

Analisa Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Quality Function Deployment* (QFD) (Studi Kasus di Biro Personalia PT. XYZ)

Mariza Kertaningtyas¹, Sutriyono², Fourry Handoko³

¹Program Studi Teknik Industri, FTI, ITN Malang

^{2,3}Program Studi Teknik Industri S-2, Pascasarjana, Institut Teknologi Nasional Malang

Email: marizaclara9@gmail.com

Abstrak

Masalah sumber daya manusia masih menjadi isu bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan dalam era globalisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan karena sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan untuk mencapai suatu sasaran. Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu diawali dengan studi lapangan mengenai kompetensi seperti observasi, wawancara selanjutnya menyebarkan kuesioner pada biro personalia dengan jumlah tiga puluh tiga responden. Untuk pengujian validitas dan reliabilitasnya menggunakan bantuan software SPSS windows 20.0 dan untuk analisis dan interpretasi data menggunakan metode *Quality Function Deployment*. Dari nilai Raw Weight diperoleh perkalian dua komponen yaitu tingkat kepentingan dan Improvement Ratio. selanjutnya berdasarkan atribut primernya diambil 8 atribut dengan nilai Raw Weight tertinggi sehingga menjadi prioritas untuk pengembangan kompetensi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka didapatkan kesimpulan delapan kompetensi prioritas. Dari kedelapan kompetensi prioritas tersebut berdasarkan nilai raw weight-nya yang paling dominan adalah kompetensi memiliki performansi lebih dari yang diharapkan oleh pekerjaan itu sendiri sebesar 6,49. Selanjutnya kompetensi ini dapat dikembangkan dengan menambahkan ke dalam parameter standar kepegawaian dan dengan memperbanyak pelatihan maupun seminar tentang sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Kata kunci: *Sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, quality function deployment*

Pendahuluan

Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan dan peningkatan peran fungsi SDM sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi (Rosidah, 2003). Tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari SDM nya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja SDM tidak efektif dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi (Achmad, 2009). Pada PT. XYZ masalah yang dihadapi adalah bagaimana menganalisa kompetensi SDM, kompetensi apa saja yang diperlukan dan dikembangkan. Dalam penelitian sebelumnya menghasilkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini dilakukan hanya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (Winanti, 2011) dan disinilah penelitian tersebut dirasa kurang lengkap karena masih blm terdapat adanya pengembangan kompetensi. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa dan mengembangkan kompetensi di PT. XYZ.

Metode Penelitian

Dalam metode penelitian ini mengambil responden pada karyawan PT XYZ pada bagian Biro Personalia yang berjumlah 33 orang dan pertanyaan yang diajukan sebanyak 25 pertanyaan yang merujuk pada standart kompetensi. Variabel-variabel yang mengatur tentang kompetensi adalah sebagai

berikut: kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial.

Uji Validitas

Uji ini menggunakan analisis korelasi yang menghitung ke eratan hubungan antara masing-masing item pertanyaan dengan skor total item. Uji korelasi digunakan untuk menguji validitas instrumen kuisioner. Langkah dalam pengujian validitas untuk butir pertanyaan instrumen adalah: Menentukan nilai r tabel, untuk $n=30$, $df=28$ dan tingkat signifikansi 5%, dari tabel didapat angka atau nilai = 0,361. Langkah selanjutnya adalah menghitung r, yang nanti hasil tersebut akan dibandingkan dengan nilai r tabel yang sudah didapat (Sugiyono,2004). Nilai r hasil perhitungan untuk masing-masing item variabel, dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*. Perhitungan dilakukan dengan SPSS.

Uji Reliabilitas

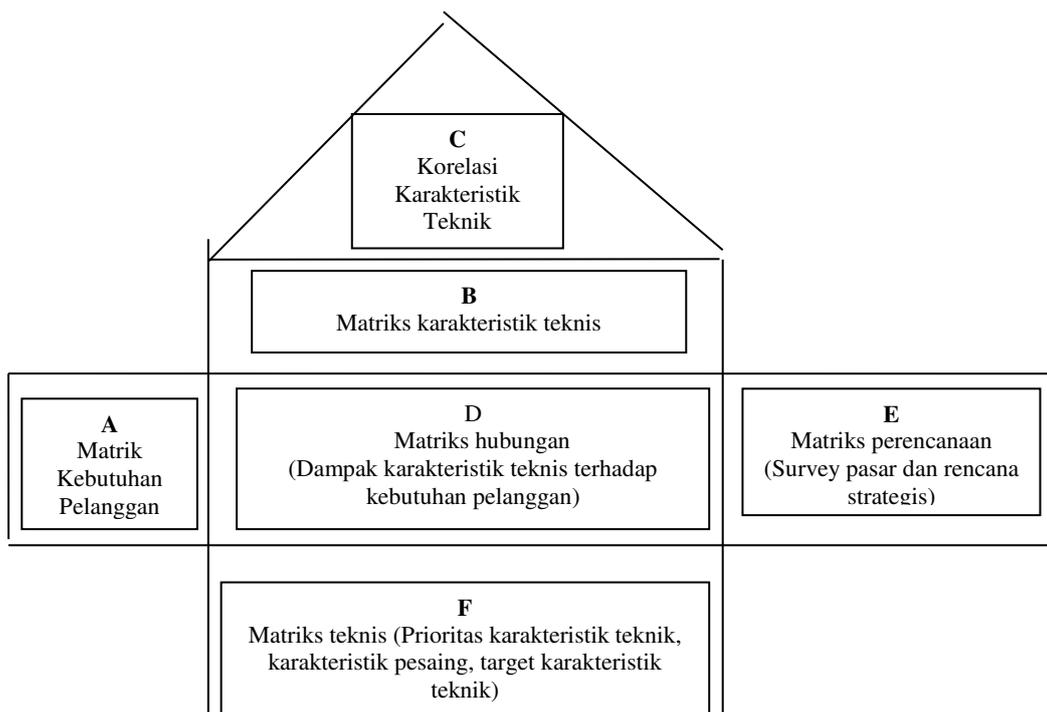
Uji ini merupakan indeks untuk menunjukkan kehandalan dan konsistensi instrumen. Uji reliabilitas menggunakan analisa korelasi
 Langkah dalam pengujian Reliabilitas adalah mencari nilai r hasil (Alpha) untuk membandingkan dengan r tabel, Bila $r \text{ Alpha} > r \text{ tabel}$, maka variabel pertanyaan tersebut adalah reliabel. Bila $r \text{ Alpha} < r \text{ tabel}$, maka variabel pertanyaan tersebut adalah tidak reliabel. Bila $r \text{ Alpha} > r \text{ tabel}$, namun bertanda negatif, maka variabel pertanyaan tersebut adalah tidak reliabel.

Quality Function Deployment (QFD)

Menurut Tjiptono, 2001 *Quality Function Deployment (QFD)* adalah suatu alat untuk mendesain dan mengembangkan produk baru yang mampu mengintegrasikan kualitas ke dalam desain dan mengembangkan kebijakan baru dalam *green corporate image* yang diterjemahkan ke dalam *technical response*. Keinginan dan kebutuhan konsumen tersebut dijabarkan dalam fase-fase desain dan kebutuhan. Proses QFD terdiri dari satu atau lebih matriks-matriks kualitas. Matriks pertama dinamai *House of Quality (HoQ)*. Matriks HoQ tersebut terdiri dari beberapa matriks-matriks yang digabungkan yang masing-masing matriks berisi informasi yang saling berhubungan antara satu matriks dengan matriks lainnya.

Pengembangan Kompetensi SDM

Kuisioner terdapat 25 pertanyaan yang digunakan dalam penelitian yang perlu dijawab responden. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mengacu pada tiga variabel kompetensi yang dapat dilihat di tabel 1 berikut ini:



Gambar 1. Matrix HoQ

Tabel 1. Indikator kompetensi sesuai dengan variabel

No.	Variabel	Indikator / Atribut
1.	Kompetensi Intelektual	Memahami teori dengan baik yang berkaitan dengan pekerjaan Memahami semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan baik Memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang dilakukan Berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan Memberikan ide yang baik dalam bekerja Mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan, semakin besar tanggung jawab yang diterima Volume pekerjaan yang diterima sesuai dengan kemampuan Volume pekerjaan tidak menjadi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan Teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang diterima Menyelesaikan pekerjaan dengan rapi Hasil karya tidak pernah ditolak oleh rekan kerja Waktu yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan sudah sesuai Ketepatan waktu merupakan faktor yang penting dalam menyelesaikan pekerjaan Mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang telah ditentukan Jika pekerjaan tidak dapat dikerjakan sesuai waktu yang tersedia, memerlukan tambahan waktu
2.	Kompetensi Emosional	Melaksanakan pekerjaan tepat waktu Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur Selalu hadir tepat waktu
3.	Kompetensi Sosial	Mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan Bekerja sama memenuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam pekerjaan Bekerja sama dengan baik antar rekan kerja Memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja

Perhitungan Improvement Ratio

Penghitungan *Improvement Ratio* menggunakan persamaan. Nilai *Improvement Ratio* menunjukkan perbandingan antara tingkat kepentingan yang diharapkan, dengan tingkat kepentingan yang dimiliki sekarang. Besarnya nilai *Improvement Ratio* menunjukkan besarnya tingkat perubahan yang harus dilakukan. Hasil dari penghitungan *improvement ratio* dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil penghitungan *improvement ratio*

No.	<i>Technical Response</i>	<i>Improvement Ratio</i>	Tingkat Perubahan
1.	Sesuai dengan <i>background</i> pendidikan	0.89	Tidak perlu
2.	Mentaati aturan yang ada atau yang berlaku	0.97	Tidak perlu
3.	Bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan	1.05	Mudah
4.	Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian yang lebih rinci	1.32	Sedang

5.	Mempraktekkan dan memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari	1.42	Sulit
6.	Membangun hubungan dengan banyak orang	1.03	Mudah
7.	Berani mengambil keputusan	1.25	Sedang
8.	Membina hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab	1.13	Mudah
9.	Memiliki sikap tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi	1.10	Mudah
10.	Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian	1.22	Sedang
11.	Mendengarkan, merespon, dan sadar akan perasaan orang lain	1.26	Sedang
12.	Memiliki <i>sense of belonging</i>	1.07	Mudah
13.	Perhatian terhadap kejelasan dan kepastian	1.05	Mudah
14.	Memperhatikan dan mematuhi aturan yang berlaku	1.07	Mudah
15.	Disiplin	0.97	Tidak perlu
16.	Menjaga ketrampilan dan pengetahuan	1.44	Sulit
17.	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	1.50	Sulit
18.	Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan	1.51	Sulit
19.	Perhatian terhadap kejelasan dan kepastian	1.11	Sedang
20.	Cermat dan teliti	1.14	Sedang
21.	Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan atau empati	1.32	Sedang
22.	Bekerja tanpa lembur	1.12	Sedang
23.	Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya	1.19	Sedang
24.	Apresiasi waktu kerja yang bagus	1.31	Sedang
25.	Waktu lembur sesuai yang dibutuhkan	1.11	Sedang

Dengan keterangan sebagai berikut:

Sulit : Tingkat kepuasan yang sangat perlu pengembangan

Sedang: Tingkat Kepuasan yang perlu penambahan pengembangan apabila diperlukan.

Mudah: Tingkat Kepuasan yang pengembangannya untuk penambahan

Perhitungan Raw Weight

Kemudian untuk mencari prioritas pengembangan kompetensi mana yang akan difokuskan, yaitu dengan melihat tabel hasil penghitungan *raw weight* dengan metode QFD yang telah diperoleh. Hasil penghitungan *raw weight* dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Hasil penghitungan *raw weight*

No.	<i>Technical Response</i>	<i>Raw Weight</i>
1	Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan	6.49
2	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	6.00
3	Menjaga ketrampilan dan pengetahuan	5.90
4	Mempraktekkan dan memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari	5.54
5	Mendengarkan, merespon, dan sadar akan perasaan orang lain	5.54

6	Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian yang lebih rinci	5.15
7	Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan atau empati	5.15
8	Apresiasi waktu yang bagus	5.11
9	Berani mengambil keputusan	5.00
10	Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian	5.00
11	Bekerja tanpa lembur	4.70
12	Membina hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab	4.60
13	Memiliki sikap tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi	4.60
14	Cermat dan teliti	4.56
15	Perhatian terhadap kejelasan dan kepastian	4.55
16	Waktu lembur sesuai yang dibutuhkan	4.55
17	Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya	4.52
18	Memiliki <i>sense of belonging</i>	4.39
19	Memperhatikan dan mematuhi aturan yang berlaku	4.28
20	Bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan	4.20
21	Perhatian terhadap kejelasan dan kepastian	3.99
22	Disiplin	3.88
23	Membangun hubungan dengan banyak orang	3.71
24	Mematuhi aturan yang ada atau yang berlaku	3.68
25	Sesuai dengan <i>background</i> jenjang pendidikan	3.29

Nilai *raw weight* ini diperoleh dari perkalian antara dua komponen yaitu tingkat kepentingan dan *improvement ratio*. Sehingga dapat dilihat bahwa yang memiliki nilai yang paling tinggi yang menjadi prioritas kompetensi yang dikembangkan adalah memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan dengan nilai *raw weight* sebesar 6,49.

Technical Response

Hasil ini ditentukan dengan studi literatur dan studi lapangan yang mana data tersebut diambil dari beberapa cara yaitu wawancara, interview, observasi dan dokumentasi yang ada di perusahaan dimana target disesuaikan dengan kondisi saat ini, dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Target *Technical Response*

No.	<i>Technical Response</i>	Target
1	Sesuai dengan <i>background</i> pendidikan	Penerimaan karyawan berdasarkan jenjang studi
2	Mentaati aturan yang ada atau yang berlaku	Meningkatkan kedisiplinan
3	Bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan	Meningkatkan pelayanan
4	Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian yang lebih rinci	Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan
5	Mempraktekkan dan memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari	Menciptakan konsep atau metoda baru
6	Membangun hubungan dengan banyak orang	Menciptakan situasi yang kondusif
7	Berani mengambil keputusan	Memperkecil masalah
8	Membina hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab	Menjaga kerjasama, kerukunan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja

9	Memiliki sikap tanggung jawab dan loyalitas tinggi	Menciptakan SDM yang berkualitas
10	Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian	Meningkatkan kualitas dan ketetapan dalam penugasan
11	Mendengarkan, merespon, dan sadar akan perasaan orang lain	Memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, yang berupa: perasaan atau keinginan orang lain
12	Memiliki <i>sense of belonging</i>	Memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan diri sendiri
13	Bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh manajemen	Menetapkan dan bertindak sesuai standar manajemen
14	Memperhatikan dan mematuhi aturan yang berlaku	Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu
15	Disiplin	Meningkatkan kesadaran dan kewajiban SDM
16	Menjaga ketrampilan dan pengetahuan	Hasil yang optimal
17	Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	Mempercepat proses kerja
18	Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan	Meningkatkan hasil pekerjaan atau menciptakan peluang baru
19	Perhatian terhadap kejelasan dan kepastian	Meningkatkan perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja
20	Cermat dan teliti	Mendorong SDM berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas standar
21	Membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan/empati	Membangun hubungan kerja yang baik
22	Bekerja tanpa lembur	Mengurangi biaya operasional
23	Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya	Meningkatkan kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya
24	Apresiasi waktu yang bagus	Mengurangi biaya operasional
25	Waktu lembur sesuai yang dibutuhkan	Menekan waktu lembur

Apabila *Technical Response* sudah diketahui masing- masing pemecah masalahnya, selanjutnya dibuat target penyelesaiannya.

Arahan Solusi

Atribut yang mendapatkan prioritas pengembangan awal ditampilkan pada Tabel 6. Konsep pengembangan tiap-tiap atribut akan dilakukan dengan meninjau kembali keluhan pelanggan.

Tabel 6. Arahan Solusi Pengembangan Kompetensi

No.	Atribut Primer	Arahan Solusi
1.	Kompetensi Intelektual	Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaan Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu Menjaga ketrampilan dan pengetahuan Mempraktekkan dan memodifikasi konsep/ metoda yang pernah dipelajari Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian yang lebih rinci
2.	Kompetensi Emosional	Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian
3.	Kompetensi Sosial	Mendengarkan, merespon, dan sadar akan perasaan orang lain Membina hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab

Arahan solusi tersebut di atas merupakan hasil dari atribut primer yang mana dari hasil tersebut diharapkan dapat menjadikan arahan solusi yang berguna untuk menyelesaikan masalah yang timbul dalam pengembangan kompetensi di organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Menurut Tjiptono, 2001 setelah ditetapkan atribut maka dilakukan pengembangan kompetensi. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengembangan kompetensi SDM. Dari perhitungan QFD didapat pengembangan kompetensi yang berdasarkan dengan atribut primer, yaitu kompetensi intelektual, emosional, dan sosial. Kemudian diambil 8 teratas dari masing-masing atribut tersebut. Konsep pengembangan tiap-tiap atribut akan dilakukan dengan meninjau kembali keluhan pelanggan. Pengembangan kompetensi SDM tersebut sebagai berikut:

Memiliki performansi lebih dari yang diharapkan oleh pekerjaan

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 6,49 yang mana dari perhitungan nilai ini merupakan yang teratas untuk dilakukan pengembangan kompetensi SDM. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru. Salah satu contohnya adalah mengantisipasi masalah dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 6,00. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas diri sendiri dengan memotivasi dirinya dengan kepercayaan diri yang dimilikinya, sehingga tetap percaya diri apabila melakukan tindakan meskipun ditentang orang lain selama itu demi kebaikan dan peningkatan kualitas serta dapat dipertanggungjawabkan.

Menjaga ketrampilan dan pengetahuan

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 5,90. Pengembangan kompetensi SDM ini termasuk dalam jenis/ tipe kompetensi keahlian teknikal/ profesional/ manajerial (*expertise*), salah satu contoh dalam bentuk tindakan adalah bersedia mendorong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis.

Mempraktekkan dan memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 5,54. Dibutuhkan kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang integritas mencakup kemampuan mengidentifikasi masalah.

Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian yang lebih rinci

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 5,15. Dibutuhkan kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci, atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman.

Keinginan untuk mengurangi ketidakpastian

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 5,00. Dibutuhkan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan atau mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketetapan atau ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

Mendengarkan, merespon, dan sadar akan perasaan orang lain

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 5,54. Dibutuhkan kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain.

Membina hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab

Pada atribut ini perhitungan *Raw Weight*nya sebesar 4,60. Besarnya usaha atau *effort* untuk menjalin dan membina hubungan sosial sangat diperlukan dengan tujuan untuk membangun hubungan kerja yang baik dan sehat.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa untuk menganalisa pengembangan kompetensi SDM diperlukan delapan atribut pengembangan utama yang telah dijabarkan di atas. Dari kedelapan atribut tersebut yang paling dominan yaitu kompetensi yang memiliki performansi lebih dari yang diharapkan oleh pekerjaan itu sendiri, sehingga kompetensi inilah yang menjadi prioritas untuk dikembangkan dengan menambahkan ke dalam parameter standar kepegawaian atau dengan memperbanyak pelatihan maupun seminar tentang sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Daftar Referensi

- [1] Achmad, Zaenudin, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Fajar, Jakarta.
- [2] Marliana Budhiningtyas Winanti, 2011. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)*.
- [3] Rosidah, 2003. *Analisa Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Di PT. Cheil Jedang Indonesia*.
- [4] Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketujuh, Alfabeta, Bandung.
- [5] Tjiptono, Fandy, 2002. *Strategi Pemasaran*, edisi 2. cetakan 6, Andy, Yogyakarta.