total skor sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang ada atau tidak menghindari kelemahan-kelemahan internal.

Tabel 2.5 Matrik IFE

No	Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot (Bobot x Rating)
	Kekuatan			
1				
2				
3				
...				
	Kelemahan			
1				
2				
3				
...				
TOTAL		1,000		

Sumber : Mayasari (2008)

2.5.2 Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Beberapa model yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut (Rangkuti, 2005) :

2.5.2.1 Matrik SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk melengkapi analisis SWOT. Analisis SWOT yang dapat memetakan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal suatu organisasi kedalam 4 alternatif strategi.

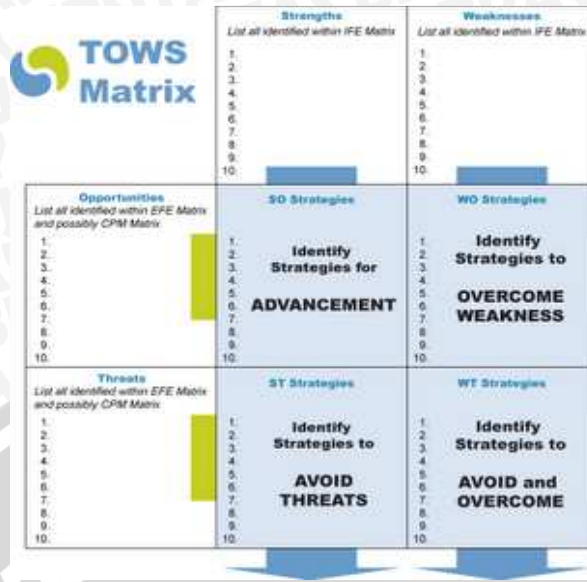
Matriks SWOT adalah alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan 4 tipe pilihan strategi: SO, WO, ST dan WT. Kunci keberhasilan penggunaan matriks SWOT adalah mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membentuk satu strategi (Daud,2005).

1. Strategi SO adalah strategi yang dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.
2. Strategi WO adalah strategi yang dibuat untuk memperbaiki kelemahan internal dan menggunakan kesempatan eksternal. WO juga menunjukkan kesempatan yang ada dalam jangkauan yang bisa diraih oleh perusahaan jika berhasil memperbaiki kelemahan internal.
3. Strategi ST dibuat untuk mengantisipasi ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki.
4. Strategi WT mungkin saja terjadi terutama jika perusahaan menghadapi faktor-faktor kelemahan dan ancaman yang tidak dapat ditangani dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada. Secara nyata, bentuk pelaksanaan strategi WT adalah *merger*, pernyataan bangkrut, *restrukturisasi*, atau *likuidasi*.

Ada 8 langkah dalam penyusunan matriks SWOT, yaitu:

1. Uraikan semua peluang eksternal
2. Uraikan semua ancaman eksternal
3. Uraikan semua kekuatan internal
4. Uraikan semua kelemahan internal
5. Satukan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi yang mungkin
6. Satukan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi yang mungkin
7. Satukan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi yang mungkin
8. Satukan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi yang mungkin

Tujuan dari analisa SWOT adalah untuk memunculkan semua alternatif yang mungkin dijalankan berdasarkan faktor kunci internal dan eksternal, bukan untuk menentukan strategi yang terbaik. Tidak semua strategi yang dihasilkan harus dipilih dan dijalankan. Pilihan strategi ditentukan berdasarkan pertimbangan lain.



Gambar 2.4 Kerangka Matriks SWOT

Sumber : <http://d4deepan.blogspot.com/2012/03/what-is-tows-matrix.html>

2.5.3 Tahap Pengambilan Keputusan

2.5.3.1 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun pada tahap pencocokan (David, 2009).

Matrik QSPM digunakan untuk memilih strategi dari berbagai alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT. Strategi terbaik yang diambil adalah strategi yang paling cocok dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Matrik QSPM diilustrasikan pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi ...	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Ancaman							
Kekuatan							
Kelemahan							
Jumlah Total Nilai Daya Tarik							

Sumber : David (2009)

Setelah tahapan-tahapan pada matriks sebelumnya dibuat dan dianalisa, maka tahap selanjutnya disusunlah daftar prioritas yang akan diimplementasikan. Langkah-langkah dalam menyusun QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor eksternal (kesempatan/ancaman) dan faktor internal (kekuatan/kelemahan) di sebelah kiri dari kolom matrik QSPM.
2. Memberi bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal.
3. Mengidentifikasi alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, berikan nilai daya tarik (*AS/Attractiveness Score*) bekisar antara 1- 4. Skala yang digunakan adalah : 1= tidak menarik, 2= cukup menarik, 3= menarik, 4= sangat menarik. Menghitung total nilai daya tarik yang dilakukan dengan mengalikan bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4).
5. Menghitung Total Nilai Daya Tarik (*TAS/ Total Attractiveness Score*). Total Nilai Daya Tarik diterapkan sebagai hasil perkalian bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) dalam setiap baris. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik alternatif strategi itu.
6. Menghitung Jumlah Total Nilai Daya Tarik. Menjumlahkan total nilai daya tarik dalam setiap kolom strategi QSPM. Jumlah total nilai daya tarik mengungkapkan strategi umum yang paling menarik dalam setiap strategi. Semakin tinggi nilai menunjukkan strategi itu semakin menarik. Besarnya perbedaan antara jumlah total nilai daya tarik dalam suatu alternatif strategi tertentu menunjukkan seberapa besar sebuah strategi relatif lebih diinginkan terhadap yang lain.

Berikut adalah beberapa keuntungan dari QSPM, yaitu (David, 2009) :

1. Rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Misalnya seperti strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi dulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi, kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM.
2. Mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan.
3. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggaris bawahi berbagai hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi.

4. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi.
5. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil di sepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi.

Sedangkan keterbatasan QSPM adalah (David, 2009) :

1. QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemingkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang objektif.
2. Diskusi di antara para penyusun strategi, manager, dan karyawan di sepanjang proses perumusan strategi adalah hal yang “konstruktif” dan memperbaiki kualitas keputusan strategi. Diskusi yang konstruktif selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan interpretasi atas informasi dan opini yang beragam.
3. QSPM hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya.



BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan langkah-langkah terstruktur yang dilakukan dalam penelitian. Dalam metodologi penelitian dijelaskan pula tentang cara pengumpulan data, data apa yang diperlukan, tempat penelitian sebagai objek penelitian. Pada penelitian ini bab metodologi penelitian menguraikan tentang metode penelitian, data yang digunakan, metode pengumpulan data, langkah-langkah penelitian beserta penjelannya, dan diagram alir penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang memberikan penjelasan objektif, komparasi dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah mencari penjelasan atas suatu fakta atau kejadian yang sedang terjadi, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang berkembang, akibat atau efek yang terjadi, atau kecenderungan yang sedang berlangsung.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Cakra Guna Cipta Malang, yang beralamat di Jalan Watudakon Kendal Payak, Bululawang, Malang dari bulan September 2012.

3.3 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan metode *Malcolm Balridge* adalah sebagai berikut:

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh melalui pengamatan atau pengukuran secara langsung oleh peneliti dari obyek penelitian, diantaranya adalah hasil pengamatan, wawancara, dan pengisian kuisisioner terhadap pihak terkait.

- a. Pengamatan

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan melakukan pengamatan langsung terhadap keadaan yang sebenarnya PT. Cakra Guna Cipta Malang.

- b. Wawancara

Pada penelitian ini melakukan komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan pada obyek yang akan diteliti PT. Cakra Guna Cipta.

c. Kuisisioner

Mengumpulkan data dengan cara menyebarluaskan angket yang berisi daftar pertanyaan untuk mendukung data lainnya. Kuisisioner yang disebar berisi tujuh kriteria yang ada pada metode *Malcolm Balridge* yang kemudian diberikan pada pihak yang benar-benar mengerti seluk-beluk PT Cakra Guna Cipta Malang.

d. *Brainstorming*,

Brainstorming yaitu berdiskusi dan bertukar pendapat dengan pihak manajemen PT Cakra Guna Cipta. Hasil dari *brainstorming* ini antara lain berupa perumusan penyebab akar permasalahan pada kriteria yang rendah.

2. Data sekunder, merupakan data yang telah tersedia atau telah disajikan oleh pihak perusahaan.

- a. Profil PT Cakra Guna Cipta Malang
- b. Struktur organisasi
- c. Tujuan Perusahaan
- d. Jumlah SDM
- e. Jam kerja dan gaji karyawan
- f. Data proses produksi
- g. Data Pemasaran
- h. Data Segmentasi Pelanggan

3.4 Langkah-langkah Penelitian

Penjelasan secara sistematis mengenai tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Lapangan

Langkah awal yang perlu dilakukan adalah melakukan observasi langsung di PT Cakra Guna Cipta Malang untuk mendapatkan gambaran dari kondisi sebenarnya obyek yang akan diteliti. Hal ini akan bermanfaat bagi peneliti karena dapat memberikan gambaran yang jelas tentang obyek penelitiannya.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan informasi dan teori-teori penunjang yang berkenaan dengan penelitian ini seperti teori mengenai *Malcolm Balridge*, SWOT, dan lainnya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan

informasi dari berbagai sumber pustaka, baik berupa referensi buku, literatur maupun jurnal yang berkaitan dengan penelitian ini.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

4. Perumusan Masalah

Setelah mengidentifikasi masalah, tahap selanjutnya adalah merumuskan masalah. Rumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji serta menunjukkan tujuan dari persoalan yang dikemukakan.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini ditujukan untuk menentukan batasan-batasan yang diperlukan dalam pengolahan dan analisis data selanjutnya.

6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi atau kondisi lokasi penelitian sesuai dengan ruang lingkup penelitian dan seluruh populasi yang dapat menunjang kegiatan penelitian. Data dan informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang diangkat. Data ini akan menjadi *input* pada tahap pengolahan data.

7. Pengolahan Data

Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan dari hasil penyebaran kuisisioner berdasarkan kriteria *Malcolm Balridge* dan sudah relevan dengan persoalan yang diangkat, selanjutnya dilakukan pengolahan data untuk merekap jawaban hasil kuisisionernya

8. Interpretasi Pengukuran Kinerja PT Cakra Guna Cipta Malang

Setelah tahap pengolahan data kemudian dilakukan interpretasi pengukuran kinerja perusahaan. Pada pengukuran tersebut akan diketahui nilai-nilai tiap kriteria *Malcolm Balridge* dan total skor keseluruhan, selanjutnya membahas pengukuran secara mendetail. Dari ketujuh kriteria tersebut akan dilihat tingkat prosentase pencapaiannya.

9. Identifikasi Faktor-faktor Internal dan Eksternal

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan dan faktor-faktor eksternal yang merupakan

peluang dan ancaman apa saja yang menjadi akar penyebab dari permasalahan bagi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.

10. Pembuatan Matrik *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal (EFE) dan internal (IFE) perusahaan, selain itu matrik ini juga digunakan untuk memberikan penilaian secara kuantitatif terhadap faktor-faktor yang merupakan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang sudah diidentifikasi sebelumnya.

11. Pembangkitan Alternatif Strategi Bersaing dengan Matriks SWOT

Dari hasil analisis SWOT akan dikembangkan berbagai alternatif strategi dengan menggunakan matrik SWOT sehingga diperoleh 4 tipe alternatif strategi, yaitu : SO (*Strength-Opportunities*), WO (*Weakness- Opportunities*), ST (*Strength-Threaths*), WT (*Weakness- Threaths*).

12. Pemilihan Strategi Bersaing dengan Matrik QSPM

Pada tahap ini dilakukan pemilihan strategi yang cocok untuk perusahaan PT. Cakra Guna Cipta Malang dengan menggunakan matrik perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrik*).

13. Pembahasan

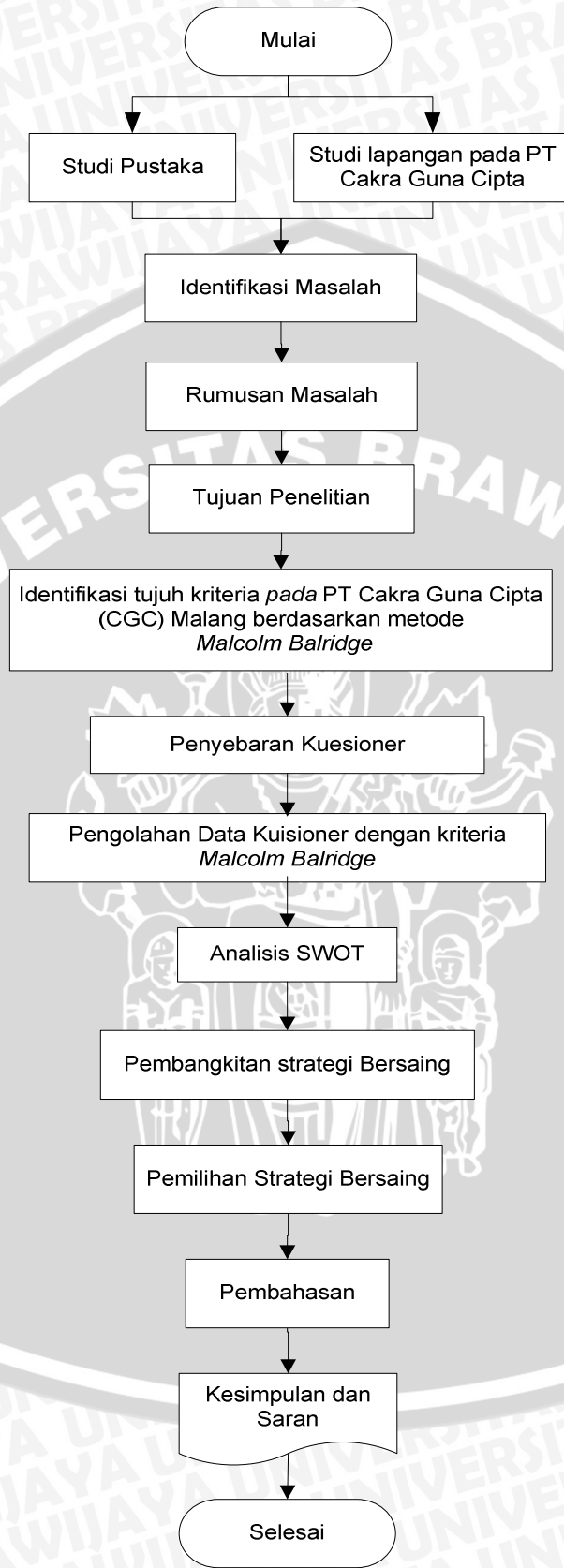
Pada tahap ini akan dibahas hasil pengolahan data hingga tahap pemilihan strategi bersaing yang telah diberikan di PT Cakra Guna Cipta Malang. Pada tahap pembahasan ini menjelaskan jangka pendek yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk prioritas rekomendasi yang bisa diterapkan nantinya.

14. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran adalah bagian terakhir dari tahap penelitian. Tahap ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa data yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Berdasarkan langkah-langkah penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, maka secara umum diagram alir penelitian disajikan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang analisis data dan juga pembahasan dari hasil pengukuran kinerja perusahaan yang kemudian akan digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang sesuai, sehingga nantinya dapat memberikan strategi utama berdasarkan hasil analisis permasalahan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran secara umum PT. Cakra Guna Cipta Malang.

4.1.1 Sejarah PT. Cakra Guna Cipta Malang

Perusahaan rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang didirikan pada tanggal 18 Januari 1984. Perusahaan berdiri atas prakarsa Bapak Edi Indra Winoto, Bapak Moch. Achyat, dan Bapak Hadi Wiranata. Masing-masing menanamkan modal sebesar Rp 25.000.000,00 sehingga modal awal perusahaan berjumlah Rp 75.000.000,00. Untuk mengatur dan menangani pelaksanaan kegiatan usaha perusahaan, mereka sepakat menunjuk Bapak Moch. Achyat sebagai pimpinan perusahaan.

Adapun surat izin yang telah dimiliki oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya, yaitu:

1. Surat izin HO: No. 530 08/02/UG/1991.
2. Surat Persetujuan Prinsip Perluasan No 495/DJA/PP/DII/1998 tertanggal 28 Maret 1998.
3. Surat izin dari Departemen Tenaga Kerja RI Kotamadya Malang No. 0497AP/A/W.13-3/1992.
4. Surat izin dari kantor Bea Cukai No. 01006/F tertanggal 20 Mei 1992.
5. Surat izin perdagangan No. SIUP 15-19/132/PM/II/92/PAI.

Dengan perkembangan dan kemajuan usaha yang telah dicapai oleh perusahaan, maka pada bulan April 1992, perusahaan memperoleh pinjaman dana dari Bapindo sebesar Rp 200.000.000,00. Dana tersebut dipergunakan untuk membangun gedung dan menambah mesin-mesin guna peningkatan produksinya.

Sejalan dengan itu, terjadi perubahan dalam manajemen perusahaan. Saham milik Bapak Edi Indra Winoto dan Bapak Moch. Wiranata, sehingga Bapak Hadi

Wiranata menjadi pemilik tunggal sekaligus menjabat sebagai direktur utama. Sedangkan pengelolaan dan penanganan manajemen perusahaan sehari-hari dipegang oleh Ibu Handayani sebagai Direktur.

Perusahaan rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang merupakan perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Perusahaan rokok ini merupakan sebuah perusahaan pabrikasi yang memproduksi rokok untuk dipasarkan kepada masyarakat dengan melalui berbagai macam saluran distribusi.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Perusahaan rokok PT. Cakra Guna Cipta ini, antara tempat kedudukan dan tempat kediaman perusahaan digabungkan menjadi satu lokasi, artinya perusahaan melakukan aktivitas produksi dan administrasi dalam satu lokasi. Pada awal pendiriannya, perusahaan menyewa sebuah areal seluas 1900 m², yang terletak di Jalan Ahmad Yani 138 Malang. Setelah mendapatkan pinjaman dana dari Bank Bapindo, lokasi perusahaan berpindah ke Jalan Raya Kendalpayak, Wtudakon, Kabupaten Malang.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

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.

4.1.4 Tujuan Perusahaan

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

4.1.4.1 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

Dalam hal ini perusahaan berusaha mencapai target produksi yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana sebelumnya, pada waktu yang tepat dan biaya seekonomis mungkin agar dapat memenuhi permintaan konsumen sehingga tidak terjadi peralihan konsumen ke perusahaan pesaing karena kepercayaan terhadap perusahaan berkurang.

2. Keuangan kualitas produk

Dalam mempertahankan posisi dalam persaingan, perusahaan harus dapat menjaga reputasi dengan meningkatkan kualitas atau mutu produknya.

3. Meningkatkan volume penjualan

Meningkatkan volume penjualan merupakan salah satu usaha dari perusahaan untuk dapat bertahan hidup dari hasil penjualan yang telah dicapai.

4.1.4.2 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

Mencapai laba yang optimal adalah tujuan yang selalu diharapkan oleh setiap perusahaan dengan cara-cara yang telah ditentukan oleh direksi atau pimpinan perusahaan.

2. Menjaga kontinuitas perusahaan

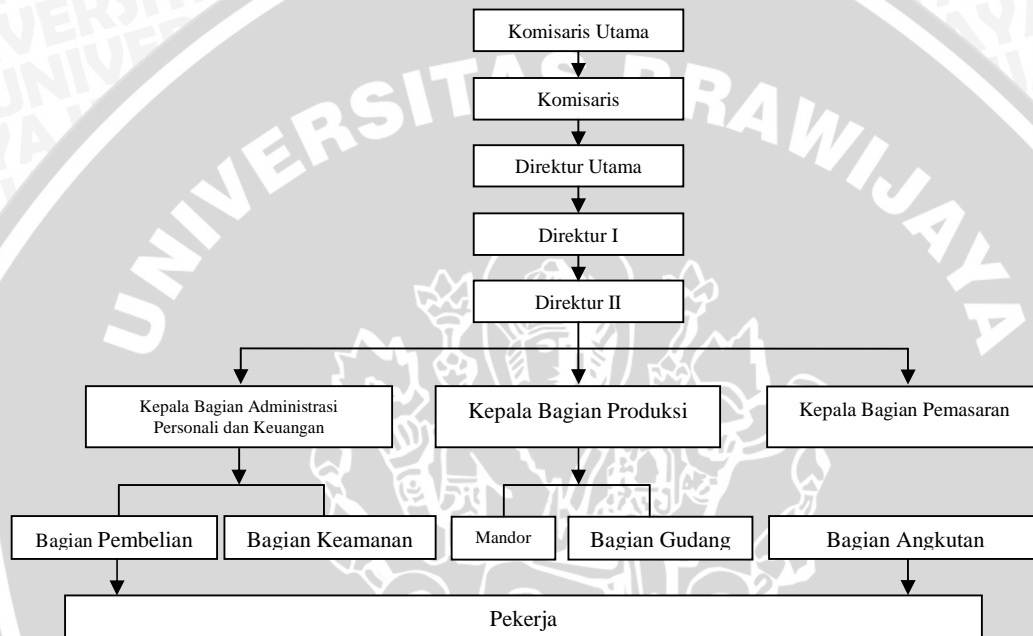
Hal ini berarti menciptakan suatu kondisi dimana aktifitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar tanpa mengalami suatu hambatan, sehingga dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

3. Mengadakan Ekspansi

Setiap pemimpin perusahaan selalu menginginkan agar usaha yang dipimpinnya menjadi semakin berkembang, baik itu segi internal maupun eksternal. Dalam segi internal dapat berarti bahwa ekspansi yang dilakukan dalam perusahaan meliputi penambahan atau modernisasi peralatan produksi, penambahan fisik perusahaan dan lain-lain. Sedangkan ekspansi eksternal dapat berarti pengadaan anak perusahaan.

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang, struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi garis, karena pelimpahan wewenang dari atas ke bawah dan tanggung jawabnya dari bawah ke atas. Dengan adanya struktur organisasi dapat dilihat secara jelas bagaimana pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang berlaku di perusahaan. Hal ini merupakan suatu pedoman dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis diantara unsur yang terlibat dalam struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Cakra Guna Cipta Malang

4.1.6 Deskripsi Jabatan

Adapun tugas dan tanggung jawab tiap-tiap bagian yang terdapat dalam struktur organisasi tersebut, adalah sebagai berikut :

1. **Komisaris Utama**

Komisaris Utama bertugas menyerahkan keputusan-keputusan perusahaan dan bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan.

2. **Komisaris**

Komisaris bertugas menerima laporan mengenai kegiatan perusahaan dari Direktur Utama dan bertanggung jawab kepada Komisaris Utama.

3. **Direktur Utama**

Menentukan kebijakan perusahaan dan bertanggung jawab pada komisaris.

4. Direktur I

Mengurusi dan melaksanakan kegiatan keuangan terutama kas besar, yang berhubungan dengan produksi dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
5. Direktur II

Mengurusi dan melaksanakan kegiatan keuangan terutama kas kecil, yang berhubungan dengan pengeluaran harian dan bertanggung jawab kepada Direktur I.
6. Kepala Bagian Administrasi Personalia dan Keuangan

Mengurusi dan mengatur semua administrasi dari perusahaan dan semua hal yang berhubungan dengan kepegawaian, serta membantu Direktur I untuk :

 - a. Mengadakan pemecahan belanja pegawai, mencatat perubahan posisi keuangan perusahaan, dan menyusun laporan yang diserahkan kepada Direktur I.
 - b. Bertanggung jawab kepada Direktur I,
7. Bagian Pembelian

Mempersiapkan dan mencari bahan-bahan yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan.
8. Bagian Keamanan

Menjaga Keamanan dan ketertiban di perusahaan, dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan.
9. Kepala Bagian Produksi

Mengatur dan menjalankan apa yang telah ditetapkan oleh Direktur dalam bidang produksi, bertanggung jawab atas kelancaran produksi, membantu direktur dalam mengadakan perencanaan produksi, termasuk perencanaan kebutuhan bahan baku, bahan pembantu, dan peralatan lainnya, serta memberikan laporan-laporan kepada Direktur Utama.
10. Mandor

Mengawasi pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, mencatat absensi pekerja, dan membuat hasil produksi setiap hari dan bertugas mengawasi kelancaran kerja para pekerja, serta bertanggung jawab kepada bagian produksi.
11. Bagian Gudang

Mmengatur dan menentukan semua kebutuhan bahan untuk proses produksi, dan bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi.
12. Kepala Bagian Pemasaran

Menentukan kebijaksanaan dalam perusahaan mengenai hasil produksi dari produksi ke konsumen, dan mengadakan pengawasan terhadap harga yang telah

ditetapkan, serta bertanggung jawab kepada Direktur II. Selain itu juga bertugas mencari daerah baru serta langganan baru untuk memperluas daerah pemasaran.

13. Bagian Angkutan

Memimpin pengangkutan barang-barang yaitu bahan baku dan bahan pembantu, serta mengangkut barang jadi dari pabrik ke agen maupun ke retailer, serta bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Pemasaran.

14. Pekerja

Merupakan pekerja di dalam perusahaan, dan menerima perintah dari atasan masing-masing, serta bertanggung jawab kepada bagiannya masing-masing.

4.1.7 Jumlah Karyawan

Data pendidikan tenaga kerja tetap tahun 2012 dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Jumlah dan Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kerja Tidak Tetap PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012

Unit Kegiatan	Kualifikasi Pendidikan				Jumlah masuk
	Tdk Tamat SD	SD	SMP	SMA	
Mesin/operator/mekanik	-	-	1	6	7
Verpak	25	62	42	-	129
Giling	23	20	35	-	78
Gunting	20	28	17	-	65
Oncek	-	11	-	-	11
Mengodol	-	7	6	-	13
Merajang cengkeh	4	6	-	-	10
Menjemur	3	5	-	-	8
Mencampur tembakau	5	4	-	-	9
Mengebali rokok	4	6	-	-	10
Mengambil rokok batangan	6	1	-	-	7
Jumlah	90	150	101	6	347

Data pendidikan tenaga kerja tetap tahun 2012 dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Jumlah dan Kualifikasi Pendidikan Tenaga Kerja Tetap PT. Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012

Unit Kegiatan	Kualifikasi Pendidikan		Jumlah masuk
	SMA	Sarjana	
Komisaris Utama	-	1	1
Komisaris	-	1	1
Direktur Utama	-	1	1
Direktur I	-	1	1
Direktur II	-	1	1
Kabag Adm. Personalia dan Keuangan	-	1	1
Kabag Produksi	-	1	1
Kabag Pemasaran	-	1	1
Staf Bagian Pembelian	-	1	1
Staf Bagian Keamanan	3	-	3
Staf Bagian Mandor	-	3	3
Staf Bagian Gudang	3	-	3
Staf Bagian Angkutan	1	-	1
Jumlah	7	12	19

4.1.8 Jam Kerja

Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang terdapat pembagian jam kerja yang berlaku bagi karyawan. Pembagian jam kerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Jam Kerja PT. Cakra Guna Cipta Malang

No	Bagian	Hari Kerja	Shift	Jam Kerja	Istirahat
1	Kantor	Senin - Sabtu	-	08.00 – 17.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB
2	Produksi	Senin - Sabtu	-	07.00 – 16.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB
3	SKM (Pengepakan)	Senin - Sabtu	I	06.00 – 14.00 WIB	-
			II	14.00 – 22.00 WIB	-
			III	22.00 – 06.00 WIB	-

4.1.9 Gaji

Sistem pemberian gaji PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah sebagai berikut:

1. Pekerja tidak tetap
 - a. Pekerja harian dengan masa kerja sudah lebih dari 1 tahun adalah Rp 19.100,00/hari (UMR per bulan/26 hari > Rp 497.100,00/26 hari).
 - b. Pekerja harian yang bekerja 6 hari dalam seminggu diberi tambahan upah sebesar Rp 8000,00 tetapi jika tidak masuk 1 hari mendapat potongan 50%.
 - c. Pekerja borongan berlaku upah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Upah Pekerja Borongan PT. Cakra Guna Cipta Malang

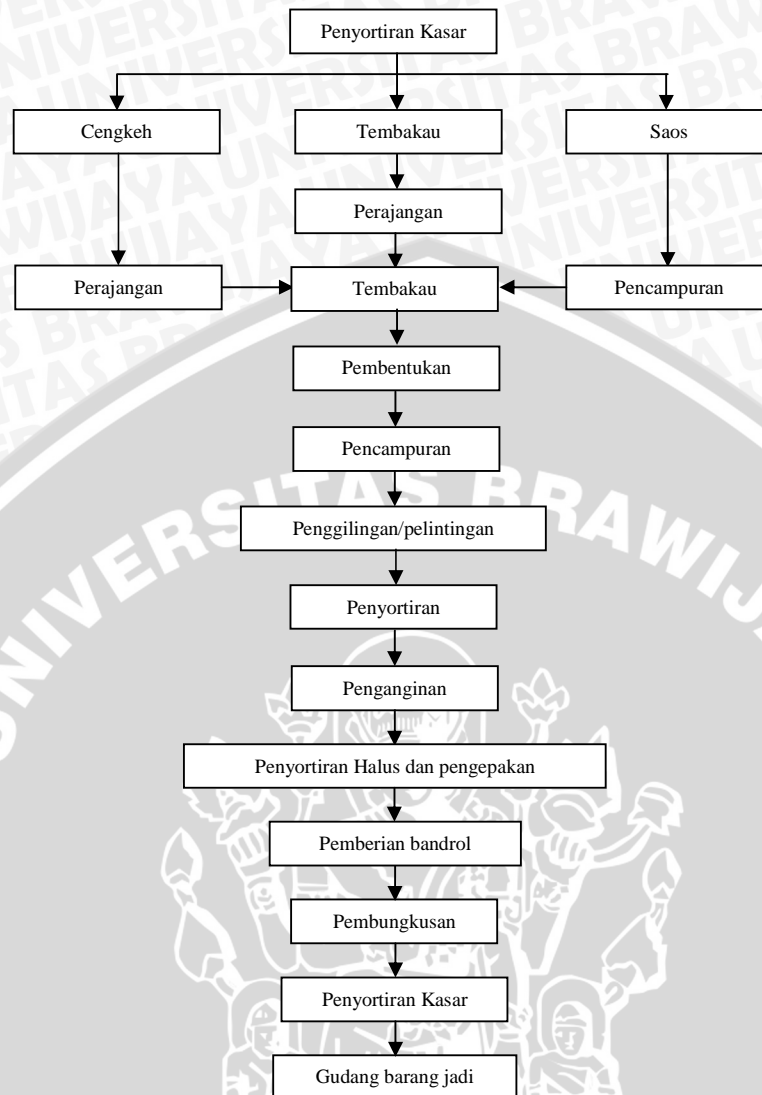
Bagian	Upah	Keterangan
Giling	Rp 7600,00	Per 1000 batang
Verpack 10	Rp 600,00	Per 200 batang
Verpack 12	Rp 6350,00	Per 200 batang
Verpack 16	Rp 6700,00	Per 200 batang
HLP 12	Rp 2100,00	Per 200 batang
Putihan 10	Rp 3350,00	Per 200 batang
Putihan 12	Rp 3575,00	Per 200 batang
Putihan 16	Rp 3800,00	Per 200 batang

2. Pekerja tetap

Pelaksanaan upah dan sistem penggajian pekerja tetap berkisar antara Rp 500.000,00 – Rp 1.500.000,00 per bulan dengan penambahan kesejahteraan lainnya seperti makan siang, obat-obatan, astek dan pemberian THR (Tunjangan Hari Raya) setiap setahun sekali sebesar dua kali gaji pokok.

4.1.10 Proses Produksi

Proses produksi adalah proses pengolahan barang dari bahan mentah menjadi barang jadi. Proses produksi pada PT. Cakra Guna Cipta Malang berjalan secara berkesinambungan, yaitu berdasarkan urutan yang telah ditetapkan. Tahap-tahap pekerjaan dalam proses produksi tersebut sebagai berikut:



Gambar 4.2 Proses Produksi PT. Cakra Guna Cipta Malang
Sumber : PT. Cakra Guna Cipta Malang

1. Proses pengolahan cengkeh
Berbagai macam cengkeh direndam dalam air antara 4-6 jam, dan keesokan harinya cengkeh tersebut dirajang, kemudian dijemur sampai kering.
2. Proses pengolahan tembakau
Tembakau yang masih dalam bentuk lembaran (tembakau krosok) dirajang terlebih dahulu, setelah itu dicampur dengan berbagai macam cengkeh yang sudah dalam bentuk rajangan.
3. Proses pembentukan
Dilakukan pada tembakau yang telah dirajang setelah dicampur dengan saos. Pembersihan ini meliputi pembuangan gagang tembakau dan kotorannya dari potongan glangsi dan potongan besek.

4. Proses pencampuran

Tembakau rajangan yang akan dicampur, disemprot dengan saos terlebih dahulu, kemudian ditimbang menurut kebutuhan setiap jenis rokok yang ada. Kemudian difermentasikan selama 1-2 hari agar bisa meresap dan rasanya bersatu.

5. Proses penggilingan/pelintingan

Kertas ambri (*cigaret*) yang diletakkan pada alat penggiling tembakau, kemudian diberi tembakau yang sudah dicampur, setelah itu dilinting.

6. Proses penyortiran

Setelah proses penggilingan, rokok tersebut diserahkan kepada penyortiran yang akan memeriksa kepadatan lintingan rokok.

7. Proses penganginan dalam gudang

Rokok yang disortir kemudian dimasukkan ke dalam rak-rak memanjang yang terletak di dalam gudang. Tujuannya untuk menjaga kualitas, kelembapan, dan keharuman rokok agar lebih merata.

8. Proses penyortiran halus dan pengepakan

Selanjutnya adalah proses penyortiran halus yang kemudian rokok yang sudah memenuhi syarat dipak setiap 12 atau 16 batang sesuai dengan *brand paper* yang telah disediakan.

9. Proses pemberian bandrol

Setelah proses pengepakan, kemudian dilanjutkan dengan proses pemberian bandrol.

10. Proses pembungkusan

Proses pembungkusan ini menjadikan satu satuan yang sama, yaitu terdiri dari 12-16 batang. Kemudian dijadikan satuan ball yang dibungkus dengan kertas lain atau biasa disebut dengan kertas aspal. Pada bagian luarnya diberi cap perusahaan serta kode produksi. Setelah itu, dikirim ke gudang dan siap untuk dijual dan dikirim.

11. Proses penyortiran

Setelah proses pembungkusan, rokok tersebut diserahkan kepada penyortiran yang akan memeriksa pembungkusan apakah sudah sesuai dan sempurna.

4.1.11 Kegiatan Pemasaran

Berikut ini adalah beberapa kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah:

1. Kebijakan Produk dan Harga

Perusahaan rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang dalam menetapkan kebijaksanaan harga jual beli hasil produksi ditambah laba yang diharapkan dalam jumlah tertentu. Sedangkan penjualannya dilakukan secara tunai dan kredit. Jangka waktu kredit yang diberikan adalah 3 bulan.

Harga yang ditetapkan perusahaan untuk menjual empat jenis produknya adalah:

- a. Cakra Hijau 12 batang
 - 1) Agen Rp 72.000,00/ ball
 - 2) Grosir Rp 80.000,00/ball
 - 3) Pengecer Rp 88.000,00/ball
 - 4) Konsumen Rp 100.000/ball
- b. Cakra Merah 16 batang
 - 1) Agen Rp 82.000,00/ ball
 - 2) Grosir Rp 92.000,00/ball
 - 3) Pengecer Rp 102.000,00/ball
 - 4) Konsumen Rp 120.000/ball
- c. Cakra Filter kualitas ekspor 12 batang
 - 1) Agen Rp 104.000,00/ ball
 - 2) Grosir Rp 114.000,00/ball
 - 3) Pengecer Rp 124.000,00/ball
 - 4) Konsumen Rp 140.000/ball
- d. Cakra Filter kualitas ekspor 16 batang
 - 1) Agen Rp 115.000,00/ ball
 - 2) Grosir Rp 125.000,00/ball
 - 3) Pengecer Rp 135.000,00/ball
 - 4) Konsumen Rp 150.000/ball

2. Kegiatan Promosi dan Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran PT. Cakra Guna Cipta Malang sampai saat ini adalah daerah Malang, Madura, Pasuruan, Bondowoso, Madiun, Magelang, Pontianak, Banjarmasin, dan Bandung. Sedangkan promosi dilakukan dengan menggunakan pemberian bonus seperti kalender, kaos ataupun pemutaran film-film di daerah.

3. Saluran Pemasaran

Saluran distribusi pemasaran yang digunakan di PT. Cakra Guna Cipta Malang ada dua macam, adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3 Saluran Pemasaran PT. Cakra Guna Cipta Malang

4. Pesaing

Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan menghadapi beberapa pesaing baik besar maupun kecil, terutama yang berasal dari wilayah Malang sendiri. Pesaing-pesaing tersebut antara lain :

- Perusahaan rokok Jagung Padi Malang
- Perusahaan rokok Saga Malang
- Perusahaan rokok Grendel Malang
- Perusahaan rokok Sukun Malang
- Perusahaan rokok Bentoel Malang

4.2 Pengolahan Data

Pengukuran Kinerja dengan tujuh kriteria *Malcolm Balridge* yang mencakup Kepemimpinan; Perencanaan Strategi; Fokus pasar dan Pelanggan; Informasi dan Analisis; Fokus Sumber Daya Manusia; Manajemen Proses; dan Hasil Bisnis di PT. Cakra Guna Cipta Malang yang 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 rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang.

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 posisi tersebut dilakukan perhitungan rata-rata nilai untuk setiap kriteria *Malcolm Balridge* yang diperoleh. Hasil kuisisioner dapat dilihat pada Lampiran 3 sedangkan tabel-tabel hasil penilaian dari setiap divisi terdapat pada lampiran 4-7. Berikut ini merupakan total pencapaian yang diperoleh PT. Cakra Guna Cipta Malang.

Tabel 4.5. Rekapitulasi Rata-rata Hasil Kuisisioner

No	Kriteria	Total Pertanyaan (1)	Total Nilai Kuisisioner				Rata-rata hasil kuisisioner			
			Komisaris Utama (2)	Pemasaran (3)	Produksi (4)	Admin & Keuangan (5)	Komisaris Utama (6)	Pemasaran (7)	Produksi (8)	Admin & Keuangan (9)
1	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)									
	Kepemimpinan organisasi	13	33	34	30	29	2,54 ^(a)	2,62 ^(b)	2,3 ^(c)	2,23 ^(d)
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	8	22	20	20	22	2,75	2,50	2,50	2,75
2	Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)									
	Pengembangan strategi	8	23	20	16	18	2,88	2,50	2,00	2,25
	Penyebarluasan strategi	4	7	7	8	8	1,75	1,75	2,00	2,00
3	Fokus Pasar dan Pelanggan									
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	5	12	13	13	13	2,40	2,60	2,60	2,50
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan	7	20	16	16	19	2,86	2,29	2,29	2,71
4	Informasi dan Analisis (<i>Information and Analysis</i>)									
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	6	10	11	11	10	1,67	1,83	1,83	1,67
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	8	19	19	16	22	2,38	2,38	2,00	2,75
5	Fokus Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Focus</i>)									
	Keterlibatan Tenaga Kerja	7	18	14	15	14	2,57	2,00	2,14	2,00
	Lingkungan Tenaga Kerja	4	10	8	11	8	2,50	2,00	2,75	2,00
6	Manajemen Proses (<i>Process Management</i>)									
	Desain Sistem Kerja	5	13	11	11	12	2,60	2,20	2,20	2,40
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	6	16	14	15	17	2,67	2,33	2,50	2,83
7	Hasil-hasil Bisnis (<i>Business Results</i>)/<i>Outcome</i>									
	<i>Outcome</i> Jasa dan Produk	3	7	6	6	6	2,33	2,00	2,00	2,00
	<i>Outcome</i> Fokus Pelanggan	4	10	8	8	8	2,50	2,00	2,00	2,00
	<i>Outcome</i> Keuangan dan Pasar	3	6	6	6	6	2,00	2,00	2,00	2,00
	<i>Outcome</i> SDM	4	8	8	8	7	2,00	2,00	2,00	1,75
	<i>Outcome</i> Proses dan Efektifitas	3	6	6	6	6	2,00	2,00	2,00	2,00
	<i>Outcome</i> Kepemimpinan	3	7	6	6	7	2,33	2,00	2,00	2,33

Keterangan:

- (a) $2,54 = 33/13 \rightarrow$ kolom (6) = kolom (2) / kolom (1)
- (b) $2,62 = 34/13 \rightarrow$ kolom (7) = kolom (3) / kolom (1)
- (c) $2,31 = 30/13 \rightarrow$ kolom (8) = kolom (4) / kolom (1)
- (d) $2,23 = 29/13 \rightarrow$ kolom (9) = kolom (5) / kolom (1)

Tabel 4.6. 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 (Leadership)							
	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 (Strategic Planning)							
	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 (Information and Analysis)							
	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 (Human Resource Focus)							
	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 (Process Management)							
	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 (Business Results)/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) $42,40 = (44,42 + 45,77 + 40,38 + 39,04) / 4 \rightarrow$ kolom (6) = (kolom (1) + kolom (2) + kolom (3) + kolom (4)) / 4**
 **4 (jumlah responden)

(b) $60,6\% = (\frac{42,40}{70}) \times 100\%$ \rightarrow kolom (7) = $(\frac{\text{Kolom (6)}}{\text{Kolom (5)}}) \times 100\%$

Tabel 4.7. 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%
	Penyebarluasan 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)

(b) $63\% = \left(\frac{75,22}{120}\right) \times 100\%$ \rightarrow kolom (7) = $\left(\frac{\text{Kolom (6)}}{\text{Kolom (5)}}\right) \times 100$

4.3 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*, yaitu Ada proses/pendekatan yang efektif untuk sebagian besar kriteria, penyebarluasannya lebih jauh, pengukuran hasil diperlukan untuk menunjukkan integrasi, kontinuitas dan kematangan. Hal ini dibuktikan dari nilai-nilai yang dicapai pada tiap kriteria masih belum maksimal.

4.4 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.

4.4.1 Kepemimpinan

Kriteria kepemimpinan digunakan untuk menguji sistem kepemimpinan organisasi dan tanggung jawab pada masyarakat (sosial). 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. Di PT. Cakra Guna Cipta Malang 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 penyebarluasan dan pemahaman visi, misi, tujuan dan target-target yang akan dicapai kepada seluruh *stakeholder* kurang tersosialisasi secara luas sehingga hanya sebagian *stakeholder* yang memahami. Beberapa hal yang belum dijalankan secara konsisten seperti jarang mengevaluasi hasil kinerja secara rutin, jarang memperbaiki hasil evaluasi tersebut sebagai perbaikan selanjutnya, dan upaya yang dilakukan oleh pemimpin senior bersama tim manajemen masih cukup mempengaruhi motivasi karyawan dengan memberikan dorongan/motivasi untuk belajar dan meningkat, penugasan dalam kegiatan seminar dengan memberikan ijin atau kesempatan.

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.

4.4.2 Perencanaan Strategis

Kriteria perencanaan strategis menguji bagaimana organisasi mengembangkan tujuan-tujuan strategis dan rencana-rencana tindakan yang sudah ditetapkan kemudian disebarluaskan dan bagaimana kemajuan itu diukur.

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 PT. Cakra Guna Cipta Malang masih 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 penyebarluasan 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, hanya sebatas pada level *Top Management* saja.

4.4.3 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, karena informasi-informasi yang masuk mengenai kepuasan pelanggan masih sebatas pada hasil survei konsumen saja, tidak dilengkapi dengan melakukan survei pasar.

4.4.4 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 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.

4.4.5 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. Upaya ini belum mencapai pada titik maksimal, sehingga perlu adanya perbaikan secara terus-menerus agar SDM dapat memaksimalkan kinerjanya dan semua SDM terlibat.

4.4.6 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.

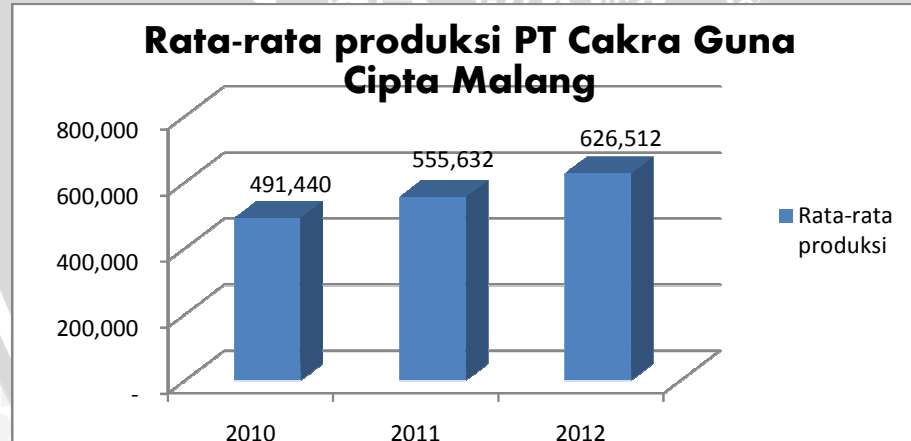
Selain itu PT. Cakra Guna Cipta Malang sudah memiliki indikator yang digunakan dalam mengontrol dan memperbaiki desain sistem kerja, tetapi masih berada dalam kriteria cukup. Perusahaan selalu melakukan inspeksi di setiap proses produksi agar meminimalkan produk-produk yang cacat, untuk produk cacat yang sudah sampai di tangan konsumen biasanya diakibatkan oleh masalah transportasi, dan jika ada komplain langsung dari konsumen mengenai produk yang cacat perusahaan akan mengganti langsung jumlah produk yang cacat tersebut. Perusahaan selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produknya dengan menggunakan standar mutu produk, dan juga

selalu meningkatkan pelayanan dengan menyelesaikan pesanan atau mengantar produk tepat waktu sesuai keinginan pelanggan. Dari beberapa hal itu maka dapat dikatakan bahwa sistem kerja yang dimiliki perusahaan sudah dipersiapkan dengan baik untuk mampu menghadapi keadaan darurat atau keadaan tak terduga, seperti bencana alam.

4.4.7 Hasil Bisnis/*Outcome*

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. Apabila semua *outcome* tersebut ada tentu akan lebih mudah untuk menilai seluruh kriteria *Malcolm Balridge* pada PT. Cakra Guna Cipta Malang, namun pada kenyataannya *outcome* yang tersedia pada perusahaan hanya hasil dan produk, pelanggan, dan finansial.

Untuk *outcome* produk pada PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat dari Gambar 4.4.



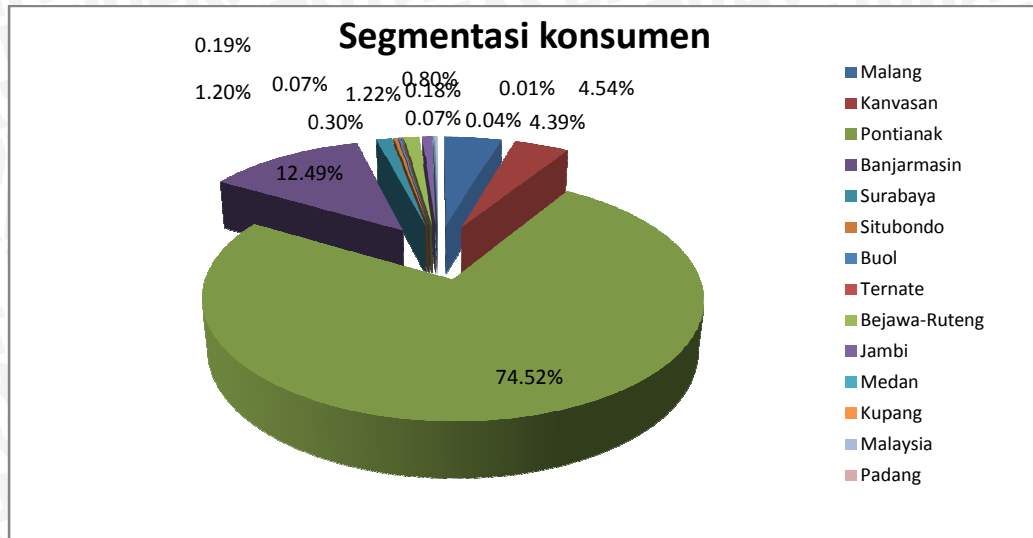
Gambar 4.4 Grafik rata-rata produksi PT. Cakra Guna Cipta Malang

Pada Gambar 4.4 menunjukkan peningkatan rata-rata produksi setiap tahunnya dari tahun 2010 hingga tahun 2012 di PT. Cakra Guna Cipta Malang, hal tersebut menyatakan bahwa produk yang dibuat masih cukup diterima masyarakat.

Untuk *outcome* pasar dan pelanggan pada 2012 dapat dilihat pada Tabel 4.8 yang menjelaskan segmentasi pengguna produk rokok milik PT. Cakra Guna Cipta Malang tahun 2012.

Tabel 4.8 Segmentasi pelanggan PT Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012

No	Segmentasi pelanggan	jumlah produk (Ball)												Jumlah	Prosentase
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agust	Sep	Okt	Nop	Des		
1	Malang	3.230	450	1.586	2.590	1.854	1.892	2.480	1.417	1.760	1.340	1.048	1.044	20.691	4,54%
2	Kanvasan	17.617	32	199	214	125	284	347	296	264	164	330	124	19.995	4,39%
2	Pontianak	29.536	1.157	32.098	28.790	59.428	35.926	24.689	30.870	29.882	20.028	19.816	27.230	339.450	74,52%
3	Banjarmasin	4.240	400	4.788	5.400	5.390	4.440	5.230	7.000	7.000	3.130	3.100	6.760	56.878	12,49%
4	Surabaya	985	194	509	502	342	505	355	176	176	1.174	274	254	5.446	1,20%
5	Situbondo	390	0	100	128	220	80	60	0	90	120	120	60	1.368	0,30%
6	Buol	240	120	120	0	0	0	120	80	80	0	0	120	880	0,19%
7	Ternate	24	0	28	32	28	40	32	40	40	32	32	0	328	0,07%
8	Bejawa-Ruteng	720	0	340	240	360	620	280	400	400	900	700	576	5.536	1,22%
9	Jambi	1.000	0	800	1.000	0	120	0	0	0	0	0	720	3.640	0,80%
10	Medan	0	120	60	60	0	0	80	0	0	0	0	0	320	0,07%
11	Kupang	0	0	0	0	8	40	0	0	0	0	0	0	48	0,01%
12	Malaysia	0	0	0	0	0	400	0	0	0	0	400	0	800	0,18%
13	Padang	0	0	0	0	0	120	40	0	0	0	0	0	160	0,04%
Jumlah													455.540	100,00%	



Gambar 4.5 Diagram Prosentase Segmentasi Pelanggan PT Cakra Guna Cipta Malang Tahun 2012

Dilihat dari prosentase segmentasi pelanggannya PT Cakra Guna Cipta Malang memiliki lingkungan pasar yang sangat luas di daerah pontianak, hal dapat diasumsikan bahwa permintaan (tingkat kesenangan) akan rokok milik perusahaan ini sangat tinggi jika dibandingkan dari daerah-daerah lain bahkan nilainya sangat mendominasi.

Selanjutnya untuk *outcome* finansial PT Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat dari pendapatan penjualan produk. Pertumbuhan pendapatannya dapat dilihat dari Gambar 4.6.



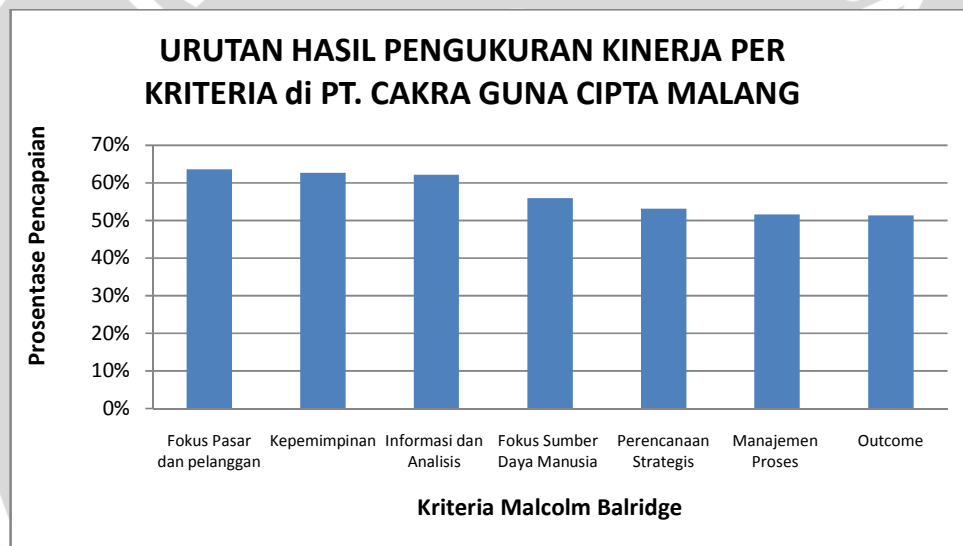
Gambar 4.6 Grafik Total Pendapatan finansial PT Cakra Guna Cipta Malang

Pada ketiga poin tersebut menunjukkan peningkatan tiap tahunnya dan mencapai target perusahaan. Untuk *outcome* hasil produk dan fokus pelanggan juga menunjukkan peningkatan tiap tahunnya yang dapat dilihat dari rata-rata produksinya.

Sedangkan untuk ukuran-ukuran sumber daya manusia, keefektifitas proses, dan kepemimpinan belum terukur secara baik karena belum adanya KPI yang ditentukan, belum adanya *outcome* yang melaporkan setiap hasil dari proses yang dilakukan dan disajikan dalam grafik tingkat pencapaian efektivitas kinerja, SDM, dan kepemimpinan agar proses tersebut dapat dievaluasi dan menghasilkan perbaikan untuk kemajuan perusahaan dimasa yang akan datang.

4.4.8 Urutan Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah diketahui hasil pengukuran kinerja pada PT. Cakra Guna Cipta Malang menggunakan kriteria *Malcolm Balridge* didapatkan urutan berdasarkan nilai tertinggi hingga terendah, berikut dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Urutan Hasil Pengukuran Kinerja Per Kriteria Pada PT. Cakra Guna Cipta Malang

Pada Gambar 4.7 dapat dilihat urutan hasil pengukuran yang dicapai PT. Cakra Guna Cipta Malang. Prosentase tertinggi mencapai nilai 63,6%, yaitu kriteria fokus pasar dan pelanggan. Pada urutan kedua dengan prosentase 62,7% adalah kriteria kepemimpinan, urutan selanjutnya dengan prosentase 62,2% adalah kriteria informasi dan analisis, kemudian diurutan ke-4 dengan prosentase pencapaian 56,0% adalah fokus SDM. Selanjutnya urutan ke-5 dengan prosentase pencapaian 53,1% adalah kriteria perencanaan strategis. Kemudian dengan prosentase 51,6% adalah kriteria manajemen proses. Untuk urutan terakhir dengan total pencapaiannya 51,4 % adalah pada kriteria *outcome*.

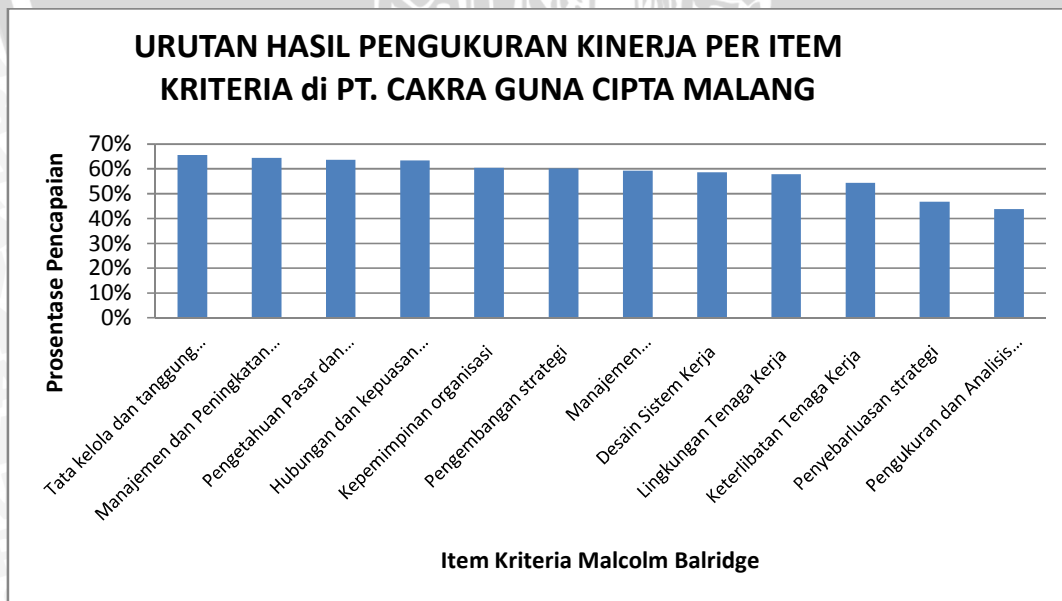
4.5 Analisis Faktor Internal

Pada Tabel 4.9 peringkat pencapaian dan Gambar 4.8 grafik urutan dari prosentase tertinggi hingga terendah hasil pengukuran kinerja pada PT. Cakra Guna Cipta Malang berdasarkan item kriteria *Malcolm Balridge*.

Tabel 4.9 Peringkat Pencapaian Kinerja Tiap Item Kriteria MBNQA pada PT. Cakra Guna Cipta Malang

No	Kriteria	Prosentase Pencapaian	Peringkat Pencapaian per Item kriteria
1	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)		
	Kepemimpinan organisasi	60,6%	5
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	65,6%	1
2	Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)		
	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 (<i>Information and Analysis</i>)		
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	43,8%	12
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	59,4%	7
5	Fokus Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource Focus</i>)		
	Keterlibatan Tenaga Kerja	54,5%	10
	Lingkungan Tenaga Kerja	57,8%	9
6	Manajemen Proses (<i>Process Management</i>)		
	Desain Sistem Kerja	58,8%	8
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	60,4%	2

Berikut ini adalah grafik urutan dari prosentase tertinggi hingga terendah hasil pengukuran kinerja pada PT. Cakra Guna Cipta Malang berdasarkan item kriteria *Malcolm Balridge*.



Gambar 4.8 Grafik Urutan Hasil Pengukuran Kinerja Per Item Kriteria pada PT. Cakra Guna Cipta Malang

Pada Gambar 4.8 dapat dilihat urutan hasil pengukuran per item kriteria yang dicapai PT. Cakra Guna Cipta Malang. Prosentase tertinggi mencapai nilai 65,6%, yaitu item kriteria tata kelola dan tanggung jawab sosial. Pada urutan kedua dengan prosentase 64,6% adalah manajemen dan peningkatan proses kerja, urutan selanjutnya dengan prosentase 63,8% adalah item kriteria pengetahuan pasar dan pelanggan, urutan ke-4 mencapai nilai prosentase 63,4% pada item kriteria hubungan dan kepuasan pelanggan, selanjutnya adalah dengan prosentase 60,6% item kriteria kepemimpinan organisasi, urutan ke-6 dengan prosentase nilai 60,2% item kriteria pengembangan strategi, urutan ke-7 mencapai prosentase sebesar 59,4% pada item kriteria manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuan, urutan ke-8 dengan prosentase 58,8% pada item kriteria desain sistem kerja, dan selanjutnya adalah dengan prosentase nilai 57,8% adalah pada item kriteria lingkungan tenaga kerja, kemudian pada nilai 54,5% adalah item keterlibatan tenaga kerja, dan dua urutan terendah pada urutan ke-11 dan ke-12 berturut-turut mencapai prosentase nilai sebesar 46,9% dan 43,8% pada item kriteria penyebarluasan strategi dengan pengukuran dan analisis kinerja organisasi.

Setelah melakukan pengukuran kinerja dengan kriteria *Malcolm Balridge* maka diketahui faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan, faktor internal ini merupakan inputan untuk analisis SWOT.

Dari hasil pencapaian tiap item kriteria pada kriteria proses (kriteria 1-6) pada perusahaan maka dapat ditentukan kriteria mana saja yang menjadi kekuatan perusahaan karena memiliki pencapaian kinerja yang baik (prosentase pencapaian $\geq 50\%$), dan sebaliknya item kriteria yang pencapaian kinerjanya bernilai rendah (prosentase pencapaian $< 50\%$) maka merupakan kelemahan pada perusahaan tersebut.

Dari proses pencapaian tiap item kriteria pada perusahaan (tabel 4.9) maka dapat diketahui peringkat pencapaian item tiap kriteria berdasarkan nilai yang dicapai. Dalam penelitian ini penentuan peringkat pencapaian hanya berdasarkan pada kriteria 1-6 yang merupakan kriteria proses. Sedangkan kriteria 7 tidak diperhitungkan karena kriteria ini menggambarkan hasil yang dicapai sebuah perusahaan.

Tabel 4.9 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 $\geq 50\%$ mulai dari peringkat 1-10. Sedangkan kriteria dengan prosentase pencapaian $< 50\%$ adalah peringkat pencapaian 11-12 dianggap sebagai kelemahan yang dimiliki

perusahaan. Dari peringkat pencapaian item kriteria pada PT. Cakra Guna Cipta Malang maka 10 kriteria dengan prosentase pencapaian $\geq 50\%$ adalah:

1. Tata kelola dan tanggung jawab sosial (Sebagai kekuatan 1 /S1)
2. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja (Sebagai kekuatan 2 /S2)
3. Hubungan dan kepuasan Pelanggan (Sebagai kekuatan 3 /S3)
4. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan (Sebagai kekuatan 4 /S4)
5. Kepemimpinan organisasi (Sebagai kekuatan 5 /S5)
6. Pengembangan strategi (Sebagai kekuatan 6 /S6)
7. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan (Sebagai kekuatan 7 /S7)
8. Desain Sistem Kerja (Sebagai kekuatan 8 /S8)
9. Lingkungan Tenaga Kerja (Sebagai kekuatan 9 /S9)
10. Keterlibatan Tenaga Kerja (Sebagai kekuatan 10 /S10)

Sedangkan 2 item kriteria dengan prosentase pencapaian $< 50\%$ adalah:

1. Penyebarluasan strategi (Sebagai Kelemahan 1 /W1)
2. Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi (Sebagai Kelemahan 2 /W2)

Faktor-faktor tersebut masih terlalu umum bila disebut sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga disesuaikan lagi menjadi lebih spesifik yang mengacu pada pertanyaan pada masing-masing item kriteria MBNQA.

4.5.1 Faktor Kekuatan

Dari 10 item kriteria yang tergolong kekuatan perusahaan tersebut, selanjutnya dilakukan analisis faktor kekuatan internal PT. Cakra Guna Cipta Malang.

Tabel 4.10 Faktor Kekuatan PT. Cakra Guna Cipta Malang

Item kriteria MBNQA	Faktor Kekuatan
Tata kelola dan tanggung jawab sosial	Perusahaan 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.
Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	Mengadakan inspeksi terus-menerus untuk mencegah kesalahan produk yang sampai ke tangan konsumen, selain itu perusahaan melakukan Inovasi produk atau pelayanan yang baik untuk kesuksesan dan perkembangan perusahaan
Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	Mengetahui <i>trend</i> pasar dan kebutuhan konsumen saat ini dengan diskusi bersama sebagian kecil karyawan maupun pihak luar perusahaan, selain itu metode kontak pelanggan yang ditentukan mampu mempengaruhi sebagian keputusan pembelian dari sebagian segmen pasar

Lanjutan Tabel 4.10 Faktor Kekuatan PT. Cakra Guna Cipta Malang

Item kriteria MBNQA	Faktor Kekuatan
Hubungan dan kepuasan Pelanggan	Sebagian besar karyawan sudah memahami dan mengaplikasikan akan pentingnya hubungan baik dengan pelanggan
Kepemimpinan organisasi	Dilakukan audit internal perusahaan untuk menganalisa dan mengevaluasi hasil target secara insidental yang datanya sudah terekam.
Pengembangan strategi	Pemimpin senior dan tim manajemen perusahaan memahami dan menetapkan 70%-80% kebutuhan-kebutuhan utama <i>stakeholders</i> organisasi.
Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	upaya yang insidental untuk mengelola pengetahuan organisasi dan <i>sharing</i> pengetahuan karyawan dan konsumen yang datanya terekam.
Desain Sistem Kerja	Adanya inovasi pada sistem kerja perusahaan yang cukup memberikan kontribusi dalam penyerahan nilai kepada konsumen menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi.
Lingkungan Tenaga Kerja	Kebijakan perusahaan yang cukup menjamin K3 dan memperhatikan keluarga dari setiap karyawan
Keterlibatan Tenaga Kerja	Sebagian besar karyawan terlibat dalam upaya peningkatan kinerja, selain itu Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) untuk mengukur atau menilai kinerja sebagian karyawan

Berdasarkan Tabel 4.10 tersebut sudah dijelaskan mengenai faktor kekuatan yang diambil dari beberapa sub item kriteria pada setiap item kriteria yang memiliki prosentase pencapaian $\geq 50\%$, sehingga sesuai untuk dijadikan sebagai kekuatan bagi PT. Cakra guna Cipta Malang.

4.5.2 Faktor Kelemahan

Selanjutnya adalah 2 item kriteria dengan prosentase pencapaian $< 50\%$ yang tergolong kelemahan perusahaan, dan dilakukan analisis faktor kelemahan internal PT. Cakra Guna Cipta Malang.

Tabel 4.11 Faktor Kelemahan PT. Cakra Guna Cipta Malang

Item Kriteria MBNQA	Faktor Kelemahan
Penyebarluasan strategi	Rencana-rencana strategis tidak disebarluaskan dan dikomunikasikan ke seluruh karyawan, selain itu Perusahaan hanya menerjemahkan sebagian kecil strategi ke dalam <i>action plans</i> .
Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	Indikator kinerja yang ada hanya berdasarkan dari aspek keuangan dan realisasi produk (integrasi <i>Malcolm Balridge</i> masih kurang).

Berdasarkan Tabel 4.11 tersebut sudah dijelaskan mengenai faktor kelemahan yang diambil dari beberapa sub item kriteria pada setiap item kriteria yang memiliki

prosentase pencapaian < 50%, sehingga sesuai untuk dijadikan sebagai kelemahan bagi PT. Cakra guna Cipta Malang.

4.6 Analisis Faktor Eksternal

1. Analisis Pasar

Saat ini PT. Cakra Guna Cipta Malang merupakan pemasok tetap untuk CV. Arjuna (Pontianak), Suryadi K. (Banjarmasin), Tk. Subur Jaya (Medan), Wawan (Surabaya), CV. Pelangi Mulia (Jambi), GO Maumere (Bejawa-Ruteng), Tn. Gunardi (Situbondo), Tn. Ermanto (Ternate). Perusahaan tidak hanya memenuhi permintaan toko atau perusahaan saja, tetapi juga memenuhi permintaan secara personal, selain itu perusahaan juga mengadakan penjualan langsung ke konsumen tanpa ada perantara. Pada saat ini perusahaan sedang memperluas wilayah pemasaran untuk wilayah Malang, Madura, Pasuruan, Bondowoso, Madiun, Magelang, Pontianak, Banjarmasin, Kupang, Padang, dan Bandung sehubungan dengan meningkatnya usaha rokok sekarang ini.

2. Analisis Pemasok

Untuk memasok segala kebutuhan akan bahan/material, saat ini perusahaan bekerja sama dengan beberapa pemasok tetap untuk pengadaan bahan baku, yaitu bahan baku utama (tembakau, cengkeh, saos) dan bahan batu pembantu (kertas amri, filter, kertas krat, kertas opipi dan plastik, kertas pita cukai, kertas tipis, kertas karton).

Selama ini perusahaan tidak mengalami kesulitan untuk mencari bahan baku yang bisa memenuhi kriteria perusahaan karena pemasok masih terkendali dalam menyediakan bahan baku. Perusahaan menetapkan kriteria bahan baku kemudian menyeleksi pemasok mana saja yang memenuhi kriteria. Kemudian perusahaan menerapkan penyederhanaan prosedur pembelian dan kemudahan cara pembayaran. pemasok yang dipilih adalah yang mutu materialnya baik dengan harga yang sesuai. Perusahaan juga menjaga hubungan baik dan hubungan dagang yang saling menguntungkan dengan pemasok.

Tabel 4.12 Data Pemasok PT. Cakra Guna Cipta Malang

No	Bahan Baku	Asal Pemasok
1	Tembakau	Bojonegoro, Jember, Madura, Madewo, Temanggung, Muntilan (Jawa Tengah)
2	Cengkeh	Jawa Timur (Kabupaten Malang dan Blitar)
3	Saos	Jawa Timur (Surabaya)

3. Analisis Perusahaan Pesaing

Dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan menghadapi beberapa pesaing baik besar maupun kecil, terutama yang berasal dari wilayah Malang sendiri. Untuk itu perusahaan tetap menjaga kualitas produk untuk tetap dapat bersaing dan bertahan di pasaran dengan harga yang kompetitif, sehingga tidak kehilangan pelanggan. Adapun beberapa pesaing-pesaing tersebut antara lain :

- a. Perusahaan rokok Jagung Padi Malang
- b. Perusahaan rokok Saga Malang
- c. Perusahaan rokok Grendel Malang
- d. Perusahaan rokok Sukun Malang
- e. Perusahaan rokok Bentoel Malang

4. Analisis Keadaan Sosial dan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dan stabilitas politik sangat mempengaruhi kegiatan usaha. Situasi yang kondusif sangat mendukung kegiatan usaha, sebaliknya bila kondisi pemerintahan yang tidak kondusif sangat mengganggu aktifitas usaha. Misalnya dengan dicabutnya subsidi untuk bahan bakar, sehingga akan menambah biaya transportasi dan menambah beban biaya perusahaan. Disamping permasalahan tersebut PT. Cakra Guna Cipta Malang juga dapat memberikan pekerjaan bagi masyarakat sekitar, dimana hal ini dapat membantu mengurangi tingkat pengangguran, meningkatnya perekonomian masyarakat dan pemerintah daerah sekitar.

5. Analisis Pelanggan

Pelanggan sekarang merupakan konsumen yang sangat kompetitif dan tipe konsumen yang banyak tuntutan, rata-rata konsumen menginginkan harga yang rendah dengan kualitas produk dan pelayanan yang bagus, sehingga bila mereka merasa tidak sesuai, akan mencari produk lain karena merasa banyak pilihan, karena itu pelanggan semakin berani melakukan tawar-menawar harga. Tetapi perusahaan tetap konsisten dengan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif dipasaran sehingga tetap dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

6. Analisis Perekonomian

Kondisi perekonomian merupakan faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam beroperasi, dan juga merupakan faktor penting buat manajemen untuk mengambil keputusan. Kondisi perekonomian yang positif sangat membantu dan bisa meningkatkan perkembangan usaha, sebaliknya kondisi perekonomian yang

negatif bisa saja menghambat dan merugikan perkembangan usaha. Kondisi perekonomian saat ini cenderung stabil walaupun tahun-tahun sebelumnya perekonomian mengalami inflasi, akibat dari dikurangnya subsidi BBM, sehingga mempengaruhi biaya transportasi, yang juga diikuti naiknya harga bahan baku, dan listrik. Hal ini secara tidak langsung akan mempengaruhi total biaya perusahaan.

Identifikasi faktor eksternal menghasilkan sejumlah peluang yang dapat memanfaatkan dan sejumlah ancaman yang harus diatasi atau dihindari oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang. Peluang dan ancaman yang dihadapi PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat dilihat pada pembahasan berikutnya.

4.6.1 Faktor Peluang

Setelah menganalisa faktor eksternal perusahaan, maka diketahui peluang yang ada di perusahaan sebagai berikut :

1. Terbukanya jalur pemasaran baru (sebagai peluang 1/ O1)
2. Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah (sebagai peluang 2/ O2)
3. Tersedianya sumber dana (sebagai peluang 3/ O3)
4. Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar (sebagai peluang 4/ O4)
5. Penjualan perusahaan kompetitor yang masih terpusat di Jawa (sebagai peluang 5/ O5)
6. Segmen harga medium yang terus tumbuh (sebagai peluang 6/ O6)
7. Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang (sebagai peluang 7/ O7)

4.6.2 Faktor Ancaman

Adapun ancaman yang ada setelah menganalisa faktor eksternal perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor (sebagai ancaman 1/ T1)
2. Munculnya *brand-brand* baru dengan harga murah (sebagai ancaman 2 / T2)
3. Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen (sebagai ancaman 3/ T3)
4. Regulasi pemerintah (sebagai ancaman 4/ T4)
5. Pola hidup sehat yang mulai terbentuk (sebagai ancaman 5/ T5)

6. Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil (sebagai ancaman 6/ T6)
7. Dicabutnya subsidi BBM (sebagai ancaman 7/ T7)
8. Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi (sebagai ancaman 8/ T8)

4.7 Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

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 4.13.

Tabel 4.13 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

Berdasarkan hasil pengolahan data pada matriks IFE di atas maka dapat diketahui bahwa faktor strategis internal yang menjadi kekuatan utama bagi PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah (1) Desain sistem kerja (0,244), ini merupakan kekuatan terbesar PT. Cakra Guna Cipta Malang yang dapat dimanfaatkan untuk berkontribusi dalam penyerahan nilai kepada konsumen untuk menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi. (2) Keterlibatan tenaga kerja (0,215), hal ini tercermin dari keterlibatan sebagian besar karyawan dalam upaya peningkatan kinerja, selain itu perusahaan juga mendukung dan menghargai upaya karyawan dengan memberi penghargaan yang baik, termasuk kompensasi atau insentif. (3) Pengembangan strategi, pengetahuan pasar dan pelanggan, dan lingkungan tenaga kerja (0,213), ketiga sub kriteria tersebut memiliki total skor yang sama, beberapa hal tersebut masing-masing

tercermin dari adanya strategi yang disusun oleh perusahaan untuk mencapai visi-misi, tujuan jangka panjang maupun pendek dan memahami serta menetapkan semua kebutuhan-kebutuhan utama *stakeholders* organisasi, kemudian perusahaan mengetahui *trend* pasar dan kebutuhan konsumen saat ini berdasarkan hasil diskusi bersama sebagian besar karyawan dan pihak eksternal perusahaan yang digunakan untuk pembelajaran, perencanaan dan peningkatan proses di internal perusahaan.

Sedangkan kelemahan PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah (1) pengukuran dan analisis kinerja organisasi (0,189), pada hal ini perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan 2-3 kriteria yang ada pada metode *Malcolm Balridge* sebagai indikator kinerjanya. (2) Penyebarluasan strategi (0,189), hal ini terkait dengan tindakan perusahaan yang tidak menyebarluaskan rencana-rencana strategis ke seluruh karyawan.

4.8 Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Setelah mengidentifikasi faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dari analisis faktor eksternal. Pembobotan masing-masing variabel dilakukan dengan menyebar kuisioner ke pihak internal perusahaan yang diwakili oleh empat responden, yaitu Komisaris Utama, Kepala Bagian *Marketing*, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Administrasi dan keuangan, selanjutnya disusun dalam matriks EFE, dengan hasil kuisioner disajikan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 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

Berdasarkan hasil pengolahan data pada matriks EFE, dapat diketahui bahwa faktor strategis eksternal yang menjadi peluang utama bagi PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah (1) Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra guna Cipta Malang (0,207), hal ini terkait dengan adanya upaya dari PT. Cakra Guna Cipta Malang yang selalu berupaya menghasilkan produk yang berkualitas sehingga mampu bersaing dengan produk yang sejenis di pasaran. (2) Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar (0,159), pada hal ini perusahaan melakukan seleksi pemasok yang berkualitas dengan harga yang rendah, sehingga berpengaruh pada harga jual suatu produk. (3) Segmen harga medium yang terus tumbuh, sehingga perusahaan berupaya untuk menerapkan harga yang lebih rendah dan kualitasnya pun masih baik (0,144).

Ancaman utama PT. Cakra Guna Cipta Malang berdasarkan data di atas adalah : (1) kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen (0,335), ancaman ini terkait dengan nilai uang yang berubah-ubah, sehingga menyebabkan menurunkan daya beli konsumen. (2) Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor (0,230), selanjutnya adalah (3) dicabutnya subsidi BBM (0,212).

4.9 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 Tabel 4.15.

Tabel 4.15 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, O7, 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 keluhan 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 keluhan 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)

Berikut ini penjelasan masing-masing strategi berdasarkan matriks SWOT di atas :

Strategi S-O

1. Menggencarkan promosi produk (strategi 1)

Produksi rokok milik PT. Cakra Guna Cipta Malang memiliki pasar pelanggan yang tinggi, terutama di daerah Kalimantan. Persebaran penjualan produk ini sangat luas, mencakup sebagian besar daerah yang ada di Indonesia hingga Malaysia (O1). Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan memanfaatkan kondisi perusahaan kompetitor yang penjualannya masih berpusat di Jawa (O5). Oleh karena itu, PT. Cakra Guna Cipta dapat memanfaatkan peluang terbukanya jalur pemasaran yang baru dengan cara menggencarkan promosi produk. Upaya promosi ini merupakan suatu usaha untuk meningkatkan penjualan dengan memberikan informasi mengenai produk yang tersedia dan berkomunikasi dengan pelanggan agar dapat menyampaikan pesan produsen tentang produk yang ditawarkan guna meningkatkan penjualan pada setiap perusahaan. Kegiatan ini di dukung dengan kondisi segmen harga perusahaan kompetitor yang masih menengah ke atas, sehingga memberi kesempatan bagi PT. Cakra guna Cipta Malang untuk memasarkan produknya dengan harga rendah namun kualitasnya baik (O6). Dalam memasarkan dan mempromosikan suatu produk, perusahaan ataupun penjual harus dapat membuat yang namanya *promotion mix*, yaitu kombinasi cara-cara yang ditempuh dalam mempromosikan produknya, agar dapat memanfaatkan peluang pergantian produk kompetitor yang beralih ke produk rokok milik PT. Cakra Guna Cipta malang (O7). Dalam strategi ini, adapun upaya *promotion mix* yang dapat dilakukan oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang sesuai dengan kondisi dan kekuatan yang dimiliki perusahaan, yaitu :

a. *Sales Promotion*

Sales Promotion adalah cara promosi dengan menawarkan langsung pada konsumen untuk membeli suatu produk. Dalam *Sales Promotion* ini perusahaan bisa menggunakan beberapa strategi penjualannya, meliputi :

1) *Sales Promotion Girl (SPG)*

Sales Promotion Girl (SPG) yang menawarkan produk rokok ini menggunakan tenaga kerja yang memiliki penampilan menarik, sehingga mampu menarik konsumen untuk membeli. Upaya ini dilakukan dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, yaitu mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta

Malang (O7) dengan menggunakan kekuatan perusahaan berupa keterlibatan tenaga kerja (S7), hubungan dan kepuasan pelanggan (S3) yang berinteraksi secara langsung.

2) Kegiatan *stock* produk dan Iklan di *Market*.

a) Varian produk

Hampir disetiap warung, mini market, agen, supermarket, maupun perusahaan ritel *hypermarket* bisa dipastikan menemukan produk milik PT. Cakra Guna Cipta Malang ini, khususnya di daerah luar Jawa. Upaya ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan kondisi perusahaan kompetitor yang melakukan penjualan masih berpusat di Jawa (O5), dengan kondisi internal perusahaan yang mendukung, yaitu hubungan dan kepuasan konsumen (S3). Metode kontak pelanggan yang dimiliki perusahaan mampu mempengaruhi sebagian keputusan pembeli dari sebagian segmen pasar atau sebaliknya.

b) *Public Relation*

Promosi dengan cara ini banyak dipakai oleh perusahaan dalam mengembangkan, memasarkan, dan memberikan citra/*image* dan kualitas yang baik bagi suatu produk. Biasanya strategi promosi ini digunakan seperti : *publshitas* produk, menggunakan *public figure*, ataupun *public relation* dengan media. Dalam hal ini perusahaan memanfaatkan peluang kondisi eksternal, dimana jalur pemasaran PT. Cakra Guna Cipta Malang semakin luas (O1) dan mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang (O7) dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan adalah hubungan dan kepuasan konsumen (S3), dimana metode kontak pelanggan yang dimiliki perusahaan mampu mempengaruhi sebagian keputusan pembeli dari sebagian segmen pasar atau sebaliknya. Selain itu manajemen informasi, teknologi informasi dn pengetahuan (S9) juga dapat digunakan dengan cara pemasaran *online* melalui web, blog dan lain sebagainya.

c) *Trade Fairs and Exhibition*

Promosi ini sering dilakukan perusahaan dalam mendukung berbagai kegiatan lifestyle, inovatif dan kreatif bagi komunitas dan anak muda. Contohnya saja dengan adanya *event* yang diadakan oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang. Serangkaian upaya ini dilakukan perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada berupa adanya antisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang (O7) dengan kekuatan perusahaan manajemen informasi, teknologi informasi dn pengetahuan (S9) juga dapat digunakan dengan cara pemasaran *online* melalui web, blog dan lain sebagainya, selain itu juga menjalin hubungan dan kepuasan pelanggan (S3) guna menarik kepercayaan pelanggan kepada perusahaan ini. Upaya tersebut meliputi :

(1) *Advertising*

Iklan biasanya disampaikan lewat televisi, radio, media cetak, atau media lain seperti balon udara, T-shirt, internet (web, blog, kolom rubrik iklan) dan lain-lain.

(2) *Sponsorship*

Sponsorship adalah cara promosi produk pada suatu perusahaan/ organisasi dengan ikut serta dalam suatu *event*, cara ini sangat efektif untuk menciptakan dan mengangkat *image* suatu produk di mata konsumen.

(3) *Corporate Social Responsibility (CSR)*

CSR menjadi strategi promosi karena program CSR menjadi salah satu media bagi perusahaan dalam memposisikan dirinya agar dengan mudah diterima di masyarakat secara luas. Dengan melakukan program CSR maka citra yang negatif bagi produk rokok akan hilang dan akan tergantikan dengan citra yang positif. Bentuk tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR bisa direalisasikan melalui pemberian beasiswa kepada wartawan, mahasiswa dan anak-anak sekolah yang berprestasi, proyek bantuan lingkungan dan kegiatan lainnya di bawah nama PT. Cakra Guna Cipta Malang

2. Melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri (strategi 2).

Seiring dengan terbukanya jalur pemasaran yang semakin luas, pasar pelanggan yang tinggi, kemudahan tersedianya bahan baku dengan kualitas dan harga rendah, merupakan peluang yang besar bagi PT. Cakra Guna Cipta Malang untuk menarik minat konsumen. PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat menggunakan pengetahuannya tentang *trend* pasar dan kebutuhan konsumen saat ini dengan menjalin hubungan yang baik kepada konsumen, sehingga mengetahui kriteria produk yang diinginkan. Upaya kepuasan konsumen ini didukung kualitas produk yang tinggi dengan menggunakan kemasan yang unik, inovasi produk yang baik dan memvariasikan produknya sehingga mampu menciptakan suatu produk yang sesuai dengan kriteria keinginan pelanggan melalui data dan informasi yang telah digali demi terwujudnya *performance excellence* dan kepuasan pelanggan, selain itu perusahaan mengadakan inspeksi terus-menerus untuk mencegah kesalahan produk yang sampai ke tangan konsumen sehingga dapat menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan bagi perusahaan. Perusahaan juga dapat meningkatkan kapasitas produksinya terutama saat permintaan produk meningkat dengan menggunakan mesin-mesin produksi yang lebih canggih dan modern. Pengadaan mesin-mesin produksi tersebut dapat dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai pihak investor. Dalam upaya ini perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah

(O2), tersedianya investor-investor yang mendukung (O3), dan segmen harga medium perusahaan kompetitor yang terus tumbuh (O6) seiring dengan kondisi perusahaan yang mampu menjalin hubungan dan kepuasan pelanggan dengan baik (S3) dan didukung dengan peningkatan proses kerja perusahaan (S4) sehingga desain sistem kerja (S8) perusahaan mampu mewujudkan kepuasan pelanggan dan mencapai *performance excellence*.

3. Mengembangkan manajemen mutu pelayanan (strategi 3).

Memiliki tujuan untuk memberikan kepuasan dalam pelayanan (S3) kepada pelanggannya terutama saat permintaan atas produksinya meningkat. Hal ini dapat diterjemahkan menjadi suatu manajemen pengendalian mutu pelayanan dengan menerapkan *Standard Operating Procedure (SOP)*, mengadakan inspeksi terus-menerus untuk mencegah kesalahan produk sebagai upaya manajemen dalam meningkatkan proses kerjanya (S4). Selain itu, cukup banyak upaya perbaikan internal yang dapat menunjang perusahaan agar mampu mencapai *performance excellence*, diantaranya adalah tata kelola dan tanggung jawab sosial (S1), hal ini ditunjukkan perusahaan dengan berperilaku yang sesuai etika bisnis dan aturan-aturan hukum yang berlaku. Kepemimpinan organisasi (S5) juga berperan penting, melalui upaya audit internal perusahaan secara periodik dalam menganalisa dan mengevaluasi hasil target guna melakukan perbaikan di setiap produksinya, selain itu keterkaitan beberapa hal ini tidak terlepas peran serta semua karyawan, oleh karenanya diperlukan keterlibatan tenaga kerja (S7) dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada, yaitu merekrut tenaga kerja dari lingkungan masyarakat (O4). Melalui hal ini, diharapkan pelayanan yang diberikan PT. Cakra Guna Cipta Malang menjadi lebih baik sehingga peluang perusahaan dalam mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang (O7) dapat dimanfaatkan dengan optimal.

4. Melakukan penambahan jumlah tenaga penjualan, khususnya pada penjualan kanvasan (strategi 4).

Upaya penambahan jumlah tenaga kerja ini dilakukan dalam rangka pengembangan produk dan penambahan kuantitas jumlah produk yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia (O1) yang membutuhkan semakin banyak tenaga ahli dalam produksi. Dengan memanfaatkan peluang yang ada seperti tersedianya investor (O3) dan juga tenaga kerja terampil yang bisa diperoleh dari masyarakat sekitar (S7) yang didukung kenyamanan lingkungan tenaga kerja (S10), dimana perusahaan menjamin K3 dan juga memperhatikan keluarga dari setiap karyawan, beberapa upaya ini diharapkan dapat

mempermudah tercapainya kesuksesan dan perkembangan perusahaan. Dengan memanfaatkan beberapa peluang tersebut perusahaan menggunakan kekuatan-kekuatan internal yang ada di perusahaan, seperti tata kelola dan tanggung jawab sosial (S1) dan peningkatan proses kerja (S4).

Strategi S-T

1. Melakukan kesepakatan jual-beli dengan pelanggan (strategi 5).

Industri rokok memiliki sangat banyak perusahaan kompetitor yang bergerak di bidang yang sama, sehingga menyebabkan tingkat persaingan dalam industri tersebut sangat tinggi (T1 & T2). Disamping itu, produk PT. Cakra Guna Cipta Malang memiliki substitusi produk yang cukup banyak. Untuk mengatasi ancaman ini, PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat melakukan kesepakatan jual-beli dengan pelanggannya, terutama pada agen-agen produk PT. Cakra Guna Cipta Malang di luar kota dengan menawarkan produk beragam dan memiliki kualitas yang tinggi dengan harga terjangkau. Upaya strategi ini berkaitan dengan manajemen dan peningkatan proses kerja sebuah perusahaan (S4) dengan cara mengadakan inspeksi terus-menerus untuk mencegah kesalahan produk yang sampai ke tangan konsumen, selain itu perusahaan melakukan desain sistem kerja (S8) dengan mengadakan inovasi produk atau pelayanan yang baik untuk kesuksesan dan perkembangan perusahaan.

2. Melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati (strategi 6).

PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati dalam mengurangi ancaman fluktuasi harga bahan baku (T8) seiring dengan adanya kemungkinan regulasi pemerintah (T4) dan dicabutnya subsidi BBM (T7). Kontrak tersebut dapat dilakukan dengan memberikan jaminan kepada pemasok bahan baku tentang kontinuitas produksi PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat menjaga kestabilan harga produknya. Selain itu perusahaan juga perlu menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan cara menjamin kualitas produk (S3).

3. Mengadakan kegiatan khusus dimana perusahaan bertemu langsung dengan konsumen sebagai upaya kepedulian lingkungan sekitar dan menanggapi komplain konsumen (strategi 7).

Terkait dengan pola hidup sehat (T5) yang mulai terbentuk dan daya tarik pelanggan akan rokok yang cenderung tidak stabil (T6) serta adanya kebijakan industri

tentang batasan ruang merokok (T3), maka akan menjadi ancaman bagi PT. Cakra Guna Cipta Malang. Untuk mengurangi ancaman tersebut, perusahaan dapat meningkatkan hubungannya dengan pelanggan (S3) dan menjamin tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan sekitar (S1) dengan berperilaku sesuai dengan etika bisnis yang baik kepada seluruh pihak yang berkepentingan ketika berinteraksi, selain itu perusahaan juga mematuhi aturan-aturan hukum di skala daerah. Untuk meningkatkan kedekatan hubungan perusahaan dengan konsumen, sebaiknya perusahaan mengadakan kegiatan khusus dimana perusahaan bertemu langsung pada konsumen dengan menerapkan program CSR.

Strategi W-O

1. Menjalinkan kerjasama dengan berbagai mitra kerja dalam mengembangkan pasar dan menarik investor untuk pengembangan usaha (strategi 8).

Produk rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang memiliki pangsa pasar yang tinggi dan jalur pemasaran yang luas (O1), akan tetapi PT. Cakra Guna Cipta Malang daerah pemasaran produknya justru yang paling banyak di luar Jawa. Kelemahan lain PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah penyebarluasan strategi (W1) di internal perusahaan yang kurang tersalurkan ke seluruh *stakeholders*, sehingga rawan terjadinya *miss communication*. PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat menjalin kerja sama dengan berbagai investor (O3) dan pemasok bahan baku (O2) untuk dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan mencari investor-investor lain yang tertarik menanamkan modalnya untuk pengembangan usaha ini.

Strategi W-T

1. Memperbaiki manajemen perusahaan dengan mengadakan pengukuran kinerja secara periodik dan penyebarluasan strategi ke seluruh karyawan (strategi 9).

Melalui perbaikan manajemen, PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi usahanya secara profesional sehingga dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang dengan optimal. Selain itu, PT. Cakra Guna Cipta Malang juga sebaiknya menyebarluaskan (W1) dan mengkomunikasikan rencana-rencana strategis ke seluruh karyawan, dan juga menerjemahkan setiap strategi ke dalam *action plans*. Pengukuran dan analisis kinerja organisasi (W2) sebaiknya indikator kinerja yang ada tidak hanya berdasarkan dari aspek keuangan dan realisasi produk saja, melainkan integrasi semua kriteria yang ada

pada *Malcolm Balridge*. Dengan adanya upaya ini sehingga diharapkan perusahaan mampu menghindari ancaman yang ada.

4.10 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan yaitu matriks IFE, EFE, dan SWOT, maka matriks SWOT menghasilkan sembilan alternatif strategi yang relevan bagi PT. Cakra Guna Cipta Malang untuk mencapai keunggulan bersaing yang diinginkan.

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

Tahap terakhir dalam proses perumusan strategi setelah tahap input dan tahap analisis adalah tahap pengambilan keputusan yang berperan untuk memutuskan adalah pimpinan perusahaan. 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.

Tabel 4.16 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 = $0,065 \times 3,250 \rightarrow TAS = \text{Bobot Rata-rata} \times AS$

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM maka ke-sembilan strategi yang telah dipilih diurutkan berdasarkan total nilai daya tarik tertingginya sebagai berikut (dapat dilihat pada Tabel 4.16) :

1. Melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri (5,739 : strategi 2).

Pada strategi ini, dimana perusahaan melakukan inovasi produk, misalnya pada kemasan rokok yang lebih unik, variasi jenis rasa rokok yang bermacam-macam sehingga mampu menciptakan suatu produk yang sesuai dengan kriteria keinginan pelanggan melalui data dan informasi yang telah digali demi terwujudnya *performance excellence* dan kepuasan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan kapasitas produksinya terutama saat permintaan produk meningkat dengan menggunakan mesin-mesin produksi yang lebih canggih dan modern. Pengadaan mesin-mesin produksi tersebut dapat dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai pihak investor. Dalam upaya ini banyak peluang yang dominan untuk dapat dimanfaatkan adalah tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah (O2), tersedianya investor-investor yang mendukung (O3), dan segmen harga medium perusahaan kompetitor yang terus tumbuh (O6) seiring dengan kondisi perusahaan yang paling dominan adalah menggunakan manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuann (S9) agar perusahaan mengetahui *voice of customer* demi terwujudnya kepuasan pelanggan dan mencapai *performance excellence*.

2. Mengembangkan manajemen mutu pelayanan (5,727 : strategi 3).

Strategi ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengadakan inspeksi terus-menerus untuk mencegah kesalahan produk sebagai upaya manajemen dalam meningkatkan proses kerjanya, dimana upaya tersebut merupakan kekuatan yang dominan pada penerapan strategi ini, kekuatan tersebut adalah manajemen dan peningkatan proses kerja (S4). Melalui hal ini, diharapkan pelayanan yang diberikan PT. Cakra Guna Cipta Malang menjadi lebih baik sehingga peluang perusahaan dalam mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malanag (O7) dapat dimanfaatkan dengan optimal.

3. Melakukan penambahan jumlah tenaga penjualan, khususnya pada penjualan kanvasan (5,725: strategi 4).

Upaya penambahan jumlah tenaga kerja ini dilkukan dalam rangka pengembangan produk dan penambahan kuantitas jumlah produk yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Dalam mengembangkan strategi ini, perusahaan memanfaatkan peluang terbesar dengan merekrut tenaga kerja terampil dari masyarakat sekitar (O4) dengan

menciptakan lingkungan tenaga kerja yang aman dan nyaman dengan menjamin K3 dari setiap tenaga kerja (S10).

4. Melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati (5,679 : strategi 6).

PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati dalam mengurangi ancaman yang datang dari perusahaan kompetitor, dimana ancaman terbesar yang dihadapi adalah ketika *brand-brand* baru dari perusahaan kompetitor mulai bermunculan dengan harga murah (T4), namun ancaman ini dapat diminimalkan dengan kondisi internal perusahaan yang mampu menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan cara menjamin kualitas produk (S3), kemudian adanya upaya inspeksi dan peningkatan pelayanan sebagai cara manajemen perusahaan dalam meningkatkan proses kerja (S4). Selain itu, upaya dalam mengembangkan desain sistem kerja (S8) perusahaan dapat digunakan untuk menghindari ancaman yang terjadi melalui cara inovasi produk, misalnya pada kemasan rokok yang lebih unik, variasi jenis rasa rokok yang bermacam-macam sehingga mampu menciptakan suatu produk yang sesuai dengan kriteria keinginan pelanggan melalui data dan informasi yang telah digali demi terwujudnya *performance excellence* dan kepuasan pelanggan, sehingga adanya kepercayaan dari pemasok.

5. Mengadakan kegiatan khusus dimana perusahaan bertemu langsung dengan konsumen sebagai upaya kepedulian lingkungan sekitar dan menanggapi keluhan konsumen (5,653 : strategi 7).

Pada strategi ini muncul ketika ancaman terbesar yang dihadapi pada perusahaan berupa kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok sehingga dapat menurunkan daya beli konsumen (T3). Dengan timbulnya ancaman ini, PT. Cakra Guna Cipta Malang bisa menggunakan kekuatan internal yang ada, dimana kekuatan internal ini merupakan kekuatan yang paling berpengaruh, sehingga ancaman dapat diminimalkan bahkan dihindari. Kekuatan tersebut adalah pengetahuan pasar dan pelanggan (S2), dimana perusahaan sebaiknya melakukan survei terlebih dahulu untuk mengetahui kebutuhan konsumen akan produk ini dengan diskusi bersama yang melibatkan pihak internal maupun eksternal perusahaan.

6. Menggencarkan promosi produk (5,608 : strategi 1).

Ketika strategi ini akan diterapkan perusahaan, tentunya tidak terlepas dari berbagai pertimbangan berdasarkan peluang di lingkungan eksternal yang kemudian disesuaikan

dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Peluang terbesar perusahaan adalah ketika adanya kesempatan dalam pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang (O7), ketika melihat peluang tersebut perusahaan dapat menggunakan kekuatannya berupa kemampuan yang dimiliki perusahaan adalah hubungan dan kepuasan konsumen (S3), dimana metode kontak pelanggan yang dimiliki perusahaan mampu mempengaruhi sebagian keputusan pembeli dari sebagian segmen pasar atau sebaliknya. Selain itu manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuan (S9) juga dapat digunakan dengan cara pemasaran *online* melalui web, blog dan lain sebagainya.

7. Melakukan kesepakatan jual-beli dengan pelanggan (5,587 : strategi 5).

Upaya melakukan kesepakatan jual-beli dengan pelanggan ini merupakan strategi yang sangat dipengaruhi oleh adanya ancaman dari upaya kompetitor dalam melakukan pengencaran promosi dan munculnya *brand-brand* produk kompetitor dengan harga murah. Melihat ancaman ini, perusahaan menggunakan kekuatannya dengan mempererat hubungan terhadap pelanggan dan kepuasan pelanggan(S3), selain itu perusahaan melakukan desain sistem kerja (S8) dengan mengadakan inovasi produk atau pelayanan yang baik untuk kesuksesan dan perkembangan perusahaan.

8. Memperbaiki manajemen perusahaan dengan mengadakan pengukuran kinerja secara periodik dan penyebarluasan strategi ke seluruh karyawan (5,136 : strategi 9).

Melalui perbaikan manajemen, PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi usahanya secara profesional sehingga dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang dengan optimal. Pada strategi ini kelemahan utama yang berpengaruh karena PT. Cakra Guna Cipta Malang belum menyebarluaskan (W1) dan mengkomunikasikan rencana-rencana strategis ke seluruh karyawan, dan juga menerjemahkan setiap strategi ke dalam *action plans*. Strategi ini diharapkan mampu meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman utama perusahaan yang datang dari kompetitor berupa pengencaran promosi (T1).

9. Menjalin kerjasama dengan berbagai mitra kerja dalam mengembangkan pasar dan menarik investor untuk pengembangan usaha (4,999 : strategi 8).

Selanjutnya pada strategi ini kelemahan utama yang berpengaruh adalah, karena PT. Cakra Guna Cipta Malang belum menyebarluaskan (W1) dan mengkomunikasikan rencana-rencana strategis ke seluruh karyawan, dan juga menerjemahkan setiap strategi

ke dalam *action plans*. Dengan mengetahui kelemahan utama tersebut diharapkan strategi ini mampu meminimalkan kelemahan tersebut dengan memanfaatkan peluang yang ada, yaitu adanya investor-investor yang mau membantu perkembangan perusahaan (O3).

Berdasarkan hasil matriks QSPM di atas dapat diketahui bahwa melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri dan mengembangkan manajemen mutu pelayanan merupakan dua strategi utama yang bisa membangun keunggulan bersaing PT. Cakra Guna Cipta Malang sebagai salah satu industri pabrik rokok. Keterkaitan dua strategi tersebut dengan strategi total PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah jika PT. Cakra Guna Cipta Malang ingin memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimilikinya, maka keunggulan bersaing bisa dibangun dan dilaksanakan dengan optimal. Keunggulan bersaing ini akan efektif jika PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat membidik sasaran konsumennya dengan tepat yaitu pelanggan PT. Cakra Guna Cipta Malang yang tidak hanya berasal dari kota Malang akan tetapi juga yang berasal dari berbagai kota di Indonesia. Disamping itu, PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat mengimplementasikan ilmu strategi lainnya yang merupakan strategi pendukung yang dapat memaksimalkan kualitas pelayanan dan kesempatan PT. Cakra Guna Cipta Malang untuk menjaring konsumen dan mengembangkan usahanya.

Pada dua strategi utama ini, maka diharapkan dapat mendukung tujuan yang ada di PT. Cakra Guna Cipta Malang, dimana dengan melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri dan mengembangkan manajemen mutu pelayanan akan mendukung perusahaan untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan melalui meningkatnya jumlah konsumen. Hal ini akan berdampak baik juga dalam menunjang tujuan-tujuan PT. Cakra Guna Cipta Malang lainnya, seperti memperbaiki kondisi keuangan perusahaan, meningkatkan volume penjualan, sehingga tujuan jangka panjang yang ingin diraih perusahaan pun dapat terwujud, yaitu memperoleh laba yang optimal, menjaga kontinuitas dan mengadakan ekspansi. Beberapa tujuan tersebut sejalan dengan prinsip dasar berdirinya perusahaan, yaitu sebagai perusahaan komersial (mencari keuntungan).

Selanjutnya setelah strategi ini diterapkan oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang maka diharapkan dapat memperbaiki indikator-indikator faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan yang ada sebelumnya. Terkait dengan strategi utama ini, cenderung mengarah pada *market segmentation*, karena berawal dari upaya diferensiasi produk agar dapat masuk ke pasar yang berbeda. Strategi yang dikembangkan

merupakan awal dari strategi produk yang selanjutnya berhubungan dengan strategi pemasarannya. Berikut ini adalah beberapa indikator strategi pemasaran yang dapat digunakan bahan evaluasi perusahaan kedepannya, yaitu:

1. Omset penjualan meningkat dengan biaya produksi yang minimal serta laba yang optimal.
2. *Market Share* (pangsa pasar), dapat diartikan sebagai bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan, atau prosentasi penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu. Jika suatu perusahaan dengan produk tertentu mempunyai pangsa pasar 35%, maka dapat diartikan bahwa jika penjualan total produk-produk sejenis dalam periode tertentu adalah sebesar 1000 unit, maka perusahaan tersebut melalui produknya akan memperoleh penjualan sebesar 350 unit. Besarnya pangsa pasar setiap saat akan berubah sesuai dengan perubahan selera konsumen, atau berpindahnya minat konsumen dari suatu produk ke produk lain (Kotler, 2009).
3. *Market Segmentation* (segmentasi pasar). Perusahaan membagi pangsa pasar ke dalam segmen-segmen pasar tertentu di mana masing-masing segmen tersebut bersifat homogen. Perbedaan keinginan dan hasrat konsumen merupakan alasan yang utama untuk diadakannya segmentasi pasar. Misalnya pada tahun 2012 ke bawah PT. Cakra Guna Cipta Malang memiliki segmentasi pasar pada golongan eksekutif muda (usia < 35 tahun), kemudian pada saat ini perusahaan berkembang melayani usia kerja (usia 35-50 tahun).

BAB V

PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang ditujukan untuk menjawab rumusan masalah, serta saran yang merupakan masukan-masukan yang mengacu pada hasil analisis dan pembahasan.

5.1 Kesimpulan

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* pada Komisaris Utama, Kepala Bagian Pemasaran, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Administrasi Personalia dan Keuangan nilai yang dicapai oleh PT. Cakra Guna Cipta Malang dengan total skor 552,39 dan prosentase pencapaian secara keseluruhan sebesar 55%. Interpretasi *Malcolm Balridge* pada PT. Cakra Guna Cipta Malang menunjukkan bahwa perusahaan ini berada pada klasifikasi *good performance*.
2. Dari peringkat pencapaian item kriteria pada PT. Cakra Guna Cipta Malang maka 10 item kriteria sebagai kekuatan adalah:
 - a. Tata kelola dan tanggung jawab sosial.
 - b. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja.
 - c. Hubungan dan kepuasan Pelanggan.
 - d. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan.
 - e. Kepemimpinan organisasi.
 - f. Pengembangan strategi.
 - g. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan.
 - h. Desain Sistem Kerja.
 - i. Lingkungan Tenaga Kerja.
 - j. Keterlibatan Tenaga Kerja.

Sedangkan 2 item kriteria merupakan kelemahan adalah:

- a. Penyebarluasan strategi.
- b. Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi.

Berdasarkan analisis faktor eksternal perusahaan, terdapat beberapa peluang, yaitu:

- a. Terbukanya jalur pemasaran baru Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah.
- b. Tersedianya sumber dana.
- c. Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar.
- d. Penjualan perusahaan kompetitor yang masih terpusat di Jawa.
- e. Segmen harga medium yang terus tumbuh.
- f. Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta

Sedangkan ancaman yang dihadapi perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor.
 - b. Munculnya *brand-brand* baru dengan harga murah.
 - c. Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen.
 - d. Regulasi pemerintah.
 - e. Pola hidup sehat yang mulai terbentuk.
 - f. Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil.
 - g. Dicaputnya subsidi BBM.
 - h. Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi.
3. Berdasarkan hasil matriks QSPM di atas dapat diketahui bahwa melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri dan mengembangkan manajemen mutu pelayanan merupakan dua strategi utama yang bisa membangun keunggulan bersaing PT. Cakra Guna Cipta Malang sebagai salah satu industri pabrik rokok.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini dan dapat digunakan untuk perbaikan dalam penelitian selanjutnya adalah:

1. Diharapkan PT. Cakra Guna Cipta Malang dapat mengaplikasikan alternatif utama strategi bersaing, yaitu melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri dan mengembangkan manajemen mutu pelayanan merupakan dua strategi utama yang bisa membangun keunggulan bersaing PT. Cakra Guna Cipta Malang sebagai salah satu industri pabrik rokok dalam aktifitas kerjanya.
2. Pengukuran dan perbaikan hendaknya dilakukan terus-menerus, serta perlu monitoring berkala dari pihak manajemen agar dapat meningkatkan kinerja PT. Cakra guna Cipta Malang dan mencapai *performance excellence*.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Ummah, Basirun. 2009. *Jenis-jenis Penelitian*. <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 National Quality Award (MBNQA)*. Skripsi tidak dipublikasikan. Medan: Universitas Sumatra Utara
- Daud, Ku Amir Ku. 2010 *Analisis SWOT dan TOWS*. [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, Donnelly & 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*. <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*. <http://pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/filesmodul/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*. <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. Kuisioner Penelitian**KUISIONER PENELITIAN****PENENTUAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BERDASARKAN
PENGUKURAN KINERJA DENGAN KRITERIA *MALCOLM BALRIDGE*
NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)
(Studi Kasus: PT. Cakra Guna Cipta Malang)**

Saya, Emy Miftahul Jannah adalah mahasiswa semester 7 (tujuh) Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Untuk menyelesaikan studi saya, maka saya membutuhkan informasi dari Bapak/Ibu terkait judul penelitian ini. Untuk itu diharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisioner ini secara objektif.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Pekerjaan/Jabatan :

Peneliti :**Emy Miftahul Jannah
0910670016**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2013**

A. KUISIONER MALCOLM BALRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)

Tujuan :

Kuisisioner ditujukan untuk menentukan kinerja perusahaan ditinjau berdasarkan manajemen kualitas secara keseluruhan dengan menggunakan kriteria *Malcolm Balridge* yang nantinya akan dihubungkan dengan penyusunan strategi perusahaan.

Penilaian skor:

Dalam pemberian skor pada masing-masing pertanyaan digunakan skala 0 - 4 (dengan cara silang) sesuai dengan matriks penilaian yang sudah ada (terlampir).

Pengisian Kuisisioner Pengukuran Kinerja Dengan Kriteria *Malcolm Balridge*

Kriteria 1 Kepemimpinan

1.1 Kepemimpinan Organisasi

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan sudah menetapkan visi misi perusahaan dengan organisasi	0 1 2 3 4
2	Perusahaan sudah menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dengan organisasi	0 1 2 3 4
3	Perusahaan sudah menetapkan target-target yang akan dicapai perusahaan	0 1 2 3 4
4	Perusahaan sudah menyebarluaskan visi, misi perusahaan kepada seluruh karyawan perusahaan	0 1 2 3 4
5	Perusahaan sudah menyebarluaskan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan kepada seluruh karyawan perusahaan	0 1 2 3 4
6	Perusahaan sudah menyebarluaskan target-target yang akan dicapai perusahaan	0 1 2 3 4
7	Perusahaan menganalisa hasil target yang dicapai secara periodik	0 1 2 3 4
8	Perusahaan mengevaluasi hasil target secara periodik	0 1 2 3 4
9	Perusahaan membahas perihal evaluasi tersebut dengan karyawan	0 1 2 3 4
10	Perusahaan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan	0 1 2 3 4
11	Perusahaan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk meningkatkan kepemimpinan Anda	0 1 2 3 4
12	Perusahaan memberikan motivasi pada para karyawan	0 1 2 3 4
13	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi dan misi	0 1 2 3 4

1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan peduli dengan dampak yang ditimbulkan dari proses produksi perusahaan terhadap lingkungan sekitar	0 1 2 3 4
2	Perusahaan bersama manajemen organisasi membentuk <i>Corporate Social Responsible</i> (CSR)	0 1 2 3 4
3	Perusahaan mengutamakan etika bisnis pada setiap interaksi perusahaan dengan pelanggan	0 1 2 3 4
4	Perusahaan mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku	0 1 2 3 4
5	Perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat	0 1 2 3 4
6	Perusahaan menanggapi komplain dan masukan dari masyarakat	0 1 2 3 4
7	Perusahaan menjalin hubungan baik dengan mitra kerja	0 1 2 3 4
8	Perusahaan memiliki program kerja yang berkaitan dengan pengembangan lingkungan	0 1 2 3 4

Kriteria 2 Perencanaan Strategi

2.1 Pengembangan Strategi

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi dan misi	0 1 2 3 4
2	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang	0 1 2 3 4
3	Perusahaan memahami kebutuhan dari <i>stakeholder</i> sebagai <i>input</i> untuk menetapkan strategi	0 1 2 3 4

No	Pernyataan	Skor
4	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran yang dibuat	0 1 2 3 4
5	Perusahaan telah melakukan analisis SWOT dalam perencanaan strategi yang dilakukan	0 1 2 3 4
6	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kemajuan persaingan di lingkungan bisnis	0 1 2 3 4
7	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan konsumen	0 1 2 3 4
8	Dalam mengembangkan strategi tersebut perusahaan mempertimbangkan kemungkinan resiko yang timbul baik secara finansial, sosial dan resiko lainnya	0 1 2 3 4

2.2 Penyebarluasan Strategi

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan menyebarluaskan rencana-rencana strategi ke seluruh karyawan	0 1 2 3 4
2	Perusahaan menerjemahkan rencana-rencana strategi ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>)	0 1 2 3 4
3	Perusahaan mendefinisikan ukuran KPI untuk mengetahui peningkatan dari implementasi <i>action plans</i> yang dibuat	0 1 2 3 4
4	Perusahaan memantau hasil strategi penjualan secara periodik	0 1 2 3 4

Kriteria 3 Fokus Pasar dan Konsumen

3.1 Pengetahuan Tentang Pasar dan Konsumen

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan mengidentifikasi segmen pasar yang akan menjadi sasaran produk dan pelayanan	0 1 2 3 4
2	Perusahaan menentukan kebutuhan-kebutuhan dari pasar	0 1 2 3 4
3	Perusahaan mengadakan penelitian untuk mendapatkan data dan informasi dari pasar	0 1 2 3 4
4	Perusahaan menggunakan data dan informasi terbaru untuk perencanaan, pengembangan bisnis, dan meningkatkan kualitas produk/jasa	0 1 2 3 4
5	Perusahaan mengadakan diskusi dengan karyawan dan pihak luar untuk mengetahui <i>trend</i> pasar dan kebutuhan konsumen saat ini	0 1 2 3 4

3.2 Hubungan dan Kepuasan Konsumen

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan menetapkan kontak pelanggan dan menerima masukan secara mudah	0 1 2 3 4
2	Perusahaan menerima saran dan keluhan konsumen secara tanggap	0 1 2 3 4
3	Perusahaan membangun hubungan dan loyalitas pelanggan	0 1 2 3 4
4	Perusahaan menekankan kepada karyawan akan pentingnya hubungan baik dengan konsumen	0 1 2 3 4
5	Perusahaan menggunakan informasi-informasi tersebut untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan	0 1 2 3 4
6	Perusahaan melakukan survey untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen	0 1 2 3 4
7	Perusahaan menetapkan kepuasan konsumen secara sistematis	0 1 2 3 4

Kriteria 4 Pengukuran, Analisa dan Pengetahuan Manajemen

4.1 Pengukuran, Analisa dan Peningkatan Kinerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memiliki indikator untuk mencapai sasaran pada pasar dan finansial, pelanggan, produk dan layanan, proses bisnis, SDM, maupun kepemimpinan dan tanggung jawab sosial.	0 1 2 3 4
2	Mengintegrasikan kriteria malcolm dalam kinerja harian organisasi	0 1 2 3 4
3	Melakukan pengukuran kinerja perusahaan	0 1 2 3 4

No	Pernyataan	Skor
4	Melakukan analisis terhadap pengukuran yang telah dilakukan	0 1 2 3 4
5	Perusahaan melakukan peningkatan kinerja berdasarkan analisis yang telah dilakukan	0 1 2 3 4
6	Perusahaan menyebarluaskan rencana perbaikan kepada karyawan, pemasok, mitra kerja dan pihak-pihak lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan	0 1 2 3 4

4.2 Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memberikan informasi (misal : web, blog,dll) yang mudah diakses oleh karyawan, pemasok, mitra kerja, pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan	0 1 2 3 4
2	Perusahaan menggunakan <i>hardware</i> dan <i>software</i> untuk memudahkan pekerjaan	0 1 2 3 4
3	Perusahaan menyimpan data dan informasi perusahaan untuk ketersediaan jika sewaktu-waktu dibutuhkan	0 1 2 3 4
4	Perusahaan menjamin keakuratan dan reliabilitas data dan informasi perusahaan	0 1 2 3 4
5	Perusahaan menjaga dan merawat <i>hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan	0 1 2 3 4
6	Perusahaan mengelola pengetahuan organisasi yang berkaitan dengan pengumpulan dan sharing pengetahuan karyawan	0 1 2 3 4
7	Perusahaan mengelola pengetahuan organisasi dari pelanggan mitra kerja dan pemasok.	0 1 2 3 4
8	Perusahaan mengimplementasikan <i>knowledge management</i> dalam proses perencanaan strategi perusahaan	0 1 2 3 4

Kriteria 5 Faktor Sumber Daya Manusia

5.1 Keterlibatan Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan melakukan sharing pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan dalam perusahaan	0 1 2 3 4
2	Perusahaan melibatkan karyawan dalam peningkatan kinerja perusahaan	0 1 2 3 4
3	Perusahaan memiliki prosedur khusus dalam merekrut, memberhentikan dan mengangkat karyawan	0 1 2 3 4
4	Perusahaan mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan yang dimiliki karyawan	0 1 2 3 4
5	Perusahaan memberikan <i>training</i> untuk pengembangan potensi karyawan	0 1 2 3 4
6	Perusahaan Anda memberikan <i>reward</i> , kompensasi atau insentif untuk mendukung kinerja yang baik dari karyawan	0 1 2 3 4
7	Perusahaan memiliki indikator yang mengukur atau menilai kinerja karyawan	0 1 2 3 4

5.2 Lingkungan Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memotivasi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan	0 1 2 3 4
2	Perusahaan memberikan <i>punishment</i> apabila karyawan melakukan sesuatu hal yang merugikan karyawan	0 1 2 3 4
3	Perusahaan menjamin K3 bagi setiap karyawan perusahaan	0 1 2 3 4
4	Perusahaan memberikan perhatian bagi keluarga karyawan	0 1 2 3 4

Kriteria 6 Manajemen Proses

6.1 Desain Sistem Kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan memiliki kompetensi inti (keunggulan produk atau pelayanan) yang berkaitan dengan visi, misi, nilai-nilai, lingkungan kompetitif, <i>action plans</i>	0 1 2 3 4

No	Pernyataan	Skor
2	Melakukan inovasi pada sistem kerja perusahaan	0 1 2 3 4
3	Perusahaan menjamin sistem kerja sudah dipersiapkan untuk mampu menghadapi keadaan darurat.	0 1 2 3 4
4	Perusahaan menerapkan 5S dalam menata tempat kerjanya	0 1 2 3 4
5	Perusahaan memperhatikan ENASE dalam mendesain sistem kerja	0 1 2 3 4

6.2 Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Perusahaan menerapkan proses kerja berdasarkan perancangan strategi yang dibuat	0 1 2 3 4
2	Perusahaan menggunakan indikator untuk memperbaiki proses kerja	0 1 2 3 4
3	Adanya improvement untuk meningkatkan proses kerja perusahaan	0 1 2 3 4
4	Adanya inspeksi untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan /produk	0 1 2 3 4
5	Semua proses kerja dievaluasi secara periodik	0 1 2 3 4
6	Melakukan inovasi produk atau pelayanan untuk kesuksesan dan perkembangan organisasi	0 1 2 3 4

Kriteria 7 Hasil Bisnis

7.1 Hasil Produk dan Jasa

No	Pernyataan	Skor
1	Adanya peningkatan pada penggunaan layanan atau produk dibandingkan tahun sebelumnya	0 1 2 3 4
2	Indikator yang berhubungan dengan pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
3	Indikator yang berhubungan dengan <i>customer</i> atau <i>komplain</i> mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4

7.2 Hasil yang Berhubungan dengan Konsumen

No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan kepuasan konsumen memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
2	Indikator yang berhubungan dengan ketidakpuasan konsumen memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
3	Aadanya peningkatan permintaan dibandingkan tahun lalu	0 1 2 3 4
4	Tingkat permintaan konsumen lebih baik jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4

7.3 Hasil Finansial dan Pasar

No	Pernyataan	Skor
1	Adanya peningkatan secara finansial dibandingkan tahun lalu	0 1 2 3 4
2	Indikator yang berhubungan dengan performansi finansial memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
3	Indikator yang berhubungan dengan performansi pasar seperti <i>maker share</i> pertumbuhan bisnis dan pasar baru yang berhasil dimasuki memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4

7.4 Hasil Sumber Daya Manusia

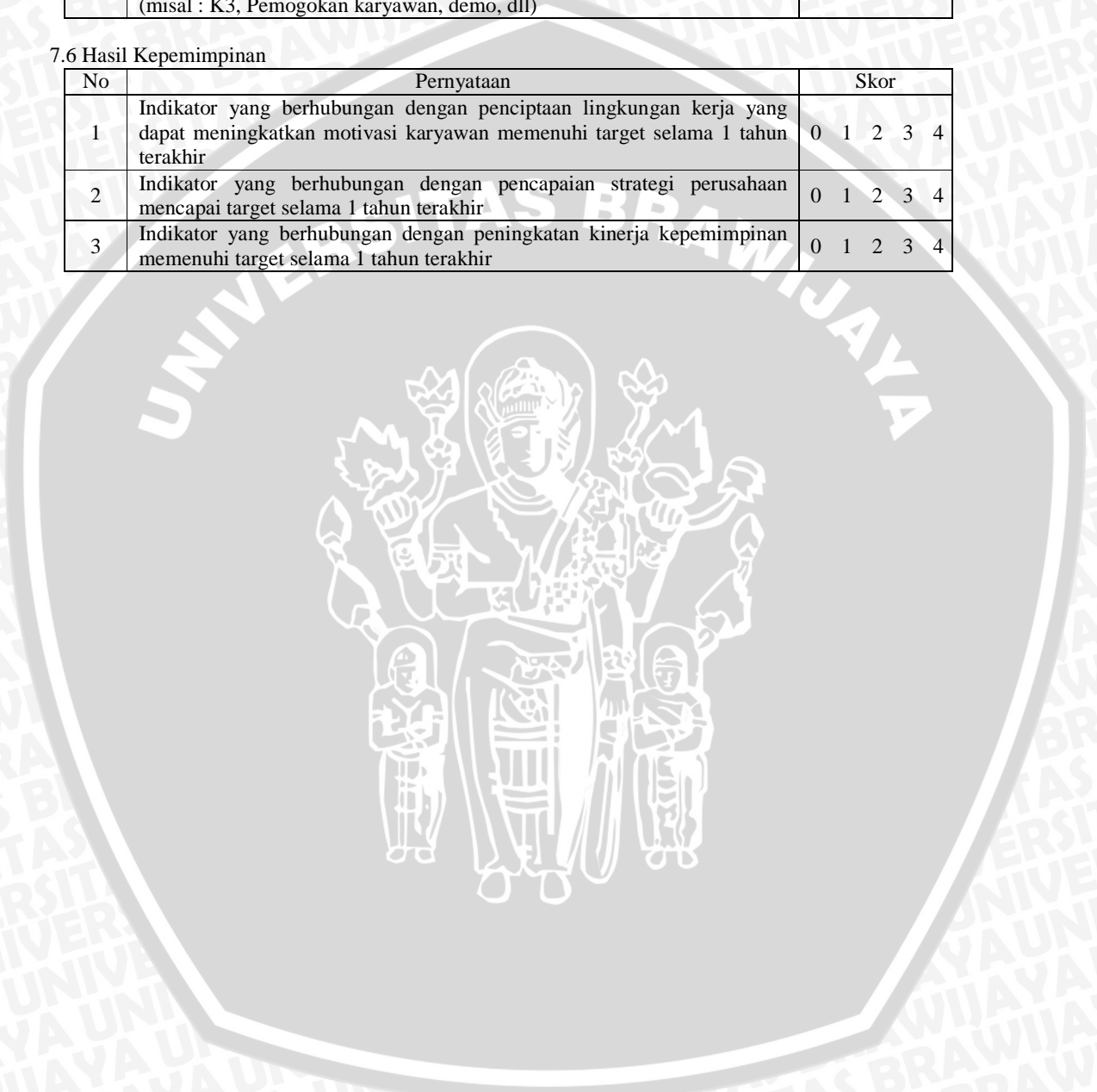
No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan kepuasan karyawan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
2	Indikator yang berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
3	Indikator yang berhubungan dengan pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan memenuhi target selama 1 tahun terakhir (misal : K3, Pemogokan karyawan, demo, dll)	0 1 2 3 4
4	Indikator yang berhubungan dengan Pengembangan SDM memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4

7.5 Hasil Proses Efektivitas Perusahaan

No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan strategi perusahaan mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
2	Indikator yang berhubungan dengan kapabilitas pekerja mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
3	Indikator yang berhubungan dengan pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan memenuhi target selama 1 tahun terakhir (misal : K3, Pemogokan karyawan, demo, dll)	0 1 2 3 4

7.6 Hasil Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor
1	Indikator yang berhubungan dengan penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
2	Indikator yang berhubungan dengan pencapaian strategi perusahaan mencapai target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4
3	Indikator yang berhubungan dengan peningkatan kinerja kepemimpinan memenuhi target selama 1 tahun terakhir	0 1 2 3 4



B. KUISIONER *EXTERNAL FACTOR EVALUATION* (EFE)

Tujuan :

Mendapatkan penilaian pihak internal perusahaan mengenai faktor-faktor strategi eksternal, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang mempengaruhi perusahaan untuk merumuskan strategi bersaingnya dalam pengukuran kinerja PT. Cakra Guna Cipta Malang.

Penilaian Bobot

Dalam menentukan bobot masing-masing faktor strategi eksternal digunakan rentang penilaian mulai yang sangat penting diberi skor 1,0 sampai dengan tidak penting diberi skor 0,0.

Penilaian Rating Peluang

Dalam menentukan rating masing-masing faktor strategi eksternal digunakan skala penilaian 1, 2, 3, dan 4, dengan keterangan sebagai berikut:

- 1 = Jika respon perusahaan **kurang/rendah** dalam meraih peluang yang ada.
- 2 = Jika respon perusahaan **sedang/ rata-rata** dalam meraih peluang yang ada.
- 3 = Jika respon perusahaan **tinggi/diatas rata-rata** dalam meraih peluang yang ada.
- 4 = Jika respon perusahaan **sangat tinggi/superior** dalam meraih peluang yang ada.

Penilaian Rating Ancman

Dalam menentukan rating masing-masing faktor strategi eksternal digunakan skala penilaian 1, 2, 3, dan 4, dengan keterangan sebagai berikut:

- 1 = Jika respon perusahaan **kurang/rendah** dalam menghindari ancaman yang ada.
- 2 = Jika respon perusahaan **sedang/ rata-rata** dalam menghindari ancaman yang ada.
- 3 = Jika respon perusahaan **tinggi/diatas rata-rata** dalam menghindari ancaman yang ada.
- 4 = Jika respon perusahaan **sangat tinggi/superior** dalam menghindari ancaman yang ada.

Pengisian Kuisisioner Bobot dan Rating Faktor Strategi Eksternal

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating
Peluang		
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		
Ancaman		
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		

C. KUISIONER QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)

Petunjuk Pengisian

Nilai daya tarik (*Attractive Score /AS*) diberikan bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan dengan skala 1, 2, 3, dan 4 dengan keterangan sebagai berikut :

- 1 = Jika faktor tersebut **tidak menarik**.
- 2 = Jika faktor tersebut **agak menarik**.
- 3 = Jika faktor tersebut **wajar menarik**.
- 4 = Jika faktor tersebut **sangat menarik**.

Faktor Strategis	Alternatif Strategi								
	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3	Strategi 4	Strategi 5	Strategi 6	Strategi 7	Strategi 8	Strategi 9
Kekuatan 1									
Kekuatan 2									
Kekuatan 3									
Kekuatan 4									
Kekuatan 5									
Kekuatan 6									
Kekuatan 7									
Kekuatan 8									
Kekuatan 9									
Kekuatan 10									
Kelemahan 1									
Kelemahan 2									
Peluang 1									
Peluang 2									
Peluang 3									
Peluang 4									
Peluang 5									
Peluang 6									
Peluang 7									
Ancaman 1									
Ancaman 2									
Ancaman 3									
Ancaman 4									
Ancaman 5									
Ancaman 6									
Ancaman 7									
Ancaman 8									

Keterangan :

- Strategi 1 : Mengencarkan promosi produk
 Strategi 2 : Melakukan inovasi produk, kemasan, dan mesin-mesin industri
 Strategi 3 : Mengembangkan manajemen mutu pelayanan
 Strategi 4 : Melakukan penambahan jumlah tenaga penjualan, khususnya pada penjualan kanvasan
 Strategi 5 : Melakukan kesepakatan jual-beli dengan pelanggan
 Strategi 6 : Melakukan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku berdasarkan harga awal yang disepakati
 Strategi 7 : Mengadakan kegiatan khusus dimana perusahaan bertemu langsung dengan konsumen sebagai upaya kepedulian lingkungan sekitar dan menanggapi komplain konsumen
 Strategi 8 : Menjalinkan kerjasama dengan berbagai mitra kerja dalam mengembangkan pasar dan menarik investor untuk pengembangan usaha
 Strategi 9 : Memperbaiki manajemen perusahaan dengan mengadakan pengukuran kinerja secara periodik dan penyebarluasan strategi ke seluruh karyawan
- Kekuatan 1 : Tata kelola dan tanggung jawab sosial
 Kekuatan 2 : Pengetahuan Pasar dan Pelanggan
 Kekuatan 3 : Hubungan dan kepuasan Pelanggan
 Kekuatan 4 : Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja
 Kekuatan 5 : Kepemimpinan organisasi
 Kekuatan 6 : Pengembangan strategi
 Kekuatan 7 : Keterlibatan Tenaga Kerja
 Kekuatan 8 : Desain Sistem Kerja
 Kekuatan 9 : Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan
 Kekuatan 10 : Lingkungan Tenaga Kerja
- Kelemahan 1 : Penyebarluasan strategi
 Kelemahan 2 : Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi
- Peluang 1 : Terbukanya jalur pemasaran baru
 Peluang 2 : Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah
 Peluang 3 : Tersedianya sumber dana
 Peluang 4 : Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar
 Peluang 5 : Penjualan perusahaan kompetitor yang masih terpusat di Jawa.
 Peluang 6 : Segmen harga medium yang terus tumbuh
 Peluang 7 : Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang
- Ancaman 1 : Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor
 Ancaman 2 : Munculnya brand-brand baru dengan harga murah
 Ancaman 3 : Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen
 Ancaman 4 : Regulasi pemerintah
 Ancaman 5 : Pola hidup sehat yang mulai terbentuk
 Ancaman 6 : Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil
 Ancaman 7 : Dicaputnya subsidi BBM
 Ancaman 8 : Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi

Lampiran 2. Matriks Penilaian Instrumen Kinerja Dengan Kriteria MBNQA

EDISI
JANUARI 2013

PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE MALCOLM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)

BUKU I
MATRIKS PENILAIAN INSTRUMEN KINERJA DENGAN KRITERIA MBNQA
(Studi kasus : PT. Cakra Guna Cipta Malang)

MALANG 2013

CARA PENILAIAN

Setiap kriteria dan atau sub kriteria pada instrumen pengukuran kinerja dinilai secara kualitatif, kuantitatif, maupun semi kuantitatif dengan menggunakan *quality grade descriptor* sebagai berikut: Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang, dan Sangat Kurang. Untuk menetapkan peringkat kinerja, hasil penilaian kualitatif tersebut dikuantifikasikan sebagai berikut.

- a. Skor 4 (Sangat Baik), jika semua kinerja setiap kategori dan sub kriteria yang diukur sangat baik.
- b. Skor 3 (Baik), jika semua kinerja setiap kategori dan sub kriteria yang diukur baik dan tidak ada kekurangan yang berarti.
- c. Skor 2 (Cukup), jika semua kinerja setiap kategori dan sub kriteria yang diukur cukup, namun tidak ada yang menonjol;
- d. Skor 1 (Kurang), jika semua kinerja setiap kategori dan sub kriteria yang diukur kurang.
- e. Skor 0 (Sangat Kurang), jika semua kinerja setiap kategori dan sub kriteria yang diukur sangat kurang atau tidak ada.

DAFTAR ISI

	Halaman
CARA PENILAIAN.....	99
DAFTAR ISI.....	100
KRITERIA 1 KEPEMIMPINAN	101
KRITERIA 2 PERENCANAAN STRATEGIS	105
KRITERIA 3 FOKUS PASAR DAN KONSUMEN	108
KRITERIA 4 PENGUKURAN, ANALISA DAN PENGETAHUAN MANAJEMEN	110
KRITERIA 5 FOKUS SUMBER DAYA MANUSIA	112
KRITERIA 6 MANAJEMEN PROSES	114
KRITERIA 7 HASIL BISNIS	115
KETERANGAN.....	118

KRITERIA 1. KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK 4	BAIK 3	CUKUP 2	KURANG 1	SANGAT KURANG 0
1.1 Kepemimpinan Senior (bagaimana cara seorang pemimpin senior dalam memimpin)	1.1.1 Pemimpin-pemimpin senior menetapkan visi, misi, tujuan dan target-target organisasi (1-3)	Memiliki visi, misi, tujuan dan target-target organisasi yang: (1) Sangat jelas. (2) Sangat realistik. (3) Saling terkait satu sama lain. (4) Sangat berpengaruh dan menantang seluruh elemen di perusahaan untuk mencapai visi misi tersebut (5) Sangat memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen (6) Sangat up to date	Memiliki visi, misi, tujuan dan target-target organisasi yang: (1) Jelas. (2) Realistik. (3) Saling terkait satu sama lain. (4) berpengaruh dan menantang seluruh elemen di perusahaan untuk mencapai visi misi tersebut (5) memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen (6) Bersifat up to date	Memiliki visi, misi, tujuan dan target-target organisasi yang: (1) Cukup jelas. (2) Cukup realistik. (3) Kurang terkait satu sama lain. (4) Cukup berpengaruh dan menantang seluruh elemen di perusahaan untuk mencapai visi misi tersebut (5) Cukup memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen (6) Kurang up to date	Memiliki visi, misi, tujuan dan target-target organisasi yang: (1) Tidak jelas. (2) Tidak realistik. (3) Tidak terkait satu sama lain. (4) Tidak berpengaruh dan menantang seluruh elemen di perusahaan untuk mencapai visi misi tersebut (5) Tidak memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen (6) Tidak up to date	Tidak memiliki visi, misi, tujuan dan target-target organisasi
	1.1.2 Penyebarluasan dan pemahaman visi, misi, tujuan, dan target-target yang akan dicapai kepada seluruh karyawan, pemasok dan mitra kerja, serta kepada pelanggan dan pemangku kepentingan kunci lainnya (<i>stakeholder</i>) (4-6)	Perusahaan melakukan tindakan sosialisasi terhadap visi-misi, antara lain melalui : 1. Ditampilkan di ruang lobi perusahaan 2. Ditampilkan di masing-masing ruang perusahaan 3. Disampaikan setiap awal pertemuan/rapat Sehingga dapat dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan, pemasok dan mitra kerja, serta kepada pelanggan dan pemangku kepentingan kunci lainnya (<i>stakeholder</i>).	Perusahaan melakukan tindakan sosialisasi terhadap visi-misi, antara lain melalui : 1. Ditampilkan di ruang lobi perusahaan 2. Ditampilkan di sebagian ruang perusahaan 3. Disampaikan setiap awal pertemuan/rapat Sehingga dapat dipahami dengan baik oleh sebagian besar dari karyawan, pemasok dan mitra kerja, serta kepada pelanggan dan pemangku kepentingan kunci lainnya (<i>stakeholder</i>).	Perusahaan melakukan tindakan sosialisasi terhadap visi-misi, antara lain melalui : 1. Ditampilkan di ruang lobi perusahaan 2. Disampaikan setiap awal pertemuan/rapat Sehingga cukup dapat dipahami oleh sebagian karyawan, pemasok dan mitra kerja, serta kepada pelanggan dan pemangku kepentingan kunci lainnya (<i>stakeholder</i>).	Perusahaan melakukan tindakan sosialisasi terhadap visi-misi, antara lain melalui : 1. Ditampilkan di ruang lobi perusahaan Sehingga kurang dapat dipahami oleh karyawan, pemasok dan mitra kerja, serta kepada pelanggan dan pemangku kepentingan kunci lainnya (<i>stakeholder</i>)	Perusahaan tidak melakukan penyebaran dan pemahaman visi, misi, tujuan, dan target-target kepada seluruh <i>stakeholder</i>

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
1.1 Kepemimpinan Senior (bagaimana cara seorang pemimpin senior dalam memimpin)	1.1.3 Perusahaan menganalisa dan mengevaluasi hasil target secara periodik. (7-8)	Dilakukan audit internal perusahaan untuk menganalisa dan mengevaluasi hasil target secara periodik yang datanya terekam secara komprehensif.	Dilakukan audit internal perusahaan untuk menganalisa dan mengevaluasi hasil target secara periodik yang datanya belum terekam secara komprehensif.	Dilakukan audit internal perusahaan untuk menganalisa dan mengevaluasi hasil target secara insidental yang datanya terekam.	Dilakukan audit internal perusahaan untuk menganalisa dan mengevaluasi hasil target secara insidental yang datanya belum terekam	Tidak dilakukan audit internal perusahaan untuk menganalisa dan mengevaluasi hasil target.
	1.1.4 Membahas perihal evaluasi (ukuran-ukuran) tersebut bersama seluruh karyawan perusahaan. (9)	Tindakan evaluasi dilakukan bersama seluruh karyawan perusahaan.	Tindakan evaluasi dilakukan bersama sebagian besar karyawan perusahaan.	Tindakan evaluasi dilakukan bersama sebagian karyawan perusahaan.	Tindakan evaluasi dilakukan bersama sebagian kecil karyawan perusahaan.	Tindakan evaluasi tidak dilakukan bersama karyawan perusahaan.
	1.1.5 Penerapan tindakan hasil dari evaluasi tersebut untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan dan untuk peningkatan kepemimpinannya. (10-11)	Penerapan tindakan dari semua hasil dari evaluasi digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan dan untuk peningkatan kepemimpinannya	Penerapan tindakan dari sebagian besar hasil dari evaluasi digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan dan untuk peningkatan kepemimpinannya	Penerapan tindakan dari sebagian hasil dari evaluasi digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan dan untuk peningkatan kepemimpinannya	Penerapan tindakan dari sebagian kecil hasil dari evaluasi digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan dan untuk peningkatan kepemimpinannya	Tidak ada penerapan tindakan hasil evaluasi.
	1.1.6 Pemimpin senior dan tim manajemen memotivasi karyawan untuk belajar dan meningkat terus-menerus (12)	Upaya pemimpin senior dan tim manajemen sangat mempengaruhi memotivasi karyawan untuk belajar dan meningkat terus-menerus. Berikut ini tindakan yang dilakukan, adalah: 1. Memberikan dorongan atau motivasi untuk belajar dan meningkat 2. Penugasan dalam kegiatan dengan memberikan ijin atau kesempatan 3. Memberikan bantuan baik segi finansial maupun non finansial. 4. Mengadakan pelatihan terprogram untuk seluruh karyawan	Upaya pemimpin senior dan tim manajemen mempengaruhi memotivasi karyawan untuk belajar dan meningkat terus. Berikut ini tindakan yang dilakukan, adalah: 1. Memberikan dorongan atau motivasi untuk belajar dan meningkat 2. Penugasan dalam kegiatan dengan memberikan ijin atau kesempatan. 3. Memberikan bantuan baik segi finansial maupun non finansial.	Upaya pemimpin senior dan tim manajemen cukup mempengaruhi memotivasi karyawan untuk belajar dan meningkat terus. Berikut ini tindakan yang dilakukan, adalah: 1. Memberikan dorongan atau motivasi untuk belajar dan meningkat 2. Penugasan dalam kegiatan dengan memberikan ijin atau kesempatan	Upaya pemimpin senior dan tim manajemen kurang mempengaruhi memotivasi karyawan untuk belajar dan meningkat terus. Berikut ini tindakan yang dilakukan, adalah: 1. Memberikan dorongan atau motivasi untuk belajar dan meningkat	Tidak ada upaya pemimpin senior dan tim manajemen untuk memotivasi dan meningkatkan karyawan.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
1.1 Kepemimpinan Senior (bagaimana cara seorang pemimpin senior dalam memimpin)	1.1.7 Memfokuskan perhatian pada tindakan-tindakan atau strategi-strategi untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan target yang akan dicapai (13)	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan target yang akan dicapai dengan sangat baik, yaitu: 1. Terencana 2. Jelas (spesifik) 3. Menunjukkan kesesuaian 4. Terdapat indikator dan monitor	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan target yang akan dicapai dengan baik, yaitu: 1. Terencana 2. Jelas (spesifik) 3. Menunjukkan kesesuaian	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan target yang akan dicapai dengan cukup baik, yaitu: 1. Terencana 2. Jelas (spesifik)	Perusahaan merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan target yang akan dicapai dengan kurang baik, dimana tindakan dan strategi tersebut hanya terencana saja.	Perusahaan tidak merencanakan suatu strategi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan target.
1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik Masyarakat	1.2.1 Kepedulian perusahaan pada dampak yang akan ditimbulkan dari proses produksi terhadap lingkungan sekitar. (1)	Perusahaan menerapkan Amdal (analisa mengenai dampak lingkungan), baik monitoring (RPL) maupun pengelolaan limbah (RKL) produksinya terhadap lingkungan sekitar.	Perusahaan menerapkan Amdal (analisa mengenai dampak lingkungan), tetapi hanya sebatas pengelolaan limbah (RKL) produksinya terhadap lingkungan sekitar.	Perusahaan menerapkan Amdal (analisa mengenai dampak lingkungan), tetapi hanya sebatas memonitoring (RPL) dampaknya terhadap lingkungan sekitar.	Perusahaan mempunyai RPL (Monitoring) dan RKL (pengelolaan limbah) dan bertindak reaktif jika terjadi insiden saja	Perusahaan tidak melakukan AMDAL
	1.2.2 Terbentuknya <i>Corporate Social Responsible</i> (CSR) oleh perusahaan bersama manajemen sebagai wujud tanggung jawab sosial dari perusahaan. (2)	Perusahaan membentuk <i>Corporate Social Responsible</i> (CSR) sebagai wujud tanggung jawab sosial dari perusahaan dengan sangat baik, yaitu: 1. Program dijalankan dengan rutin 2. Tersedianya alokasi dana 3. Terdapat interaksi atau komunikasi antara pihak <i>Coorporate</i> dengan <i>Community</i>	Perusahaan membentuk <i>Corporate Social Responsible</i> (CSR) sebagai wujud tanggung jawab sosial dari perusahaan dengan baik, yaitu: 1. Program masih insidental 2. Tersedianya alokasi dana 3. Menampung usulan dari <i>Community</i>	Perusahaan membentuk <i>Corporate Social Responsible</i> (CSR) sebagai wujud tanggung jawab sosial dari perusahaan dengan cukup baik, yaitu: 1. Program responsif 2. Tersedianya alokasi dana 3. Sesuai tuntutan dari <i>Community</i>	Perusahaan membentuk <i>Corporate Social Responsible</i> (CSR) sebagai wujud tanggung jawab sosial dari perusahaan dengan kurang baik, yaitu: 1. Program masih jarang 2. Tidak teralokasi dana 3. Usulan <i>Community</i> direspon jika terjadi suatu masalah yang mendesak saja.	Perusahaan tidak membentuk <i>Corporate Social Responsible</i> (CSR).
	Etika bisnis pada setiap interaksi perusahaan dengan pelanggan. (3) Etika bisnis perusahaan: 1. Terdokumen 2. Sejalan dengan norma 3. Budaya yang sesuai	Perusahaan selalu berperilaku sesuai dengan etika bisnis ketika berinteraksi antara perusahaan dan pelanggan dengan menerapkan semua etika bisnis tersebut.	Perusahaan berperilaku sesuai dengan etika bisnis ketika berinteraksi antara perusahaan dan pelanggan dengan menerapkan dua dari tiga etika bisnis yang ada.	Perusahaan kadang-kadang berperilaku sesuai dengan etika bisnis ketika berinteraksi antara perusahaan dan pelanggan dengan menerapkan satu dari tiga etika bisnis yang ada.	Perusahaan jarang berperilaku sesuai dengan etika bisnis ketika berinteraksi antara perusahaan dan pelanggan.	Perusahaan tidak pernah berperilaku sesuai dengan etika bisnis.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
1.2 Tanggung Jawab Terhadap Publik dan Masyarakat	1.2.4 Perusahaan mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku seperti perijinan mendirikan perusahaan yang masih berlaku, aturan pajak PPN & PPH, aturan bea cukai, amdal, dll. (4)	Perusahaan selalu mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku dan diakui di skala nasional dalam setiap aktivitasnya.	Perusahaan mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku dan diakui di skala daerah dalam setiap aktivitasnya.	Perusahaan kadang-kadang mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku dan diakui di skala Kab/ Kota dalam setiap aktivitasnya.	Perusahaan jarang mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku dan diakui di internal perusahaan saja dalam setiap aktivitasnya.	Perusahaan tidak mematuhi aturan-aturan hukum yang berlaku.
	1.2.5 Hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan pelanggan dan mitra kerja. (5 &7))	Diadakannya sesi khusus, dimana produsen bertemu langsung dengan pelanggan	Diadakannya pertemuan langsung antara produsen dengan distributor	Tidak Diadakannya sesi khusus, melainkan produsen bertemu langsung dengan customer service nya saja.	Tidak Diadakannya sesi khusus, melainkan perusahaan menanggapi sebagian saja komplain dari konsumen dan belum tersosialisasi.	Tidak terjalin hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dan mitra kerja (perusahaan tidak menanggapi sama sekali komplain dari pelanggan).
	1.2.6 Respon perusahaan terhadap komplain dari pelanggan maupun mitra kerja. (6)	Perusahaan sangat tanggap terhadap prosedur, personel, waktu dalam menghadapi komplain dari pelanggan maupun mitra kerja.	Perusahaan tanggap terhadap prosedur, personel dalam menghadapi komplain dari pelanggan maupun mitra kerja	Perusahaan cukup tanggap terhadap prosedur dalam menghadapi komplain dari pelanggan maupun mitra kerja	Perusahaan kurang tanggap terhadap semua respon dalam menghadapi komplain dari pelanggan maupun mitra kerja	Perusahaan tidak respon terhadap komplain dari pelanggan maupun mitra kerja
	1.2.7 Program kerja yang ada di perusahaan relevan dengan upaya pengembangan lingkungan. (8)	Memiliki program kerja/organisasi yang: (1) Sangat Relevan dengan pengembangan lingkungan. (2) Saling terkait program kerjanya satu sama lain. (3) Sangat memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen dalam upaya pengembangan pasar. (4) Sangat up to date	Memiliki program kerja/organisasi yang: (1) Relevan dengan pengembangan lingkungan. (2) Saling terkait program kerjanya satu sama lain. (3) Memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen dalam upaya pengembangan pasar. (4) Bersifat up to date	Memiliki program kerja/organisasi yang: (1) Cukup relevan dengan pengembangan lingkungan. (2) Kurang terkait satu sama lain. (3) Cukup memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen dalam upaya pengembangan pasar. (4) Kurang up to date	Memiliki program kerja/organisasi yang: (1) Tidak relevan dengan pengembangan lingkungan.Tidak realistik. (2) Tidak terkait satu sama lain. (3) Tidak memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen dalam upaya pengembangan pasar. (4) Tidak up to date	Perusahaan tidak memiliki program kerja yang relevan dengan upaya pengembangan lingkungan

KRITERIA 2. PERENCANAAN STRATEGIS

SUB KRITERIA	PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
			SANGAT BAIK 4	BAIK 3	CUKUP 2	KURANG 1	SANGAT KURANG 0
2.1 Pengembangan Strategi		2.1.1 Perencanaan strategi yang disusun oleh perusahaan terkait dengan upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek perusahaan yang sudah ditentukan sebelumnya. (1-2)	Memiliki perencanaan strategi organisasi yang: (1) Sangat jelas. (2) Sangat realistik. (3) Saling terkait satu sama lain. (4) Sangat memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen sebagai upaya pencapaian visi, misi dan tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek perusahaan. (5) Sangat up to date	Memiliki perencanaan strategi organisasi yang: (1) Jelas. (2) Realistik. (3) Saling terkait satu sama lain. (4) Memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen sebagai upaya pencapaian visi, misi dan tujuan jangka panjang maupun tujuan perusahaan . (5) Bersifat up to date	Memiliki perencanaan strategi organisasi yang: (1) Cukup jelas. (2) Cukup realistik. (3) Kurang terkait satu sama lain. (4) Cukup memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen sebagai upaya pencapaian visi, misi dan tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek perusahaan (5) Kurang up to date	Memiliki perencanaan strategi organisasi yang: (1) Tidak jelas. (2) Tidak realistik. (3) Tidak terkait satu sama lain. (4) Tidak memberikan arah dan fokus bagi organisasi dan manajemen sebagai upaya pencapaian visi, misi dan tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek perusahaan (5) Tidak up to date	Tidak memiliki perencanaan strategi organisasi.
		2.1.2 Memahami kebutuhan stakeholder (pelanggan, pemasok, mitra kerja, pemegang saham, karyawan, masyarakat, pemerintah, dll) sebagai input untuk menetapkan strategi organisasi. * (3)	Pemimpin senior dan tim manajemen perusahaan memahami dan menetapkan >90% kebutuhan-kebutuhan utama stakeholders organisasi.	Pemimpin senior dan tim manajemen perusahaan memahami dan menetapkan 70%-80% kebutuhan-kebutuhan utama stakeholders organisasi.	Pemimpin senior dan tim manajemen perusahaan memahami dan menetapkan 50%-69% kebutuhan-kebutuhan utama stakeholders organisasi.	Pemimpin senior dan tim manajemen perusahaan memahami dan menetapkan 1%-49% kebutuhan-kebutuhan utama stakeholders organisasi.	Pemimpin senior dan tim manajemen perusahaan tidak memahami kebutuhan-kebutuhan utama stakeholders organisasi
2.1 Pengembangan Strategi		2.1.3 Menetapkan ukuran-ukuran kinerja (<i>key performance indicators</i>), rincian waktu atau batas waktu untuk mencapai sasaran-sasaran penting dan target yang telah dibuat. (4-5)	Perusahaan sudah membuat <i>Master Improvement Story</i> yang berisi : a. Visi, b. Nilai-nilai, c. Perspektif, d. KPI (<i>Key Performance Indicator</i>), e. Sasaran-sasaran (<i>goals</i>), f. Tujuan-tujuan strategis (<i>strategic objectives</i>), g. Batas waktu untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis., h. Program-program kinerja	Perusahaan sudah membuat <i>Master Improvement Story</i> yang berisi : a. Visi, b. Nilai-nilai, c. Perspektif, d. KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) e. Sasaran-sasaran (<i>goals</i>) f. Tujuan-tujuan strategis (<i>strategic objectives</i>)	Perusahaan sudah membuat <i>Master Improvement Story</i> yang berisi : a. Visi, b. Nilai-nilai, c. Perspektif, d. KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	Perusahaan sudah membuat <i>Master Improvement Story</i> yang berisi : a. Visi, b. Nilai-nilai	Perusahaan belum membuat <i>Master Improvement Story</i>

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
2.1 Pengembangan Strategi	2.1.4 Melakukan analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threats) terhadap proses-proses bisnis kunci (keadaan perusahaan internal maupun eksternal) dalam melakukan perencanaan strategis. (6)	Perusahaan sudah melakukan analisis SWOT terhadap proses-proses bisnis kunci atau unit-unit bisnis strategis pada semua area SWOT (4 area).	Perusahaan sudah melakukan analisis SWOT terhadap proses-proses bisnis kunci atau unit-unit bisnis strategis pada sebagian area SWOT (3 area saja)	Perusahaan sudah melakukan analisis SWOT terhadap proses-proses bisnis kunci atau unit-unit bisnis strategis pada 2 area SWOT.	Perusahaan sudah melakukan analisis SWOT terhadap proses-proses bisnis kunci atau unit-unit bisnis strategis pada 1 area SWOT	Perusahaan belum melakukan analisis SWOT terhadap proses-proses bisnis kunci atau unit-unit bisnis strategis pada 1 area SWOT
	2.1.5 Melakukan analisis tentang kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana strategis. (7)	Perusahaan sudah melakukan semua analisis terhadap faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat dalam melaksanakan program-program peningkatan keunggulan kinerja, baik itu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun faktor eksternal (peluang dan ancaman).	Perusahaan melakukan sebagian analisis terhadap faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat dalam melaksanakan program-program peningkatan keunggulan kinerja, pada salah satu faktor internal (kekuatan atau kelemahan) dan salah satu faktor eksternal (peluang atau ancaman).	Perusahaan melakukan analisis terhadap salah satu faktor, apakah faktor pendukung saja atau faktor-faktor penghambat saja dalam melaksanakan program-program peningkatan keunggulan kinerja, pada salah satu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) atau faktor eksternal (peluang dan ancaman) saja.	Perusahaan melakukan analisis hanya terhadap sebagian dari salah satu faktor saja dalam melaksanakan program-program peningkatan keunggulan kinerja, pada salah satu faktor saja apakah faktor internal dengan salah satu indikator saja (kekuatan atau kelemahan) atau faktor eksternal (peluang dan ancaman) saja.	Perusahaan tidak melakukan analisis tentang kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana strategis
	2.1.6 Perusahaan menjamin bahwa program-program peningkatan keunggulan kinerja selaras dengan arah, sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan <i>stakeholders</i> . (8)	Apabila pemimpin senior dan tim manajemen sudah menjalankan semua pertanyaan no 1-7 sub kriteria penilaian 2.1 pengembangan strategi secara konsisten.	Apabila pemimpin senior dan tim manajemen menjalankan sebagian pertanyaan antara no 1-7 sub kriteria penilaian 2.1 pengembangan strategi secara konsisten.	Apabila pemimpin senior dan tim manajemen menjalankan kurang dari 4 pertanyaan diantara pertanyaan no 1-7 sub kriteria penilaian 2.1 pengembangan strategi secara konsisten.	Apabila pemimpin senior dan tim manajemen menjalankan kurang dari 2 pertanyaan diantara pertanyaan no 1-7 sub kriteria penilaian 2.1 pengembangan strategi secara konsisten	Perusahaan tidak menjalankan program-program peningkatan keunggulan kinerja.
	2.2.1 Menyelaraskan dan menyebarkan rencana-rencana strategis ke seluruh karyawan (<i>Process Improvement teams</i>). (2)	Rencana-rencana strategis disebarluaskan dan dikomunikasikan ke seluruh karyawan dari <i>Top Management</i> hingga <i>Operator</i> .	Rencana-rencana strategis disebarluaskan dan dikomunikasikan ke sebagian besar karyawan dari <i>Top Management</i> hingga <i>First Line Management</i> (<i>Supervisor</i>).	Rencana-rencana strategis disebarluaskan dan dikomunikasikan ke sebagian karyawan dari <i>Top Management</i> hingga <i>middle Management</i> .	Rencana-rencana strategis tidak disebarluaskan dan dikomunikasikan ke seluruh karyawan pada <i>Top Management</i> saja.	Tidak ada upaya Menyelaraskan dan menyebarkan rencana-rencana strategis ke seluruh karyawan.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
2.2 Penyebarluasan strategi	2.2.2 Menerjemahkan rencana-rencana strategis ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>). (1)	Perusahaan sudah menerjemahkan semua rencana-rencana strategis yang telah ditetapkan pada <i>Master Improvement Story</i> ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>).	Perusahaan menerjemahkan sebagian besar rencana-rencana strategis yang telah ditetapkan pada <i>Master Improvement Story</i> ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>).	Perusahaan hanya menerjemahkan sebagian kecil rencana-rencana strategis yang telah ditetapkan pada <i>Master Improvement Story</i> ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>).	Perusahaan hanya menerjemahkan satu rencana-rencana strategis yang telah ditetapkan pada <i>Master Improvement Story</i> ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>).	Perusahaan tidak menerjemahkan rencana-rencana strategis ke dalam rencana-rencana tindakan (<i>action plans</i>).
	2.2.3 Mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja (KPIs) untuk menelusuri kemajuan dari implementasi rencana-rencana tindakan. (3)	Ukuran-ukuran kinerja (KPIs) terdefinisi dengan baik untuk penelusuran kinerja perusahaan secara keseluruhan, dimana KPIs tersebut dapat membantu perusahaan mendefinisikan dan mengukur kemajuan (progress) secara <i>Scientific, Measureable, Achievable, Reliable, dan Time bound</i> (SMART).	Ukuran-ukuran kinerja (KPIs) terdefinisi dengan cukup baik untuk penelusuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Atau sebaliknya, dimana KPIs tersebut dapat membantu perusahaan mendefinisikan dan mengukur kemajuan (progress) secara <i>Scientific, Measureable, Achievable, Reliable</i> .	Ukuran-ukuran kinerja (KPIs) terdefinisi kurang baik untuk penelusuran sebagian kinerja perusahaan, atau sebaliknya, dimana KPIs tersebut dapat membantu perusahaan mendefinisikan dan mengukur kemajuan (progress) secara <i>Scientific, Measureable, Achievable</i> .	Ukuran-ukuran kinerja (KPIs) tidak terdefinisi dengan baik untuk penelusuran sebagian kecil kinerja perusahaan, dimana KPIs tersebut dapat membantu perusahaan mendefinisikan dan mengukur kemajuan (progress) secara <i>Scientific dan Measureable</i> .	Tidak didefinisikan.
	2.2.4 Memantau dan meninjau ulang hasil strategi penjualan secara periodik. (4)	Memantau dan meninjau ulang hasil strategi penjualan secara periodik, yang meliputi : a. Membandingkan hasil strategi penjualan dengan masa lalu b. membandingkan hasil kinerja dengan kompetitor yang ada c. mengevaluasi hasil strategi penjualan secara periodik d. mengembangkan hasil strategi dari evaluasi kinerja sebelumnya	Memantau dan meninjau ulang hasil strategi penjualan secara periodik, yang meliputi (minimal 3) : a. Membandingkan hasil strategi penjualan dengan masa lalu b. membandingkan hasil kinerja dengan kompetitor yang ada c. mengevaluasi hasil strategi penjualan secara periodik	Memantau dan meninjau ulang hasil strategi penjualan secara periodik, yang meliputi (minimal 2) : a. Membandingkan hasil strategi penjualan dengan masa lalu b. membandingkan hasil kinerja dengan kompetitor yang ada	Memantau dan meninjau ulang hasil strategi penjualan secara periodik, yang meliputi (minimal 1) : a. Membandingkan hasil strategi penjualan dengan masa lalu	Tidak ada upaya memantau dan meninjau ulang hasil strategi penjualan secara periodik.

KRITERIA 3. FOKUS PASAR DAN KONSUMEN

SUB KRITERIA	PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
			SANGAT BAIK 4	BAIK 3	CUKUP 2	KURANG 1	SANGAT KURANG 0
3.1 Pengetahuan Tentang Pasar dan Konsumen		3.1.1 Mengidentifikasi segmen pasar yang akan menjadi sasaran produk dan layanan. (1)	Mengidentifikasi semua segmen pasar yang akan menjadi sasaran produk dan layanan, baik saat ini maupun masa yang akan datang.	Mengidentifikasi sebagian segmen pasar yang akan menjadi sasaran produk dan layanan, baik pada saat ini maupun d masa yang akan datang.	Mengidentifikasi semua segmen pasar yang akan menjadi sasaran produk dan layanan, pada saat ini.	Mengidentifikasi sebagian segmen pasar yang akan menjadi sasaran produk dan layanan, pada saat ini saja.	Tidak ada upaya untuk mengidentifikasi segmen pasar.
		3.1.2 Menentukan kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi,& preferensi dari pelanggan dan pasar. (2)	Perusahaan menentukan semua kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar.	Perusahaan menentukan sebagian besar kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar.	Perusahaan menentukan sebagian kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi pelanggan & pasar.	Perusahaan menentukan sebagian kebutuhan-kebutuhan pelanggan & pasar.	Perusahaan Tidak menentukan
		3.1.3 Mengadakan penelitian untuk mendapatkan data dan informasi dari pasar. (3)	Penelitian tentang data dan informasi dilakukan secara periodik (1 tahun $\geq 2x$) dan bersifat up to date	Penelitian tentang data dan informasi dilakukan secara periodik (1 tahun $< 2x$) dan bersifat up to date.	Penelitian tentang data dan informasi dilakukan secara periodik dan kurang up to date	Penelitian tentang data dan informasi dilakukan secara periodik, tetapi tidak up to date	Tidak mengadakan penelitian.
		3.1.4 Menggunakan data dan informasi terbaru untuk pembelajaran, perencanaan, peningkatan proses, dan pengembangan bisnis. (4)	Data dan informasi terbaru bisa digunakan untuk : a. Pembelajaran b. Perencanaan c. Peningkatan proses d. Pengembangan pasar	Data dan informasi terbaru bisa digunakan untuk : a. Pembelajaran b. Perencanaan c. Peningkatan proses	Data dan informasi terbaru bisa digunakan untuk : a. Pembelajaran b. Perencanaan	Data dan informasi terbaru digunakan untuk pembelajaran saja.	Tidak terdapat data dan informasi terbaru.
		3.1.5 Diskusi untuk mengetahui trend pasar dan kebutuhan konsumen saat ini. (5)	Mengetahui trend pasar dan kebutuhan konsumen saat ini dengan diskusi bersama semua pihak internal maupun pihak eksternal.	Mengetahui trend pasar dan kebutuhan konsumen saat ini dengan diskusi bersama semua Departement internal perusahaan.	Mengetahui trend pasar dan kebutuhan konsumen saat ini dengan diskusi bersama Departement Marketing dan Departement Quality Control	Mengetahui trend pasar dan kebutuhan konsumen saat ini dengan diskusi bersama Departement Marketing saja.	Tidak ada diskusi dalam mengetahui trend pasar dan kebutuhan konsumen saat ini.
3.2 Hubungan dan kepuasan konsumen		3.2.1 Menetapkan kontak pelanggan dan menerima masukan secara mudah dan bermanfaat (1)	Metode kontak pelanggan yang ditentukan mampu mempengaruhi semua keputusan pembelian dari setiap segmen pasar melalui jaringan distribusi.	Metode kontak pelanggan yang ditentukan mampu mempengaruhi sebagian keputusan pembelian dari setiap segmen pasar, atau sebaliknya melalui media online maupun fax.	Metode kontak pelanggan yang ditentukan mampu mempengaruhi sebagian keputusan pembelian dari sebagian segmen pasar melalui e-mail dan telepon.	Metode kontak pelanggan yang ditentukan tidak mampu mempengaruhi keputusan pembelian dari setiap segmen pasar pada saat-saat tertentu saja.	Tidak ada kontak pelanggan dengan perusahaan untuk menerima masukan.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
3.2 Hubungan dan kepuasan konsumen	3.2.2 Menerima saran dan keluhan pelanggan secara tanggap dan efektif. (2)	Manajemen perusahaan sangat menghargai keluhan-keluhan pelanggan serta secara tanggap dan efektif mampu menangani atau menyelesaikan semua keluhan-keluhan pelanggan.	Manajemen perusahaan menghargai keluhan-keluhan pelanggan serta secara tanggap dan efektif mampu menangani atau menyelesaikan sebagian besar keluhan-keluhan pelanggan.	Manajemen perusahaan cukup menghargai keluhan-keluhan pelanggan serta secara tanggap dan efektif mampu menangani atau menyelesaikan keluhan-keluhan pelanggan (prioritas).	Manajemen perusahaan kurang menghargai keluhan-keluhan.	Tidak menerima saran dan keluhan pelanggan secara tanggap dan efektif.
	3.2.3 Membangun hubungan yang baik dan loyalitas kepada pelanggan. (3)	Menjalin hubungan yang sangat baik dan pelanggan akan merasa puas sehingga terbentuk kepercayaan pelanggan kepada perusahaan.	Menjalin hubungan yang baik dan pelanggan akan merasa puas sehingga terbentuk kepercayaan pelanggan ke perusahaan	Menjalin hubungan yang cukup baik dan pelanggan akan merasa cukup puas sehingga pelanggan cukup percaya perusahaan.	Menjalin hubungan yang kurang baik dan pelanggan akan merasa puas sehingga pelanggan kurang percaya kepada perusahaan..	Tidak terjalin hubungan yang baik kepada pelanggan.
	3.2.4 Menekankan kepada karyawan arti pentingnya hubungan baik dengan konsumen. (4)	Semua karyawan memahami dan mengaplikasikan akan pentingnya hubungan baik kepada pelanggan.	Pihak <i>Top Management</i> hingga <i>First Line Management (Supervisor)</i> sudah memahami dan mengaplikasikan akan pentingnya hubungan baik kepada pelanggan.	Pihak <i>Top Management</i> hingga <i>middle Management</i> yang memahami dan mengaplikasikan akan pentingnya hubungan baik kepada pelanggan.	Pihak <i>Top Management</i> saja yang memahami dan mengaplikasikan akan pentingnya hubungan baik kepada pelanggan.	Tidak ada kepedulian.
	3.2.5 Menggunakan informasi-informasi tersebut untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan. (5)	Pihak manajemen menggunakan semua informasi tersebut sehingga kualitas produk meningkat dan keluhan pelanggan $\leq 10\%$.	Pihak manajemen menggunakan sebagian besar informasi tersebut sehingga kualitas produk meningkat dan keluhan pelanggan $\leq 30\%$.	Pihak manajemen menggunakan sebagian kecil informasi tersebut sehingga kualitas produk meningkat dan keluhan pelanggan $\leq 50\%$.	Pihak manajemen hanya menggunakan sedikit informasi tersebut sehingga kualitas produk kurang meningkat dan keluhan pelanggan mencapai $>50\%$.	Tidak terdapat informasi dalam meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan.
	3.2.6 Adanya survey untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen. (6)	Survey dilakukan secara periodik $\geq 2x$ setiap tahun atau sesuai dengan kebijakan manajemen.	Survey dilakukan secara periodik $1x$ setiap tahun sesuai dengan kebijakan manajemen.	Survey dilakukan secara kurang periodik setiap tahun.	Survey dilakukan secara tidak periodik setiap tahunnya.	Tidak ada survey untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen.
	3.2.7 Menetapkan kepuasan konsumen secara sistematis. (7)	Menetapkan kepuasan konsumen secara sistematis melalui survei pasar dan konsumen.	Menetapkan kepuasan konsumen secara sistematis melalui survei pasar saja.	Menetapkan kepuasan konsumen secara sistematis melalui survei konsumen.	Menetapkan kepuasan konsumen secara sistematis hanya berdasarkan analisa internal saja.	Tidak menetapkan kepuasan konsumen.

KRITERIA 4. PENGUKURAN, ANALISA DAN PENGETAHUAN MANANJEMEN

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
4.1 Pengukuran, analisis dan pengukuran kinerja.	4.1.1 Ada indikator untuk mencapai sasaran pada pasar dan finansial, pelanggan, produk dan layanan, proses bisnis, SDM, maupun kepemimpinan dan tanggung jawab sosial. (1)	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) berdasarkan semua perspektif <i>Malcolm Balridge</i> .	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) berdasarkan sebagian besar (5) perspektif <i>Malcolm Balridge</i> .	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) berdasarkan sebagian kecil saja (4) perspektif <i>Malcolm Balridge</i> .	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) berdasarkan sebagian kecil saja (≤ 3) perspektif <i>Malcolm Balridge</i> .	Tidak ada indikator.
	4.1.2 Integrasi kriteria <i>malcolm balridge</i> dalam kinerja harian organisasi. (2)	Mampu melaporkan keenam kinerja bisnis kunci, yaitu : 1. pasar dan finansial 2. pelanggan 3. produk dan layanan 4. proses bisnis 5. SDM 6. kepemimpinan dan tanggung jawab sosial	Mampu melaporkan 5 dari 6 kinerja bisnis kunci yang ada pada kriteria <i>malcolm balridge</i>	Hanya mampu melaporkan 4 dari 6 kinerja bisnis kunci yang ada pada kriteria <i>malcolm balridge</i>	Hanya mampu melaporkan ≤ 3 dari 6 kinerja bisnis kunci yang ada pada kriteria <i>malcolm balridge</i>	Tidak terintegrasi antara kriteria <i>malcolm balridge</i> dalam kinerja harian organisasi
	4.1.3 Ada pengukuran kinerja perusahaan. (3)	Perusahaan sudah melakukan pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan.	Perusahaan sudah melakukan pengukuran kinerja yang mengukur kinerja pada sebagian besar bagian yang ada di perusahaan.	Perusahaan sudah melakukan pengukuran kinerja yang mengukur kinerja pada sebagian bagian yang ada di perusahaan.	Perusahaan sudah melakukan pengukuran kinerja yang mengukur kinerja pada sebagian kecil bagian yang ada di perusahaan.	Tidak ada pengukuran kinerja perusahaan.
	4.1.4 Analisis terhadap pengukuran yang telah dilakukan. (4)	Perusahaan melakukan analisa terhadap semua pengukuran yang telah dilakukan.	Perusahaan melakukan analisa terhadap sebagian besar pengukuran yang telah dilakukan.	Perusahaan melakukan analisa terhadap sebagian pengukuran yang telah dilakukan.	Perusahaan melakukan analisa sebagian kecil pengukuran yang dilakukan.	Perusahaan tidak melakukan analisa.
	4.1.5 peningkatan kinerja berdasarkan analisis yang telah dilakukan (5)	Perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan semua indikator kinerja (7 kriteria) yang ada pada metode <i>malcolm Balridge</i> .	Perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan 4-6 kriteria pada metode <i>malcolm Balridge</i> sebagai indikator kinerja	Perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan 2-3 kriteria pada metode <i>malcolm Balridge</i> sebagai indikator kinerja	Perusahaan melakukan pengukuran kinerja berdasarkan 1 kriteria pada metode <i>malcolm Balridge</i> sebagai indikator kinerja	Perusahaan tidak melakukan pengukuran kinerja.
	4.1.6 Menyebarluaskan rencana perbaikan kepada karyawan, pemasok, mitra kerja dan pihak-pihak lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan. (6)	Terjalin keselarasan dan integrasi organisasional di semua karyawan, pemasok, mitra kerja dan pihak-pihak lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan	Terjalin keselarasan dan integrasi organisasional di sebagian besar karyawan, pemasok, mitra kerja dan pihak-pihak lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan	Terjalin keselarasan dan integrasi organisasional di sebagian karyawan, pemasok, mitra kerja dan pihak-pihak lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan	Terjalin keselarasan dan integrasi organisasional di sebagian kecil karyawan, pemasok, mitra kerja dan pihak-pihak lainnya yang bekerja sama dengan perusahaan	Tidak ada.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
4.2 Manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuan	4.2.1 Informasi yang tersedia mudah diakses oleh karyawan, pemasok, mitra kerja, pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan (1)	Informasi sangat mudah diakses dan terdapat di semua media. (misal : web, blog, dll)	Informasi mudah diakses dan terdapat di semua media. (misal : web, blog, dll)	Informasi cukup mudah diakses dan terdapat di semua media. (misal : web, blog, dll)	Informasi sukar diakses dan terdapat di semua media. (misal : web, blog, dll)	Tidak tersedia media informasi
	4.2.2 Menggunakan <i>hardware</i> dan <i>software</i> untuk memudahkan pekerjaan. (2)	<i>hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan sangat handal, aman, dan mudah digunakan	<i>hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan handal, aman, dan mudah digunakan	<i>hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan cukup handal, aman, dan cukup mudah digunakan	<i>hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan kurang handal, aman, dan sukar digunakan	Tidak menggunakan <i>hardware</i> dan <i>software</i> untuk memudahkan pekerjaan.
	4.2.3 Data dan informasi perusahaan tersimpan untuk ketersediaan jika sewaktu-waktu dibutuhkan. (3)	Data dan informasi perusahaan tersimpan sangat baik untuk ketersediaan jika sewaktu-waktu dibutuhkan	Data dan informasi perusahaan tersimpan baik untuk ketersediaan jika sewaktu-waktu dibutuhkan	Data dan informasi perusahaan tersimpan cukup baik untuk ketersediaan jika sewaktu-waktu dibutuhkan.	Data dan informasi perusahaan tersimpan kurang baik untuk ketersediaan jika sewaktu-waktu dibutuhkan	Tidak memiliki data dan informasi.
	4.2.4 Data dan informasi perusahaan terjamin keakuratan dan reliabilitasnya, ketepatan waktu, keamanan dan kerahasiaan data dan informasi (4)	Perusahaan menjamin keakuratan, integritas dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan dan kerahasiaan data dan informasi perusahaan dengan sangat baik.	Perusahaan menjamin keakuratan, integritas dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan dan kerahasiaan data dan informasi perusahaan dengan baik.	Perusahaan menjamin keakuratan, integritas dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan dan kerahasiaan data dan informasi perusahaan dengan cukup baik.	Perusahaan menjamin keakuratan, integritas dan reliabilitas, ketepatan waktu, keamanan dan kerahasiaan data dan informasi perusahaan dengan kurang baik.	Tidak ada.
	4.2.5 perawatan <i>Hardware</i> dan <i>software</i> perusahaan . (5)	<i>Hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan perusahaan terawat dengan sangat baik.	<i>Hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan perusahaan terawat dengan baik.	<i>Hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan perusahaan terawat dengan cukup baik.	<i>Hardware</i> dan <i>software</i> yang digunakan perusahaan terawat kurang baik.	Tidak ada
	4.2.6 Pengelolaan pengetahuan organisasi tentang pengumpulan dan <i>sharing</i> pengetahuan karyawan dan konsumen. (6)	Ada upaya yang intensif untuk mengelola pengetahuan organisasi dan <i>sharing</i> pengetahuan karyawan dan konsumen yang datanya terekam secara komprehensif.	Ada upaya yang intensif untuk mengelola pengetahuan organisasi dan <i>sharing</i> pengetahuan karyawan dan konsumen yang datanya belum terekam secara komprehensif.	Ada upaya yang insidental untuk mengelola pengetahuan organisasi dan <i>sharing</i> pengetahuan karyawan dan konsumen yang datanya terekam.	Ada upaya yang insidental untuk mengelola pengetahuan organisasi dan <i>sharing</i> pengetahuan karyawan dan konsumen, tetapi datanya belum terekam.	Tidak ada upaya untuk mengelola pengetahuan organisasi dan <i>Sharing</i> pengetahuan karyawan dan konsumen.
	4.2.7 Pengelolaan pengetahuan organisasi dari pelanggan, mitra kerja dan pemasok. (7)	Ada upaya yang sangat intensif untuk mengelola pengetahuan organisasi dari pelanggan, mitra kerja dan pemasok.	Ada upaya yang intensif untuk mengelola pengetahuan organisasi dari pelanggan, mitra kerja dan pemasok.	Ada upaya yang cukup intensif untuk mengelola pengetahuan organisasi dari pelanggan, mitra kerja dan pemasok	Ada upaya yang kurang intensif untuk mengelola pengetahuan organisasi dari pelanggan, mitra kerja dan pemasok.	Tidak ada upaya untuk mengelola pengetahuan organisasi dari pelanggan, mitra kerja dan pemasok

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
4.2 Manajemen informasi, teknologi informasi dan pengetahuan	4.2.8 Pengimplementasian <i>knowledge management</i> dalam proses perencanaan strategi perusahaan. (8)	Adanya tindakan pengimplementasian <i>knowledge management</i> yang sangat baik dalam proses perencanaan strategi perusahaan.	Adanya tindakan pengimplementasian <i>knowledge management</i> yang baik dalam proses perencanaan strategi perusahaan.	Adanya tindakan pengimplementasian <i>knowledge management</i> yang cukup baik dalam proses perencanaan strategi perusahaan.	Adanya tindakan pengimplementasian <i>knowledge management</i> yang kurang baik dalam proses perencanaan strategi perusahaan.	Tidak ada tindakan pengimplementasian <i>knowledge management</i> .

KRITERIA 5. FOKUS SUMBER DAYA MANUSIA

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
5.1 Keterlibatan Sumber Daya Manusia.	5.1.1 <i>Sharing</i> pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan dalam perusahaan. (1)	Ada upaya yang intensif untuk <i>Sharing</i> pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan yang datanya terekam secara komprehensif.	Ada upaya yang intensif untuk <i>Sharing</i> pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan yang datanya belum terekam secara komprehensif.	Ada upaya yang insidental untuk <i>Sharing</i> pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan yang datanya terekam.	Ada upaya yang insidental untuk <i>Sharing</i> pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan, tetapi datanya belum terekam.	Tidak ada upaya untuk <i>Sharing</i> pengetahuan dan <i>skill</i> karyawan.
	5.1.2 Keterlibatan karyawan dalam peningkatan kinerja perusahaan. (2)	Semua karyawan terlibat dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan.	Sebagian besar karyawan terlibat dalam upaya peningkatan kinerja	Sebagian kecil saja karyawan yang terlibat dalam upaya peningkatan kinerja	Jumlah karyawan yang terlibat dalam upaya peningkatan kinerja sangat kurang.	(Tidak ada skor nol)
	5.1.3 Adanya prosedur dalam merekrut dan memberhentikan karyawan. (3)	(1) Kebijakan perekrutan dan pemberhentian karyawan terdokumentasi dengan baik. (2) Persyaratan perekrutan karyawan sangat tinggi.	(1) Kebijakan perekrutan dan pemberhentian karyawan terdokumentasi dengan baik. (2) Persyaratan perekrutan karyawan tinggi.	(1) Kebijakan perekrutan dan pemberhentian karyawan terdokumentasi dengan baik. (2) Persyaratan perekrutan karyawan sesuai untuk memenuhi keperluan perusahaan saja.	(1) Kebijakan Persyaratan perekrutan karyawan tidak jelas. (2) Persyaratan perekrutan karyawan rendah.	(1) Tidak ada Persyaratan perekrutan karyawan. (2) Persyaratan perekrutan karyawan sangat rendah.
	5.1.4 Identifikasi karakteristik dan keterampilan karyawan. (4)	Ada upaya yang intensif untuk mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan karyawan yang datanya terekam secara komprehensif.	upaya intensif untuk mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan karyawan, tetapi hasilnya belum terekam secara komprehensif.	Upaya mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan karyawan dilakukan secara insidental dan hasilnya terekam.	Upaya mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan karyawan dilakukan secara insidental, tetapi hasilnya belum terekam.	Tidak ada upaya mengidentifikasi karakteristik dan keterampilan karyawan.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK 4	BAIK 3	CUKUP 2	KURANG 1	SANGAT KURANG 0
5.1 Keterlibatan Sumber Daya Manusia.	5.1.5 <i>Training</i> pengembangan potensi karyawan (5)	Diadakannya <i>training</i> sebagai upaya pengembangan potensi karyawan secara periodik setiap tahun $\geq 4x$.	Diadakannya <i>training</i> sebagai upaya pengembangan potensi karyawan secara periodik setiap tahun $3x$	Diadakannya <i>training</i> sebagai upaya pengembangan potensi karyawan secara periodik setiap tahun $2x$	Diadakannya <i>training</i> sebagai upaya pengembangan potensi karyawan secara periodik hanya sekali setiap tahun.	Tidak ada <i>training</i> pengembangan potensi karyawan secara periodik setiap tahunnya.
	5.1.6 Penghargaan, kompensasi atau insentif bagi para karyawan sesuai dengan kinerja yang dilakukan. (6)	Unit pengelola perusahaan sangat mendukung dan menghargai upaya karyawan dengan memberi penghargaan yang baik, termasuk kompensasi atau insentif.	Unit pengelola perusahaan mendukung dan menghargai upaya karyawan dengan memberi penghargaan yang baik, termasuk kompensasi atau insentif., walaupun tidak seluruhnya.	Unit pengelola perusahaan cukup mendukung dan menghargai upaya karyawan dengan memberi penghargaan yang baik, namun tidak memberi kompensasi atau insentif.	Unit pengelola perusahaan kurang mendukung dan kurang menghargai upaya karyawan.	Unit pengelola perusahaan tidak mendukung dan tidak menghargai upaya karyawan.
	5.1.7 Indikator untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan. (7)	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) untuk mengukur atau menilai kinerja semua karyawan.	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) untuk mengukur atau menilai kinerja sebagian besar karyawan.	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) untuk mengukur atau menilai kinerja sebagian karyawan.	Perusahaan memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) untuk mengukur atau menilai kinerja sebagian kecil karyawan.	Perusahaan tidak memiliki Indikator Kinerja Kunci (KPI) untuk mengukur atau menilai kinerja karyawan.
5.2 Lingkungan sumber daya manusia	5.2.1 Motivasi karyawan untuk mengembangkan potensinya. (1)	Perusahaan memotivasi karyawan agar potensinya dapat berkembang dengan cara melibatkan semua (100%) karyawan pada setiap aktivitasnya	Perusahaan memotivasi karyawan agar potensinya dapat berkembang dengan cara melibatkan sebagian besar (99%-51%) karyawan pada setiap aktivitasnya.	Perusahaan memotivasi karyawan agar potensinya berkembang dg cara melibatkan sebagian (50%) karyawan pada setiap aktivitasnya.	Perusahaan memotivasi karyawan agar potensinya dapat berkembang dengan cara melibatkan sebagian kecil (49%-1% karyawan pada setiap aktivitasnya.	Perusahaan tidak memotivasi karyawan agar potensinya dapat berkembang.
	5.2.2. <i>Punishment</i> bagi karyawan yang melakukan hal-hal merugikan. (2)	Perusahaan memberikan <i>Punishment</i> yang sangat berat pada karyawan yang melakukan hal-hal merugikan.	Perusahaan memberikan <i>Punishment</i> yang berat pada karyawan yang melakukan hal-hal merugikan.	Perusahaan memberikan <i>Punishment</i> yang cukup berat pada karyawan yang melakukan hal-hal merugikan.	Perusahaan memberikan <i>Punishment</i> yang tidak begitu berat pada karyawan yang melakukan hal-hal merugikan.	Perusahaan tidak memberikan <i>Punishment</i> pada karyawan yang melakukan hal-hal merugikan.
	5.2.3 Menjamin K3 setiap karyawan perusahaan. (3)	Adanya kebijakan dari perusahaan yang sangat menjamin K3 dari setiap karyawan.	Adanya kebijakan dari perusahaan yang menjamin K3 dari setiap karyawan.	Adanya kebijakan dari perusahaan yang cukup menjamin K3 dari setiap karyawan.	Adanya kebijakan dari perusahaan yang kurang menjamin K3 dari setiap karyawan.	Tidak ada kebijakan perusahaan untuk menjamin K3 setiap karyawan.
	5.2.4 Perhatian bagi keluarga karyawan. (4)	kebijakan dari perusahaan yang sangat memperhatikan keluarga karyawan.	kebijakan dari perusahaan yang memperhatikan keluarga karyawan.	kebijakan dari perusahaan cukup memperhatikan keluarga karyawan.	kebijakan dari perusahaan yang kurang memperhatikan keluarga karyawan.	Tidak ada kebijakan

KRITERIA 6. MANAJEMEN PROSES

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK 4	BAIK 3	CUKUP 2	KURANG 1	SANGAT KURANG 0
6.1 Desain sistem kerja	6.1.1 <i>Menetapkan kompetensi inti dan mengkaitkannya dengan: (1) : 1. Visi, 2. Misi, 3. Nilai-nilai, 4. Lingkungan kompetitif, 5. action plans</i>	Perusahaan menetapkan kompetensi inti dan mengkaitkannya dengan 5 kriteria tersebut.	Perusahaan menetapkan kompetensi inti dan mengkaitkannya dengan 4 kriteria tersebut.	Perusahaan menetapkan kompetensi inti dan mengkaitkannya dengan 3 kriteria tersebut.	Perusahaan menetapkan kompetensi inti dan mengkaitkannya dengan 2-1 kriteria tersebut.	Perusahaan tidak menetapkan kompetensi inti.
	6.1.2 Melakukan inovasi pada sistem kerja perusahaan. (2)	Adanya inovasi pada sistem kerja perusahaan yang sangat memberikan kontribusi dalam penyerahan nilai kepada konsumen menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi.	Adanya inovasi pada sistem kerja perusahaan yang memberikan kontribusi dalam penyerahan nilai kepada konsumen menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi.	Adanya inovasi pada sistem kerja perusahaan yang cukup memberikan kontribusi dalam penyerahan nilai kepada konsumen menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi.	Adanya inovasi pada sistem kerja perusahaan yang kurang memberikan kontribusi dalam penyerahan nilai kepada konsumen menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi.	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja perusahaan.
	6.1.3 Menjamin sistem kerja sudah dipersiapkan untuk mampu menghadapi keadaan darurat, seperti bencana. (3)	sistem kerja sudah dipersiapkan dengan sangat baik untuk mampu menghadapi keadaan darurat, seperti bencana.	sistem kerja sudah dipersiapkan dengan baik untuk mampu menghadapi keadaan darurat, seperti bencana.	sistem kerja sudah dipersiapkan cukup baik untuk mampu menghadapi keadaan darurat, seperti bencana.	sistem kerja sudah dipersiapkan kurang baik untuk mampu menghadapi keadaan darurat, seperti bencana.	Tidak dipersiapkannya sistem kerja dan tempat kerja untuk menghadapi keadaan darurat.
	6.1.4 Penerapan 5S** dalam menata tempat kerja.. (4)	Perusahaan menerapkan semua 5S tersebut pada penataan tempat kerjanya.	Perusahaan menerapkan 4 dari 5S tersebut pada penataan tempat kerjanya	Perusahaan menerapkan 3 dari 5S pada penataan tempat kerjanya	Perusahaan menerapkan 1-2 dari 5S tersebut pada penataan tempat kerjanya	Perusahaan tidak menerapkan 5S
	6.1.5 Memperhatikan ENASE*** dalam mendesai sistem kerja (5)	Perusahaan menerapkan semua dari 5 ENASE dalam mendesai sistem kerjanya.	Perusahaan menerapkan 4 dari 5 ENASE dalam mendesai sistem kerjanya.	Perusahaan menerapkan 3 dari 5 ENASE dlm mendesai sistem kerjanya.	Perusahaan menerapkan 1-2 dari 5 ENASE dalam mendesai sistem kerjanya.	Perusahaan tidak menerapkan ENASE
6.2 Manajemen dan Peningkatan proses kerja	6.2.1 Menerapkan proses kerja berdasarkan perancangan strategis yang sudah dibuat. (1)	Proses kerja yang dirancang sangat sesuai dengan perancangan strategis yang sebelumnya sudah dibuat.	Proses kerja yang dirancang sesuai dengan perancangan strategis yang sebelumnya sudah dibuat.	Proses kerja yang dirancang cukup sesuai dengan perancangan strategis yang sebelumnya ada.	Proses kerja yang dirancang kurang sesuai dengan perancangan strategis yang sebelumnya sudah dibuat.	Proses kerja yang dirancang tidak sesuai dengan perancangan strategis.
	6.2.2. Indikator untuk memperbaiki proses kerja. (2)	Adanya indikator yang sangat baik untuk memperbaiki proses kerja	Adanya indikator yang baik untuk memperbaiki proses kerja	Adanya indikator yang cukup baik untuk memperbaiki proses kerja	Adanya indikator yang kurang baik untuk memperbaiki proses kerja	Tidak ada indikator untuk memperbaiki proses kerja

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
6.2 Manajemen dan Peningkatan proses kerja	6.2.3 <i>Improvement</i> untuk meningkatkan proses kerja. (3)	Adanya upaya <i>improvement</i> sangat baik untuk meningkatkan proses kerja.	Adanya upaya <i>improvement</i> baik untuk meningkatkan proses kerja.	Adanya upaya <i>improvement</i> yang cukup baik untuk meningkatkan proses kerja.	Adanya upaya <i>improvement</i> kurang baik untuk meningkatkan proses kerja.	Tidak ada upaya <i>improvement</i> .
	6.2.4 <i>Inspeksi</i> untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk.. (4)	Adanya upaya <i>inspeksi</i> yang sangat baik untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk.	Adanya upaya <i>inspeksi</i> yang baik untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk.	Adanya upaya <i>inspeksi</i> cukup baik untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan/produk.	Adanya upaya <i>inspeksi</i> yang kurang baik untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan atau produk.	Tidak ada upaya untuk mencegah kesalahan-kesalahan pelayanan/produk.
	6.2.5 Kegiatan evaluasi proses kerja secara periodik. (5)	Perusahaan melakukan evaluasi proses kerja secara periodik $\geq 2x$ setiap tahun	Perusahaan melakukan evaluasi proses kerja secara periodik 1x setiap tahun	Perusahaan melakukan evaluasi proses kerja kurang periodik 1x /tahun.	Perusahaan melakukan evaluasi proses kerja tidak periodik setiap tahun	Perusahaan tidak melakukan evaluasi proses kerja setiap tahunnya.
	6.2.6 Inovasi produk atau pelayanan untuk kesuksesan dan perkembangan organisasi. (6)	Perusahaan melakukan Inovasi produk atau pelayanan yang sangat baik untuk kesuksesan dan perkembangan organisasi.	Perusahaan melakukan Inovasi produk atau pelayanan yang baik untuk kesuksesan dan perkembangan organisasi.	Perusahaan melakukan Inovasi produk/pelayanan yang cukup baik untuk kesuksesan & perkembangan.	Perusahaan melakukan Inovasi produk atau pelayanan yang kurang baik untuk kesuksesan dan perkembangan organisasi.	Perusahaan tidak melakukan Inovasi produk.

KRITERIA 7. HASIL BISNIS

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
7.1 Hasil produk dan jasa	7.1.1 Peningkatan penggunaan produk atau jasa dibandingkan 1 tahun terakhir. (1)	Peningkatan mencapai $\geq 50\%$ penggunaan produk atau jasa dari tahun sebelumnya.	Peningkatan mencapai 49-40% penggunaan produk atau jasa dari tahun sebelumnya.	Peningkatan mencapai 39-30% penggunaan produk atau jasa dari tahun sebelumnya.	Peningkatan mencapai $\leq 20\%$ penggunaan produk atau jasa dari tahun sebelumnya.	Tidak ada peningkatan dalam penggunaan produk atau jasa dari tahun sebelumnya.
	7.1.2 Indikator pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa. (2)	Indikator pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator pengaruh masyarakat terhadap produk dan jasa.
	7.1.3 Indikator tentang keluhan masyarakat terhadap produk dan jasa. (3)	Indikator tentang keluhan masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator tentang keluhan masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator keluhan masyarakat terhadap produk & jasa mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator tentang keluhan masyarakat terhadap produk dan jasa mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator tentang keluhan masyarakat terhadap produk dan jasa.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
7.2 Hasil yang berhubungan dengan konsumen	7.2.1 Indikator kepuasan konsumen. (1)	Indikator kepuasan konsumen mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kepuasan konsumen mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kepuasan konsumen mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kepuasan konsumen mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator kepuasan konsumen.
	7.2.2 Indikator ketidakpuasan konsumen. (2)	Indikator ketidakpuasan konsumen mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator ketidakpuasan konsumen mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator ketidakpuasan konsumen mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator ketidakpuasan konsumen mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator ketidakpuasan konsumen.
	7.2.3 Peningkatan permintaan. (3)	Peningkatan permintaan mencapai $\geq 50\%$.	Peningkatan permintaan mencapai 49-40%.	Peningkatan permintaan mencapai 39-30%.	Peningkatan mencapai $\leq 20\%$ penggunaan produk atau jasa dari tahun sebelumnya.	Tidak ada peningkatan dalam penggunaan produk atau jasa
	7.2.4 Tingkat permintaan konsumen dari pada perusahaan pesaing. (4)	Tingkat permintaan konsumen perusahaan sangat lebih baik dari pada perusahaan pesaing.	Tingkat permintaan konsumen perusahaan lebih baik dari pada perusahaan pesaing.	Tingkat permintaan konsumen perusahaan cukup lebih baik dari pada perusahaan pesaing.	Tingkat permintaan konsumen perusahaan tidak lebih baik dari pada perusahaan pesaing.	Tidak ada peningkatan tingkat permintaan.
7.3 Hasil Finansial dan pasar	7.3.1 Peningkatan finansial dari pada tahun lalu. (1)	Peningkatan finansial mencapai $\geq 50\%$ dari tahun sebelumnya..	Peningkatan finansial mencapai 49-40% dari tahun sebelumnya..	Peningkatan finansial mencapai 39-30% dari tahun sebelumnya..	Peningkatan finansial mencapai $\leq 20\%$ dari tahun sebelumnya.	Tidak ada peningkatan finansial dari tahun sebelumnya.
	7.3.2 Indikator performansi finansial. (2)	Indikator performansi finansial mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator performansi finansial mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator performansi finansial mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator performansi finansial mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator performansi finansial.
	7.3.3 Indikator performansi pasar, pertumbuhan bisnis dan pasar baru. (3)	Indikator performansi pasar, pertumbuhan bisnis dan pasar baru mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator performansi pasar, pertumbuhan bisnis dan pasar baru mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator performansi pasar, pertumbuhan bisnis dan pasar baru mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator performansi pasar, pertumbuhan bisnis dan pasar baru mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator performansi pasar, pertumbuhan bisnis dan pasar baru.
7.4 Hasil sumber daya manusia	7.4.1 Indikator kepuasan karyawan. (1)	Indikator kepuasan karyawan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kepuasan karyawan mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kepuasan karyawan mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kepuasan karyawan mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator kepuasan karyawan.
	7.4.2 Indikator ketidakpuasan karyawan. (2)	Indikator ketidakpuasan karyawan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator ketidakpuasan karyawan mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator ketidakpuasan karyawan mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator ketidakpuasan karyawan mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator ketidakpuasan karyawan.

SUB KRITERIA PENILAIAN	DESKRIPTOR	HARKAT DAN PERINGKAT				
		SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	SANGAT KURANG
		4	3	2	1	0
7.4 Hasil sumber daya manusia	7.4.3 Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan. (3)	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan.
	7.4.4 Indikator pengembangan SDM. (4)	Indikator pengembangan SDM mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pengembangan SDM mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pengembangan SDM mencapai sebagian target 1 tahun terakhir.	Indikator pengembangan SDM mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator pengembangan SDM.
7.5 Hasil proses efektivitas perusahaan.	7.5.1 Indikator strategi perusahaan. (1)	Indikator strategi perusahaan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator strategi perusahaan mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator strategi perusahaan mencapai sebagian target selama 1 th terakhir.	Indikator strategi perusahaan mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator strategi perusahaan.
	7.5.2 Indikator kapabilitas pekerja. (2)	Indikator kapabilitas pekerja mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kapabilitas pekerja mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator kapabilitas pekerja mencapai sebagian target selama 1 th terakhir.	Indikator kapabilitas pekerja mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator kapabilitas pekerja.
	7.5.3 Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan. (3)	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai sebagian target selama 1 th terakhir.	Indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator pemenuhan kebijakan terhadap lingkungan sekitar perusahaan.
7.6 Hasil kepemimpinan	7.6.1 Indikator penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. (1)	Indikator penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan mencapai sebagian target 1 tahun terakhir.	Indikator penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan mencapai sebagian kecil target 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator penciptaan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan.
	7.6.2 Indikator pencapaian strategi perusahaan. (2)	Indikator pencapaian strategi perusahaan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pencapaian strategi perusahaan mencapai sebagian besar target 1 tahun terakhir.	Indikator pencapaian strategi perusahaan mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator pencapaian strategi perusahaan mencapai sebagian kecil target 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator pencapaian strategi perusahaan.
	7.6.3 Indikator peningkatan kinerja kepemimpinan. (3)	Indikator peningkatan kinerja kepemimpinan mencapai semua target selama 1 tahun terakhir.	Indikator peningkatan kinerja kepemimpinan mencapai sebagian besar target selama 1 tahun terakhir.	Indikator peningkatan kinerja kepemimpinan mencapai sebagian target selama 1 tahun terakhir.	Indikator peningkatan kinerja kepemimpinan mencapai sebagian kecil target selama 1 tahun terakhir.	Tidak ada indikator peningkatan kinerja kepemimpinan.

Keterangan :

* Kebutuhan Stakeholders Perusahaan Bisnis Dapat Dilihat Pada Tabel 1

Tabel 1. Kebutuhan stakeholders perusahaan bisnis

No	Stakeholder	Kebutuhan utama
1	Pelanggan	a. Produk berkualitas terbaik
		b. Pelayanan terbaik
		c. Hrga kompetitif
		d. Penyerahan tepat waktu
		e. Keamanan produk
		f. Peningkatan kinerja kepuasan pelanggan terus-menerus
2	Pemegang saham	a. Keuntungan tinggi
		b. Pengembalian modal cepat
		c. Perluasan pasar
		d. Peningkatan kinerja pasar dan finansial terus-menerus
3	Pemasok	a. Pembayaran tepat waktu
		b. Perluasan pasar dan hubungan bisnis jangka panjang
		c. Peningkatan kinerja pasar dan finansial secara terus-menerus
4	Karyawan	a. Pertumbuhan dan pembelajaran terus-menerus
		b. Lingkungan kerja yang ramah, bersih, nyaman,dll
		c. Peningkatan motivasi, <i>rewards and recognition</i> secara terus-menerus
		d. Peningkatan kinerja kepuasan kayrayawan terus-menerus
5	Pemerintah	a. Ketaatan atau patuh terhadap peraturan-peraturan pemerintah, pembayaran pajak, dll.
		b. Lingkungan yang ramah, bersih dan nyaman
		c. Peningkatan kinerja EHS (<i>Environmental, Health, and Safety</i>) terus-menerus
6	Masyarakat	a. Tanggung jawab sosial
		b. Lingkungan yang ramah, bersih dan nyaman
		c. Peningkatan kinerja EHS (<i>Environmental, Health, and Safety</i>) terus-menerus

** Keterangan 5S tersebut adalah :

1. Seiri (sisih)
Mengasingkan barang-barang yang tidak diperlukan di tempat kerja dan membuangnya
2. Seiton (susun)
Susun barang-barang yang diperlukan dengan teratur supaya ianya mudah diambil untuk digunakan
3. Seiso (sapu)
Bersihkan tempat kerja anda dengan rapi supaya tiada sampah di atas lantai, mesin dan perkakas
4. Seiketsu (seragam)
Memelihara taraf penjagaan kebersihan dan penyusunan tempat kerja yang tinggi pada setiap masa
5. Shitsuke (sentiasa amal)
Melatih pekerja mematuhi peraturan penjagaan kebersihan yang baik dengan sendirinya

*** Keterangan ENASE adalah :

- | | |
|------------|------------|
| 1. Efektif | 4. Sehat |
| 2. Nyaman | 5. Efisien |
| 3. Aman | |

Lampiran 3. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner MBNQA

Kriteria	Pertanyaan	Hasil Kuisisioner				
		Komisaris Utama	Admin & Keuangan	Produksi	Pemasaran	Rata-rata
1.1	1	3	3	2	3	2,750
	2	3	3	2	3	2,750
	3	3	3	3	3	3,000
	4	2	2	2	2	2,000
	5	2	2	2	2	2,000
	6	2	2	2	2	2,000
	7	2	3	3	2	2,500
	8	3	3	2	2	2,500
	9	2	3	3	2	2,500
	10	3	2	2	2	2,250
	11	3	2	2	2	2,250
	12	2	3	2	2	2,250
	13	3	3	3	2	2,750
	Rata-rata		2,54	2,62	2,31	2,23
Rata-rata per item Kriteria						2,423
1.2	1	2	2	2	2	2,000
	2	2	2	2	2	2,000
	3	3	3	3	3	3,000
	4	3	3	3	3	3,000
	5	3	2	2	3	2,500
	6	3	2	2	3	2,500
	7	3	3	3	3	3,000
	8	3	3	3	3	3,000
	Rata-rata		2,75	2,5	2,5	2,75
Rata-rata per item Kriteria						2,625
2.1	1	3	3	2	3	2,750
	2	3	3	3	3	3,000
	3	3	2	2	3	2,500
	4	3	3	2	3	2,750
	5	2	0	0	0	0,500
	6	3	3	1	2	2,250
	7	3	3	3	2	2,750
	8	3	3	3	2	2,750
	Rata-rata		2,88	2,50	2,00	2,25
Rata-rata per item Kriteria						2,406
2.2	1	1	1	1	1	1,000
	2	2	2	1	2	1,750
	3	2	2	3	2	2,250
	4	2	2	3	3	2,500
	Rata-rata		1,75	1,75	2,00	2,00
Rata-rata per item Kriteria						1,875
3.1	1	2	2	3	2	2,250
	2	2	2	3	2	2,250
	3	3	3	2	3	2,750
	4	2	3	3	3	2,750
	5	3	3	2	3	2,750
	Rata-rata		2,4	2,6	2,6	2,6
Rata-rata per item Kriteria						2,550
3.2	1	3	2	2	3	2,500
	2	2	2	3	3	2,500
	3	3	3	2	3	2,750
	4	4	3	2	3	3,000
	5	3	2	3	3	2,750
	6	3	2	2	3	2,500
	7	2	2	2	1	1,750
	Rata-rata		2,86	2,29	2,29	2,71
Rata-rata per item Kriteria						2,536

Lanjutan Lampiran 3. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner MBNQA

Kriteria	Pertanyaan	Hasil Kuisisioner				
		Komisaris Utama	Admin & Keuangan	Produksi	Pemasaran	Rata-rata
4.1	1	1	1	2	1	1,250
	2	1	2	1	1	1,250
	3	2	2	2	2	2,000
	4	2	2	2	2	2,000
	5	2	2	2	2	2,000
	6	2	2	2	2	2,000
	Rata-rata	1,67	1,83	1,83	1,67	
Rata-rata per item Kriteria						1,750
4.2	1	2	2	2	2	2,000
	2	2	2	2	3	2,250
	3	2	2	2	2	2,000
	4	2	2	2	3	2,250
	5	3	2	2	3	2,500
	6	3	3	2	3	2,750
	7	3	3	2	3	2,750
	8	2	3	2	3	2,500
Rata-rata	2,38	2,38	2,00	2,75		
Rata-rata per item Kriteria						2,375
5.1	1	3	2	3	2	2,500
	2	3	2	2	3	2,500
	3	2	2	1	1	1,500
	4	2	2	1	2	1,750
	5	2	1	2	2	1,750
	6	3	2	3	2	2,500
	7	3	3	3	2	2,750
Rata-rata	2,57	2,00	2,14	2,00		
Rata-rata per item Kriteria						2,179
5.2	1	2	2	3	2	2,250
	2	2	2	2	2	2,000
	3	3	2	3	2	2,500
	4	3	2	3	2	2,500
Rata-rata	2,50	2,00	2,75	2,00		
Rata-rata per item Kriteria						2,313
6.1	1	3	2	3	2	2,500
	2	3	3	2	3	2,750
	3	3	2	2	3	2,500
	4	2	2	2	2	2,000
	5	2	2	2	2	2,000
Rata-rata	2,6	2,2	2,2	2,4		
Rata-rata per item Kriteria						2,350
6.2	1	3	2	2	3	2,500
	2	2	2	2	3	2,250
	3	2	2	2	3	2,250
	4	3	3	3	3	3,000
	5	3	2	3	2	2,500
	6	3	3	3	3	3,000
Rata-rata	2,67	2,33	2,50	2,83		
Rata-rata per item Kriteria						2,583
7.1	1	3	2	2	2	2,250
	2	2	2	2	2	2,000
	3	2	2	2	2	2,000
	Rata-rata	2,33	2,00	2,00	2,00	
Rata-rata per item Kriteria						2,083
7.2	1	2	2	2	2	2,000
	2	2	2	2	2	2,000
	3	3	2	2	2	2,250
	4	3	2	2	2	2,250
	Rata-rata	2,50	2,00	2,00	2,00	
Rata-rata per item Kriteria						2,125

Lanjutan Lampiran 3. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner MBNQA

Kriteria	Pertanyaan	Hasil Kuisisioner				
		Komisaris Utama	Admin & Keuangan	Produksi	Pemasaran	Rata-rata
7.3	1	2	2	2	2	2,000
	2	2	2	2	2	2,000
	3	2	2	2	2	2,000
	Rata-rata	2,00	2,00	2,00	2,00	
	Rata-rata per item Kriteria					
7.4	1	2	2	2	1	1,750
	2	2	2	2	2	2,000
	3	2	2	2	2	2,000
	4	2	2	3	2	2,000
	Rata-rata	2,00	2,00	2,00	1,75	
Rata-rata per item Kriteria						1,938
7.5	1	2	2	2	3	2,000
	2	2	2	2	3	2,000
	3	2	2	2	3	2,000
	Rata-rata	2,00	2,00	2,00	2,00	
Rata-rata per item Kriteria						2,000
7.6	1	2	2	3	3	2,250
	2	3	2	2	2	2,250
	3	2	2	3	2	2,000
	Rata-rata	2,33	2,00	2,00	2,33	
Rata-rata per item Kriteria						2,167



Lampiran 4. Hasil Prosentase Pencapaian pada Komisaris Utama

No	Kriteria	Rata-rata (1)	Rata-rata Likert (2)	Nilai Maksimal Tiap item (3)	Total Nilai tiap Kriteria (4)	Nilai Pencapaian (5)	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria (6)
1	Kepemimpinan (Leadership)						
	Kepemimpinan organisasi	2,54	0,635 ^(a)	70	120	44,42 ^(b)	78,80 ^(d)
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	2,75	0,688	50		34,38 ^(c)	
2	Perencanaan Strategis (Strategic Planning)						
	Pengembangan strategi	2,88	0,719	40	85	28,75	48,44
	Penyebarluasan strategi	1,75	0,438	45		19,69	
3	Fokus Pasar dan Pelanggan						
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	2,40	0,600	40	85	24,00	56,14
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan	2,86	0,714	45		32,14	
4	Informasi dan Analisis (Information and Analysis)						
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	1,67	0,417	45	90	18,75	45,47
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	2,38	0,594	45		26,72	
5	Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)						
	Keterlibatan Tenaga Kerja	2,57	0,643	45	85	28,93	53,93
	Lingkungan Tenaga Kerja	2,50	0,625	40		25,00	
6	Manajemen Proses (Process Management)						
	Desain Sistem Kerja	2,60	0,650	35	85	22,75	56,08
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	2,67	0,667	50		33,33	
7	Hasil-hasil Bisnis (Business Results)/Outcome						
	Outcome Jasa dan Produk	2,33	0,583	100	450	58,33	247,92
	Outcome Fokus Pelanggan	2,50	0,625	70		43,75	
	Outcome Keuangan dan Pasar	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome SDM	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Proses dan Efektifitas	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Kepemimpinan	2,33	0,583	70		40,83	

Keterangan:

- (a) $0,635 = 2,54/4 \rightarrow$ kolom (2) = kolom (1) / 4* kuisisioner
*4 (berdasarkan skala likert pada kuisisioner)
- (b) $44,42 = 0,635 \times 70 \rightarrow$ kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (c) $34,38 = 0,688 \times 50 \rightarrow$ kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (d) $78,80 = 44,42 + 34,38 \rightarrow$ kolom (6) = kolom (5^(b)) + kolom (5^(c))

Lampiran 5. Hasil Prosentase Pencapaian pada Pemasaran

No	Kriteria	Rata-rata (1)	Rata-rata Likert (2)	Nilai Maksimal Tiap item (3)	Total Nilai tiap Kriteria (4)	Nilai Pencapaian (5)	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria (6)
1	Kepemimpinan (Leadership)						
	Kepemimpinan organisasi	2,62	0,654 ^(a)	70	120	45,77 ^(b)	77,02 ^(d)
Tata kelola dan tanggung jawab sosial	2,50	0,625	50	31,25 ^(c)			
2	Perencanaan Strategis (Strategic Planning)						
	Pengembangan strategi	2,50	0,625	40	85	25,00	44,69
Penyebarluasan strategi	1,75	0,438	45	19,69			
3	Fokus Pasar dan Pelanggan						
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	2,60	0,650	40	85	26,00	51,71
Hubungan dan kepuasan Pelanggan	2,29	0,571	45	25,71			
4	Informasi dan Analisis (Information and Analysis)						
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	1,83	0,458	45	90	20,63	47,34
Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	2,38	0,594	45	26,72			
5	Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)						
	Keterlibatan Tenaga Kerja	2,00	0,500	45	85	22,50	42,50
Lingkungan Tenaga Kerja	2,00	0,500	40	20,00			
6	Manajemen Proses (Process Management)						
	Desain Sistem Kerja	2,20	0,550	35	85	19,25	48,42
Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	2,33	0,583	50	29,17			
7	Hasil-hasil Bisnis (Business Results)/Outcome						
	Outcome Jasa dan Produk	2,00	0,500	100	450	50,00	225,00
	Outcome Fokus Pelanggan	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Keuangan dan Pasar	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome SDM	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Proses dan Efektifitas	2,00	0,500	70		35,00	
Outcome Kepemimpinan	2,00	0,500	70	35,00			

Keterangan:

- (a) $0,654 = 2,62/4 \rightarrow$ kolom (2) = kolom (1) / 4* kuisioner *4 (berdasarkan skala likert pada kuisioner)
- (b) $45,77 = 0654 \times 70 \rightarrow$ kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (c) $31,25 = 0,625 \times 50 \rightarrow$ kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (d) $77,02 = 45,77 + 31,25 \rightarrow$ kolom (6) = kolom (5^(b)) + kolom (5^(c))

Lampiran 6. Hasil Prosentase Pencapaian pada Produksi

No	Kriteria	Rata-rata (1)	Rata-rata/4 (2)	Nilai Maksimal Tiap item (3)	Total Nilai tiap Kriteria (4)	Nilai Pencapaian (5)	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria (6)
Kepemimpinan (Leadership)							
1	Kepemimpinan organisasi	2,31	0,577 ^(a)	70	120	40,38 ^(b)	71,63 ^(d)
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	2,50	0,625	50		31,25 ^(c)	
Perencanaan Strategis (Strategic Planning)							
2	Pengembangan strategi	2,00	0,500	40	85	20,00	42,50
	Penyebarnya strategi	2,00	0,500	45		22,50	
Fokus Pasar dan Pelanggan							
3	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	2,60	0,650	40	85	26,00	51,71
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan	2,29	0,571	45		25,71	
Informasi dan Analisis (Information and Analysis)							
4	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	1,83	0,458	45	90	20,63	43,13
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	2,00	0,500	45		22,50	
Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)							
5	Keterlibatan Tenaga Kerja	2,14	0,536	45	85	24,11	51,61
	Lingkungan Tenaga Kerja	2,75	0,688	40		27,50	
Manajemen Proses (Process Management)							
6	Desain Sistem Kerja	2,20	0,550	35	85	19,25	50,50
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	2,50	0,625	50		31,25	
Hasil-hasil Bisnis (Business Results)/Outcome							
7	Outcome Jasa dan Produk	2,00	0,500	100	450	50,00	225,00
	Outcome Fokus Pelanggan	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Keuangan dan Pasar	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome SDM	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Proses dan Efektifitas	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Kepemimpinan	2,00	0,500	70		35,00	

Keterangan:

- (a) $0,577 = 2,31/4$ → kolom (2) = kolom (1) /4* kuisisioner
*4 (berdasarkan skala likert pada kuisisioner)
- (a) $40,38 = 0,577 \times 70$ → kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (b) $31,25 = 0,625 \times 50$ → kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (c) $71,63 = 40,38 + 31,25$ → kolom (6) = kolom (5^(b)) + kolom (5^(c))

Lampiran 7. Hasil Prosentase Pencapaian pada Administrasi Personalia & Keuangan

No	Kriteria	Rata-rata (1)	Rata-rata Likert (2)	Nilai Maksimal Tiap item (3)	Total Nilai tiap Kriteria (4)	Nilai Pencapaian (5)	Total Nilai Pencapaian Tiap Kriteria (6)
1	Kepemimpinan (Leadership)						
	Kepemimpinan organisasi	2,23	0,558 ^(a)	70	120	39,04 ^(b)	73,41 ^(d)
	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	2,75	0,688	50		34,38 ^(c)	
2	Perencanaan Strategis (Strategic Planning)						
	Pengembangan strategi	2,25	0,563	40	85	22,50	45,00
	Penyebarluasan strategi	2,00	0,500	45		22,50	
3	Fokus Pasar dan Pelanggan						
	Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	2,60	0,650	40	85	26,00	56,54
	Hubungan dan kepuasan Pelanggan	2,71	0,679	45		30,54	
4	Informasi dan Analisis (Information and Analysis)						
	Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	1,67	0,417	45	90	18,75	49,69
	Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	2,75	0,688	45		30,94	
5	Fokus Sumber Daya Manusia (Human Resource Focus)						
	Keterlibatan Tenaga Kerja	2,00	0,500	45	85	22,50	42,50
	Lingkungan Tenaga Kerja	2,00	0,500	40		20,00	
6	Manajemen Proses (Process Management)						
	Desain Sistem Kerja	2,40	0,600	35	85	21,00	56,42
	Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	2,83	0,708	50		35,42	
7	Hasil-hasil Bisnis (Business Results)/Outcome						
	Outcome Jasa dan Produk	2,00	0,500	100	450	50,00	226,46
	Outcome Fokus Pelanggan	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Keuangan dan Pasar	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome SDM	1,75	0,438	70		30,63	
	Outcome Proses dan Efektifitas	2,00	0,500	70		35,00	
	Outcome Kepemimpinan	2,33	0,583	70		40,83	

Keterangan:

- (a) $0,558 = 2,23/4 \rightarrow$ kolom (2) = kolom (1) / 4* kuisisioner *4 (berdasarkan skala likert pada kuisisioner)
- (b) $39,04 = 0,558 \times 70 \rightarrow$ kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (c) $34,38 = 0,688 \times 50 \rightarrow$ kolom (5) = kolom (2) x kolom (3)
- (d) $73,41 = 39,04 + 34,38 \rightarrow$ kolom (6) = kolom (5^(b)) + kolom (5^(c))

Lampiran 8. Perhitungan Matriks IFE

Perhitungan pada matriks IFE ini pemberian bobot dan rating diperoleh berdasarkan hasil analisis penilaian pada penyebaran kuisioner *malcolm balridge*. Angka bobot diperoleh dari hasil pembagian antara jumlah 1/rata-rata nilai pencapaian dibagi dengan nilai 1/rata-rata nilai pencapaian per item faktor. Sedangkan rating diperoleh berdasarkan rata-rata dari jawaban pada kuisioner *malcolm balridge*. Berikut ini hasilnya:

Faktor Strategi Internal	1/rata-rata nilai pencapaian	Bobot	Rating	Skor (B x R)
Kekuatan				
1. Tata kelola dan tanggung jawab sosial	0,03	0,065	2,625	0,171
2. Pengetahuan Pasar dan Pelanggan	0,04	0,086	2,550	0,213
3. Hubungan dan kepuasan Pelanggan	0,04	0,074	2,536	0,189
4. Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja	0,03	0,066	2,583	0,171
5. Kepemimpinan organisasi	0,02	0,050	2,423	0,122
6. Pengembangan strategi	0,04	0,088	2,406	0,213
7. Keterlibatan Tenaga Kerja	0,04	0,087	2,469	0,215
8. Desain Sistem Kerja	0,05	0,103	2,350	0,244
9. Manajemen Informasi, Teknologi Informasi dan Pengetahuan	0,04	0,080	2,375	0,189
10. Lingkungan Tenaga Kerja	0,04	0,092	2,313	0,213
Kelemahan				
1. Penyebarluasan strategi	0,05	0,101	1,875	0,189
2. Pengukuran dan Analisis Kinerja Organisasi	0,05	0,108	1,750	0,189
Jumlah	0,47	1,000		2,318

Lampiran 9. Hasil Kuisisioner Pembobotan EFE

Pembobotan pada faktor strategi eksternal dilakukan melalui penyebaran kuisisioner ke pihak perusahaan, hal ini sama dengan penilaian semua kriteria *malcolm balridge* yang sebelumnya telah dilakukan, dimana diambil empat responden yang mewakili setiap level struktur organisasi di PT. Cakra Guna Cipta Malang mulai *top management* hingga karyawan. Berikut ini rekapitulasi hasil pembobotan EFE:

Faktor Strategi Eksternal	Bobot kuisisioner				Rata-rata bobot kuisisioner
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	
Peluang					
1. Terbukanya jalur pemasaran baru	0,13	0,11	0,14	0,12	0,125
2. Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah	0,12	0,10	0,11	0,10	0,108
3. Tersedianya sumber dana	0,15	0,13	0,13	0,11	0,130
4. Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar	0,07	0,05	0,14	0,13	0,098
5. Penjualan yang masih terpusat di Jawa.	0,11	0,10	0,07	0,05	0,083
6. Segmen harga medium yang terus tumbuh	0,07	0,10	0,09	0,10	0,090
7. Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang	0,05	0,07	0,08	0,05	0,063
Ancaman					
1. Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor	0,08	0,05	0,07	0,07	0,068
2. Munculnya <i>brand-brand</i> baru dengan harga murah	0,1	0,08	0,1	0,09	0,093
3. Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen	0,05	0,03	0,05	0,04	0,043
4. Regulasi pemerintah	0,08	0,07	0,05	0,08	0,070
5. Pola hidup sehat yang mulai terbentuk	0,07	0,08	0,07	0,08	0,075
6. Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil	0,08	0,08	0,09	0,07	0,080
7. Dicabutnya subsidi BBM	0,05	0,05	0,06	0,06	0,055
8. Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi	0,10	0,09	0,08	0,09	0,090
Jumlah					1,268

Lampiran 10. Hasil Kuisioner Pemberian Rating EFE

Berikut ini adalah rekapitulasi hasil pemberian rating EFE berdasarkan kuisioner yang telah disebarakan ke empat responden di PT. Cakra Guna Cipta Malang:

Faktor Strategi Eksternal	Rating kuisioner				Rata-rata rating kuisioner
	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	
Peluang					
1. Terbukanya jalur pemasaran baru	3	3	3	3	3,000
2. Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah	3	2	3	3	2,750
3. Tersedianya sumber dana	3	2	2	3	2,500
4. Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar	3	3	3	3	3,000
5. Penjualan yang masih terpusat di Jawa.	2	2	2	2	2,000
6. Segmen harga medium yang terus tumbuh	3	3	2	2	2,500
7. Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang	3	2	2	3	2,500
Ancaman					
1. Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor	3	3	3	3	3,000
2. Munculnya <i>brand-brand</i> baru dengan harga murah	3	2	2	2	2,250
3. Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen	2	3	3	3	2,750
4. Regulasi pemerintah	3	3	2	3	2,750
5. Pola hidup sehat yang mulai terbentuk	2	2	2	3	2,250
6. Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil	2	3	2	3	2,500
7. Dicabutnya subsidi BBM	3	2	2	2	2,250
8. Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi	3	3	3	2	2,750

Lampiran 11. Perhitungan Matriks EFE

Angka bobot diperoleh dari hasil pembagian antara jumlah 1/rata-rata bobot kuisisioner dibagi dengan nilai 1/rata-rata bobot kuisisioner per item faktor. Sedangkan rating diperoleh berdasarkan rata-rata dari jawaban pada kuisisioner pemberian rating EFE. Berikut hasil perhitungan EFE:

Faktor Strategi Eksternal	1/bobot kuisisioner	Bobot	Rating	Skor (B x R)
Peluang				
1. Terbukanya jalur pemasaran baru	8,00	0,041	3,000	0,124
2. Tersedianya pemasok bahan baku yang berkualitas dengan harga rendah	9,30	0,048	2,750	0,133
3. Tersedianya sumber dana	7,69	0,040	2,500	0,100
4. Merekrut tenaga kerja yang terampil dari masyarakat sekitar	10,26	0,053	3,000	0,159
5. Penjualan perusahaan kompetitor yang masih terpusat di Jawa.	12,12	0,063	2,000	0,126
6. Segmen harga medium yang terus tumbuh	11,11	0,058	2,500	0,144
7. Mengantisipasi pergantian produk kompetitor ke produk PT. Cakra Guna Cipta Malang	16,00	0,083	2,500	0,207
Ancaman				
1. Program promosi yang gencar dari perusahaan kompetitor	14,81	0,077	3,000	0,230
2. Munculnya <i>brand-brand</i> baru dengan harga murah	10,81	0,056	2,250	0,126
3. Kebijakan industri tentang adanya batasan ruang merokok menurunkan daya beli konsumen	23,53	0,122	2,750	0,335
4. Regulasi pemerintah	14,29	0,074	2,750	0,203
5. Pola hidup sehat yang mulai terbentuk	13,33	0,069	2,250	0,155
6. Daya tarik pelanggan akan produk rokok yang cenderung tidak stabil	12,50	0,065	2,500	0,162
7. Dicabutnya subsidi BBM	18,18	0,094	2,250	0,212
8. Inflasi mengakibatkan tingginya biaya produksi	11,11	0,058	2,750	0,158
Jumlah	193,05	1,00		2,575

Lampiran 12. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner QSPM (Strategi 1-5)

Faktor-faktor strategis	Strategi 1				Rata-rata S1	Strategi 2				Rata-rata S2	Strategi 3				Rata-rata S3	Strategi 4				Rata-rata S4	Strategi 5				Rata-rata S5
	R1	R2	R3	R4		R1	R2	R3	R4		R1	R2	R3	R4		R1	R2	R3	R4		R1	R2	R3	R4	
Kekuatan 1	3	3	3	4	3,25	3	3	4	2	3,00	4	4	3	3	3,50	4	3	3	4	3,50	3	3	3	3	3,00
Kekuatan 2	4	4	3	3	3,50	3	4	4	3	3,50	3	3	2	3	2,75	3	3	3	3	3,00	4	3	2	3	3,00
Kekuatan 3	4	4	3	3	3,50	4	4	4	2	3,50	3	3	2	3	2,75	3	4	3	3	3,25	4	4	3	4	3,75
Kekuatan 4	3	4	3	3	3,25	4	4	3	4	3,75	4	4	4	4	4,00	4	4	4	3	3,75	2	4	4	4	3,50
Kekuatan 5	3	3	4	3	3,25	3	3	3	2	2,75	4	3	4	4	3,75	3	3	3	4	3,25	3	2	2	4	2,75
Kekuatan 6	3	4	3	3	3,25	4	3	3	4	3,50	3	4	4	4	3,75	3	3	4	3	3,25	3	3	3	3	3,00
Kekuatan 7	3	3	3	4	3,25	3	3	3	2	2,75	4	3	4	3	3,50	4	3	3	4	3,50	2	2	4	4	3,00
Kekuatan 8	3	4	3	3	3,25	4	4	3	4	3,75	3	3	4	3	3,25	3	4	3	3	3,25	4	4	4	3	3,75
Kekuatan 9	4	4	3	3	3,50	4	4	4	4	4,00	3	2	3	2	2,50	3	3	4	3	3,25	2	3	3	3	2,75
Kekuatan 10	4	3	3	3	3,25	3	3	3	2	2,75	4	4	3	4	3,75	4	4	4	4	4,00	4	2	3	3	3,00
Kelemahan 1	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2,00	2	3	2	2	2,25	2	2	2	3	2,25	2	2	2	2	2,00
Kelemahan 2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	3	2,25	3	2	2	2	2,25	2	2	2	2	2,00	1	2	2	3	2,00
Peluang 1	4	3	4	3	3,50	2	2	2	4	2,50	4	4	3	3	3,50	3	3	2	3	2,75	2	2	1	1	1,50
Peluang 2	4	4	3	3	3,50	3	4	3	4	3,50	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	1	3	2	2	2,00
Peluang 3	4	3	3	3	3,25	4	3	4	3	3,50	3	4	3	3	3,25	4	4	3	3	3,50	3	2	2	2	2,25
Peluang 4	3	3	3	4	3,25	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	3,25	4	3	4	4	3,75	3	1	3	2	2,25
Peluang 5	3	3	4	3	3,25	3	4	3	3	3,25	3	4	3	4	3,50	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	2,00
Peluang 6	4	4	3	3	3,50	3	4	4	3	3,50	3	2	3	3	2,75	4	3	3	3	3,25	2	2	2	2	2,00
Peluang 7	4	4	4	3	3,75	3	3	4	4	3,50	3	3	4	4	3,50	3	3	3	4	3,25	3	2	2	1	2,00
Ancaman 1	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2	2,25	2	2	2	2	2,00	3	2	2	2	2,25	4	4	3	3	3,50
Ancaman 2	2	2	2	2	2,00	3	2	2	2	2,25	2	3	2	2	2,25	2	2	2	2	2,00	3	4	4	3	3,50
Ancaman 3	2	2	2	2	2,00	2	2	2	3	2,25	3	2	2	2	2,25	3	2	2	2	2,25	3	3	3	2	2,75
Ancaman 4	2	2	2	2	2,00	2	3	2	2	2,25	2	2	2	3	2,25	2	2	2	3	2,25	3	4	4	2	3,25
Ancaman 5	2	2	2	2	2,00	2	3	2	2	2,25	2	2	3	2	2,25	2	2	2	2	2,00	3	3	3	3	3,00
Ancaman 6	2	2	2	2	2,00	2	2	3	2	2,25	2	2	2	3	2,25	2	2	2	3	2,25	3	2	4	3	3,00
Ancaman 7	2	2	2	2	2,00	2	2	2	3	2,25	2	2	2	3	2,25	3	2	2	2	2,25	3	3	2	3	2,75
Ancaman 8	2	2	2	2	2,00	3	2	2	2	2,25	2	3	2	2	2,25	2	3	2	2	2,25	4	3	3	3	3,25

Lampiran 13. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner QSPM (Strategi 6-9)

Faktor-faktor strategis	Strategi 6				Rata-rata S 6	Strategi 7				Rata-rata S 7	Strategi 8				Rata-rata S 8	Strategi 9				Rata-rata S 9
	R1	R2	R3	R4		R1	R2	R3	R4		R1	R2	R3	R4		R1	R2	R3	R4	
Kekuatan 1	3	3	2	2	2,50	4	3	4	3	3,50	2	2	2	2	2,00	2	1	3	2	2,00
Kekuatan 2	2	2	2	4	2,50	4	3	4	4	3,75	2	2	3	2	2,25	2	2	2	2	2,00
Kekuatan 3	4	4	3	3	3,50	2	4	4	4	3,50	3	1	3	2	2,25	3	2	1	2	2,00
Kekuatan 4	3	4	3	4	3,50	3	2	3	3	2,75	2	3	2	1	2,00	2	1	2	2	1,75
Kekuatan 5	3	3	2	3	2,75	3	2	2	4	2,75	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2,00
Kekuatan 6	4	2	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	2	2	2	3	2,25	1	3	2	2	2,00
Kekuatan 7	3	3	3	3	3,00	4	3	2	3	3,00	2	3	1	3	2,25	2	2	2	2	2,00
Kekuatan 8	4	3	3	4	3,50	2	3	3	3	2,75	2	2	2	2	2,00	2	3	2	2	2,25
Kekuatan 9	3	3	4	2	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	1	1	2,00	2	2	3	1	2,00
Kekuatan 10	2	3	2	4	2,75	4	3	2	3	3,00	2	2	3	2	2,25	2	2	2	1	1,75
Kelemahan 1	2	2	2	3	2,25	2	2	2	3	2,25	4	4	3	4	3,75	4	4	4	3	3,75
Kelemahan 2	2	1	3	2	2,00	2	2	2	2	2,00	3	3	4	3	3,25	3	3	4	4	3,50
Peluang 1	2	2	1	1	1,50	2	1	3	3	2,25	4	3	4	3	3,50	2	2	2	2	2,00
Peluang 2	2	3	1	2	2,00	3	2	1	3	2,25	4	3	3	4	3,50	3	2	2	2	2,25
Peluang 3	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2,00	3	4	4	4	3,75	2	3	2	2	2,25
Peluang 4	3	3	1	2	2,25	2	2	2	3	2,25	4	3	4	2	3,25	2	1	3	3	2,25
Peluang 5	2	2	3	2	2,25	3	2	2	2	2,25	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2	2,25
Peluang 6	2	3	2	2	2,25	3	2	3	1	2,25	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	2,00
Peluang 7	2	2	2	2	2,00	1	3	3	2	2,25	3	3	3	3	3,00	3	3	1	2	2,25
Ancaman 1	4	3	4	3	3,50	4	4	3	2	3,25	2	2	2	3	2,25	4	4	4	4	4,00
Ancaman 2	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3	3,00	2	2	1	3	2,00	3	4	4	4	3,75
Ancaman 3	3	3	3	3	3,00	2	3	3	3	2,75	3	3	1	2	2,25	3	3	3	3	3,00
Ancaman 4	4	4	2	4	3,50	2	4	3	3	3,00	2	2	2	3	2,25	3	4	3	3	3,25
Ancaman 5	3	2	2	4	2,75	4	4	4	3	3,75	2	1	3	2	2,00	3	3	3	3	3,00
Ancaman 6	3	3	3	3	3,00	4	3	3	4	3,50	2	2	2	2	2,00	4	4	2	3	3,25
Ancaman 7	3	4	4	4	3,75	3	3	3	3	3,00	2	2	3	2	2,25	3	3	2	4	3,00
Ancaman 8	4	4	2	4	3,50	4	2	3	2	2,75	3	1	3	2	2,25	3	3	2	2	2,50

Keterangan :

S1 = Strategi 1

S2 = Strategi 2

S3 = Strategi 3

S4 = Strategi 4

S5 = Strategi 5

S6 = Strategi 6

S7 = Strategi 7

S8 = Strategi 8

S9 = Strategi 9

R1 = Responden 1 (Komisaris Utama)

R2 = Responden 2 (Pemasaran)

R3 = Responden 3 (Produksi)

R4 = Responden 4 (Administrasi & keuangan)

