

PERUMUSAN PERENCANAAN STRATEGIS PT TRENGGINAS JAYA DENGAN MENGGUNAKAN METODE QFD STRATEGIC PLANNING

STRATEGIC PLANNING FORMULATION FOR PT TRENGGINAS JAYA USING QFD STRATEGIC PLANNING

Ananda Kusumo Aji¹, Yati Rohayati², Maria Dellarosawati³

^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹anandakusumo@students.telkomuniversity.ac.id, yatirohayati@telkomuniversity.ac.id ²,
mariadellarosawati@telkomuniversity.ac.id³

Abstrak

PT Trengginas Jaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan tenaga kerja *facility management*. PT Trengginas Jaya didirikan pada tahun 2012 di Bandung dan menjadi perusahaan binaan Yayasan Pendidikan Telkom. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *facility management*, lini jasa yang dilayani meliputi layanan tenaga *cleaning*, keamanan, *catering*, perbaikan fasilitas gedung, sistem parkir, dan *support* (tenaga penunjang akademik dan *office boy*). Namun sebagian besar mitra kerja yang dimiliki hanya berasal dari perusahaan-perusahaan atau lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom.

Rencana perluasan pasar yang akan dilakukan tentunya menjadi tantangan yang besar bagi PT Trengginas Jaya dimana persaingan dalam bisnis pengelolaan tenaga kerja *facility management* tersebut sangat ketat. Sebagian besar kompetitor merupakan perusahaan-perusahaan yang telah memiliki pengalaman yang sangat banyak dan memiliki kualitas layanan yang cukup baik. Kondisi ini menjadi kendala yang berarti bagi PT Trengginas Jaya. Terbukti hingga pertengahan tahun 2016, perusahaan baru mampu mencapai target sebesar 20%. Indikasi atas penyebab buruknya performa PT Trengginas Jaya ini adalah adanya fakta bahwa perusahaan tidak memiliki strategi yang jelas dalam mencapai target tersebut. Selama ini perusahaan hanya berjalan secara konvensional tanpa adanya landasan strategi tertulis yang mampu mengantarkan kesuksesan perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi perencanaan strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan. Penelitian ini diawali oleh perumusan pernyataan visi perusahaan, mengolah pernyataan visi tersebut dalam skema perencanaan strategis, lalu melewati Visi / Tujuan *Quality House* serta Tujuan / Strategi *Quality House* untuk merumuskan strategi yang paling tepat untuk perusahaan.

Dari hasil penelitian ini didapatkan 7 strategi yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, strategi tersebut dirumuskan sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan sehingga sangat tepat untuk dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai visi-visi perusahaan, mencapai target yang telah ditentukan, serta bersaing dengan perusahaan kompetitor.

Kata Kunci: Perencanaan Strategis, *QFD Strategic Planning*, *Integrated Facility Management Services*

Abstract

PT Trengginas Jaya is one of a company that run the business in the workforce management field of facility management. PT Trengginas Jaya was established in Bandung 2012 and became the target company of Telkom Education Foundation. As a company that run the business in the field of facility management, services lines that being served include cleaning, security, catering, repair of building facility, parking systems, and support (academic supporting staff and office boy). However, most of the existing partnership only came from companies or educational institutions under the supervision of the Telkom Education Foundation.

The planning of market expansion would be a huge challenge for PT Trengginas Jaya because the competition in the business of workforce management field of facility management is very strict. Most of the competitors are companies that have had a lot of experiences and have a good quality of service. This current condition is becoming a significant problem to PT Trengginas Jaya. It has been seen that in the middle of 2016, the new company is only capable to reach the target of 20%. Indication of the poor performance causes by the fact that PT Trengginas Jaya does not have a clear strategy to achieve those particular targets. All these time, the company only runs in a conventional way without any written strategy foundation that can lead to the company's success.

The purpose of this research is to provide strategic planning recommendations that can be implemented by the company in order to achieve their success. This research was initiated by defining the company's vision statement, processing the vision statement in strategic planning scheme, then through Vision / Goals *Quality House* and Goals / Strategy *Quality House* to formulate the most appropriate strategy for the company.

The results of this research is there are 7 strategies that can be implemented by the company and those strategy is formulated according to the conditions and situations of the company. So, it can be said that those strategies are very suitable to be run not only because it can help company to achieve the vision and fulfil the initial targets but also those strategies can be used to compete with competitors.

Keywords: Strategic Planning, QFD Strategic Planning, Integrated Facility Management Services

1. Pendahuluan

PT Trengginas Jaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan tenaga kerja *facility management*. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *facility management*, lini jasa yang dilayani meliputi layanan tenaga *cleaning*, keamanan, *catering*, perbaikan fasilitas gedung, sistem parkir, dan *support* (tenaga penunjang akademik dan *office boy*). Namun PT Trengginas Jaya juga memiliki lini jasa lain seperti layanan pengadaan barang, pinjaman kendaraan, dan sopir. Sebagian besar kompetitor PT Trengginas Jaya merupakan perusahaan-perusahaan yang telah memiliki pengalaman yang sangat banyak dan memiliki kualitas layanan yang cukup baik. Kondisi ini menjadi kendala yang berarti bagi PT Trengginas Jaya. Terbukti hingga pertengahan tahun 2016, perusahaan baru mampu mencapai target sebesar 20%. Indikasi atas penyebab buruknya performa PT Trengginas Jaya ini adalah adanya fakta bahwa perusahaan tidak memiliki strategi yang jelas dalam mencapai target tersebut. Selama ini perusahaan hanya berjalan secara konvensional tanpa adanya landasan strategi tertulis yang mampu mengantarkan kesuksesan perusahaan. Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, PT Trengginas Jaya harus mampu memenuhi target yang ditetapkan dan dapat meningkatkan kualitas layanan serta kinerja sehingga perusahaan dapat bersaing dan unggul dibandingkan dengan kompetitornya. Perumusan strategi yang tepat bagi perusahaan dan sesuai dengan kebutuhan *client* serta dilengkapi dengan kualitas layanan yang baik tentunya sangat diperlukan perusahaan saat ini.

2. Dasar Teori

2.1 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis meliputi analisis, keputusan, dan tindakan yang organisasi lakukan dalam menentukan kinerja jangka panjang. Untuk membuat dan mempertahankan keunggulan kompetitif di antara perusahaan-perusahaan lain, maka daya saing strategis harus ditekankan. Daya saing strategis dipelihara ketika sebuah perusahaan atau organisasi berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan *value-creating* strategi^[2]. Perencanaan strategis membantu perusahaan atau organisasi untuk memutuskan strategi yang menyediakan keuntungan yang dapat dipertahankan dari waktu ke waktu^[1].

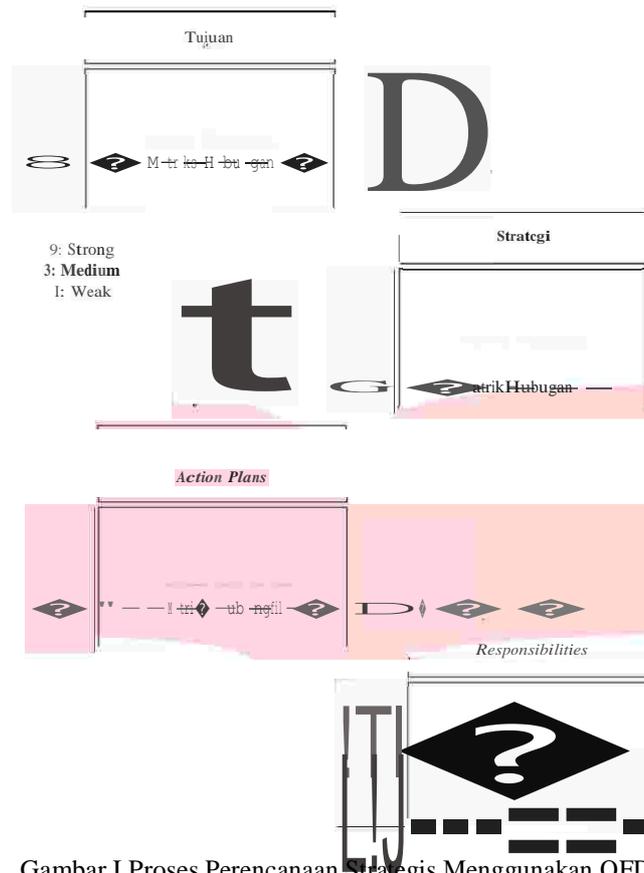
2.2 QFD Untuk Perencanaan Strategis

Menggunakan QFD untuk pengembangan strategi memiliki beberapa keuntungan jika dibandingkan dengan pendekatan lainnya^[2]:

1. memberikan sebuah alat sistematis untuk memfasilitasi formulasi strategi (proses QFD memungkinkan realisasi dari rencana strategi dan tindakan)
2. memprioritaskan atribut (inisiatif, kebijakan, dan rencana yang paling penting bisa diidentifikasi)
3. menjaga konsistensi dengan kemampuan perusahaan (kemampuan dari semua level fungsional akan dipertimbangkan selama proses pembuatan *house of quality*)
4. menekankan kerjasama (tingkat kebutuhan, matriks hubungan dan penilaian interaksi semuanya ditentukan oleh anggota tim melalui consensus dalam sesi QFD)
5. menyediakan dokumentasi (keseluruhan proses dievaluasi dalam beberapa fase dan analisa sensitivitas bisa dilakukan yang memungkinkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan)

Tidak seperti pandangan tradisional yang memandang strategi perusahaan sebagai proses *top-down* dimana strategi konsumen adalah sebuah renungan, QFD bertepatan dengan keyakinan saat ini dimana aliran informasi dalam sebuah proses strategi harus kearah atas dan bawah^[2].

Gambar I menggambarkan proses penyebaran strategis dengan QFD. *Output* dari matriks pertama, per tujuan dan tingkat kepentingannya, menjadi *input* untuk matriks kedua. Kerjasama tim dibutuhkan untuk menggaris bawahi strategi mana yang penting untuk meraih tujuan perusahaan. Strategi juga harus bisa diukur dan memiliki arti^[3].



Gambar I Proses Perencanaan Strategis Menggunakan QFD

Sama seperti matriks pertama, matriks kedua memunculkan tingkat kepentingan untuk strategi. Proses dimulai dengan menyebarkan strategi ke rencana tindakan dan rencana tindakan ke pertanggung jawaban. Fase terakhir disebut tahap formulasi tugas yang mendetail dan dalam tahap ini, insinyur, operator dan pekerja harus dilibatkan dalam sesi QFD^[3].

3. Pembahasan

3.1 Skema Perencanaan Strategis

Langkah awal dalam pengolahan data dalam metode QFD *Strategic Planning* adalah menempatkan data-data yang telah didapatkan dalam tabel skema perencanaan strategis. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengolahan data ini adalah sebagai berikut :

1. Merumuskan pernyataan visi perusahaan
2. Mencari nilai *selling point* dari masing-masing pernyataan visi perusahaan
3. Menentukan target dari masing-masing pernyataan visi perusahaan
4. Mencari nilai *improvement ratio*, *absolute importance score*, dan *relative importance score* dari masing-masing pernyataan visi perusahaan.

Tabel I Pernyataan Visi Perusahaan

No.	Pernyataan Visi Perusahaan
1	Menjadi perusahaan <i>outsourcing</i> terdepan di Indonesia
2	Mengutamakan etos kerja yang profesional
3	Mengutamakan budaya kerja yang profesional
4	Memberikan pelayanan yang memuaskan
5	Mempunyai kualitas tenaga kerja yang baik

Dapat dilihat pada tabel di atas pernyataan visi perusahaan yang didapatkan dengan cara *brainstorming* dengan pihak perusahaan, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian pernyataan visi perusahaan oleh klien perusahaan dan klien kompetitor.

Tabel II Skema Perencanaan Strategis

No	Vision	Importance Score	Absolute Importance Scores	Relative Importance Scores						
1	Menjadi perusahaan <i>outsourcing</i> Indonesia	4	2	3	2	1,5	5	2,5	15	0,346
2	Mengutamakan etos kerja yang profesional	4,667	3	4	3	1,2	4	1,333	7,467	0,172
3	Mengutamakan budaya kerja yang profesional	4,667	3	4	3	1,2	4	1,333	7,467	0,172
4	Memberikan pelayanan yang memuaskan	5	3	3	3	1,2	4	1,333	8	0,185
5	Mempunyai kualitas tenaga kerja yang baik	4,667	3	3	4	1	3	1	4,667	0,108

Berdasarkan Tabel II dapat dilihat nilai pada masing-masing pernyataan visi, dan dapat disimpulkan bahwa visi mana yang harus difokuskan oleh perusahaan sesuai dengan kondisi yang ada ialah menjadi perusahaan *outsourcing* terdepan di Indonesia (0,346) lalu diikuti oleh memberikan pelayanan yang memuaskan (0,185) lalu mengutamakan etos kerja yang profesional (0,172), mengutamakan budaya kerja yang profesional (0,172) dan yang terakhir adalah mempunyai kualitas tenaga kerja yang baik (0,108).

3.2 Visi / Tujuan Quality House

Langkah selanjutnya pada pengolahan data dalam metode QFD *Strategic Planning* adalah menilai nilai hubungan antara tujuan (*goals*) dengan pernyataan visi (*vision statements*) pada tabel visi tujuan *quality house*.

Tabel III Tujuan Perusahaan

No.	Tujuan
1	Menjadi perusahaan <i>outsourcing</i> yang profesional
2	Menyediakan SDM yang ahli di bidangnya
3	Menyediakan tenaga SDM yang religius dan bertanggung jawab
4	Memberikan pelayanan yang maksimal
5	Diferensiasi layanan
6	Memberikan layanan kelas Internasional

Untuk memberikan nilai hubungan antara pernyataan visi dan tujuan, maka dibutuhkan tujuan (*goals*) perusahaan yang didapatkan dengan cara diskusi dengan pihak perusahaan, tabel III di atas menunjukkan tujuan perusahaan.

Tabel IV Visi / Tujuan *Quality House*

	GOALS	Importance Score	outsourcing yang profesional	ahli di bidangnya	SDM yang religius dan bertanggung jawab	Memberikan pelayanan yang maksimal	Diferensiasi layanan	Memberikan layanan kelas Internasional
No	Vision S							
1	Menjadi perusahaan terdepan di Indonesia	15	9	9	3	3	9	9
2	Mengutamakan etos kerja yang profesional	7,467		9	9	9		9
3	Mengutamakan budaya kerja yang profesional	7,467	9	9	9	3	3	9
4	Memberikan pelayanan yang memuaskan	8	3	3	9	9	3	9
5	Mempunyai kualitas tenaga kerja yang baik	4,667	9	3	9	9	9	9
Absolute Importance Level			268,26	307,47	293,49	248,67	223,44	383,49
Relative Importance Level			0,15553	0,17826	0,17016	0,14417	0,12954	0,22234

Berdasarkan hasil Visi / Tujuan *Quality House* dapat disimpulkan bahwa memberikan layanan kelas internasional (0,222), menyediakan SDM yang ahli di bidangnya (0,178), menyediakan SDM yang religius dan bertanggung jawab (0,170), dan menjadi perusahaan *outsourcing* yang profesional (0,155), memberikan pelayanan yang maksimal (0,144) dan diferensiasi layanan (0,129).

3.3 Tujuan / Strategi *Quality House*

Langkah selanjutnya pada pengolahan data dalam metode QFD *Strategic Planning* dan merupakan langkah terakhir dalam penelitian ini adalah menilai nilai hubungan antara tujuan (*goals*) dengan strategi pada tabel tujuan / strategi *quality house*. Untuk memberikan nilai hubungan antara tujuan dan strategi, maka dibutuhkan strategi perusahaan yang didapatkan dengan cara diskusi dengan pihak perusahaan, tabel V di bawah menunjukkan strategi perusahaan.

Tabel V Strategi Perusahaan

No.	Strategi
1	Memperketat proses rekrutasi SDM
2	Melaksanakan pelatihan secara kontinu
3	Melakukan monitoring kepada setiap pegawai secara rutin
4	Mengadakan program <i>reward / punishment</i> kepada pegawai
5	Mendengarkan keluhan dan saran <i>client</i>
6	Membentuk tim riset dan pengembangan (R&D)
7	Memaksimalkan sistem informasi teknologi

Tahap selanjutnya adalah memberikan nilai hubungan antara tujuan perusahaan dengan strategi dengan nilai 9 berarti kuat, nilai 3 berarti menengah, dan nilai 1 berarti lemah. Jika tidak ada hubungan antara tujuan perusahaan dengan strategi maka kolom dikosongkan (tidak perlu diisi nilai).

Tabel VI Tujuan / Strategi *Quality House*

No	STRATEGI	Absolute Importance Score	Memperketat proses rekrutasi SDM	Melaksanakan pelatihan secara kontinu	Melakukan monitoring kepada setiap pegawai secara rutin	mengadakan program <i>reward / punishment</i> kepada pegawai	Mendengarkan keluhan/saran dari <i>client</i>	Membentuk tim Riset dan Pengembangan (R&D)	Memaksimalkan sistem informasi teknologi
No	TUJUAN								
1	Menjadi perusahaan outsourcing yang profesional	268,26	9	3	9	9	3	9	3
2	Menyediakan SDM yang ahli di bidangnya	307,47	9	3	9	9		9	3
3	Menyediakan tenaga SDM yang religius dan bertanggung jawab	293,49	9	3	3	9		9	
4	Memberikan pelayanan yang maksimal	248,67	3	9	3	9	3	9	
5	Diferensiasi layanan	223,44	3			9	9	9	9
6	Memberikan layanan kelas Internasional	383,49	9	9	3	9	3	9	9
Absolute Importance Level			12690,72	8297,1	7958,52	15523,38	4712,22	15523,38	7189,56
Relative Importance Level			0,177	0,115	0,111	0,216	0,066	0,216	0,100

Berdasarkan hasil Tujuan / Strategi *Quality House* dapat disimpulkan bahwa mengadakan program *punishment / reward* kepada pegawai (0,216), membentuk tim riset dan pengembangan (R & D) (0,216), memperketat proses seleksi SDM (0,177), mengadakan pelatihan secara kontinu (0,115), melakukan monitoring kepada setiap pegawai secara rutin (0,111), memaksimalkan sistem informasi teknologi (0,100), dan mendengarkan keluhan/saran dari *client* (0,066).

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan:

1. Dapat diambil kesimpulan, *voice of stakeholder* pada penelitian ini adalah perusahaan dapat menjadi salah satu perusahaan *outsourcing* terdepan di Indonesia, perusahaan lebih mengutamakan etos dan budaya kerja yang profesional, perusahaan dapat memuaskan setiap klien dengan memberikan pelayanan yang memuaskan, serta perusahaan memiliki kualitas tenaga kerja atau *outsource* yang baik.
2. Rekomendasi strategi yang diberikan dalam penelitian ini adalah mengadakan program *punishment / reward* kepada pegawai, membentuk tim riset dan pengembangan (R & D), memperketat proses seleksi SDM, mengadakan pelatihan secara kontinu, melakukan monitoring kepada setiap pegawai secara rutin, memaksimalkan sistem informasi teknologi, dan mendengarkan keluhan/saran dari *client*.

Daftar Pustaka:

- [1]Eryilmaz, Hande. (2011). *Quality Function Deployment as a Strategic Planning Tool*. Vol. 3
[2]Sofyalioglu, Cigdem. (2008). *Using Quality Function Deployment in Strategic Planning*. Vol. 3
[3]Crowe, T.J. and Cheng, C. (1995), *Using Quality Function Deployment in manufacturing strategic planning*.
International Journal of Operations & Production Management, 16 (4), 35-8