

**ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA DEPARTEMEN PRODUKSI
DIVISI KARUNG PLASTIK SESUAI STANDAR ISO 9001:2015
(Studi Kasus Pada PT.X Di Sidoarjo)**

Marco Rayhan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No.45, 60118, Surabaya, East
Java, Indonesia
marcorayhan28@yahoo.com

Amiartuti Kusmaingtyas

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No.45, 60118, Surabaya, East
Java, Indonesia
amiartuti@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keadaan kompetensi Sumberdaya manusia pada perusahaan industri yang menerapkan standar ISO 9001 : 2105. Salah satu dari sepuluh klausul ISO 9001 : 2015 adalah *performance evaluation*. Penelitian ini bersifat kualitatif, dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebar pada tiga unit kerja (circular, extruder, dan finishing) untuk 60 responden di divisi karung plastik. Kuesioner dirancang sesuai dengan standar ISO 9001 : 2015 yang telah disesuaikan dengan kondisi operasional perusahaan. Analisis yang dilakukan adalah deskriptif, membandingkan standar kompetensi yang disyaratkan perusahaan dengan kondisi lapangan yang diekspresikan melalui jawaban responden. Alat analisis yang digunakan adalah Radar Chart, Diagram *Pareto* dan Diagram *Fishbone*. Aspek penelitian ini meliputi kompetensi kemampuan membuat perencanaan kerja, syarat jabatan dan kinerja. Hasil temuan penelitian ini adalah secara umum penerapan ISO 9001 : 2015 yang disesuaikan dengan operasional PT. X telah dilaksanakan dengan baik khususnya pada Departemen Produksi Divisi Karung Plastik. Kondisi lapangan menunjukkan bahwa 3 (tiga) jenis kompetensi yang diteliti pada tiga unit kerja (circular, extruder dan finishing) karung plastik yaitu kompetensi kemampuan membuat perencanaan, syarat jabatan dan kineja memiliki skor kompetensi “mendekati kompeten” rata-rata diatas 4 dari 5 skala tingkat kompetensi. Terdapat beberapa aspek kompetensi yang perlu ditingkatkan nilainya yaitu aspek tingkat kegagalan, aspek disiplin penggunaan standar K3, aspek saling bekerja dalam bimbingan dan aspek pemahaman efek kegagalan.

Kata Kunci : Kompetensi, ISO 9001:2015, Sumberdaya Manusia.

PENDAHULUAN

Bagi sebuah perusahaan, penerapan standar mutu adalah suatu keputusan strategis karena dapat mendorong untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan menciptakan landasan kuat pada pengembangan yang berkelanjutan. Bagi perusahaan yang memiliki komitmen tinggi terhadap mutu, maka ISO 9001 dapat digunakan sebagai pedoman standar mutu bagi perusahaannya. Saat ini, ISO 9001 :

2015 menjadi pedoman banyak perusahaan internasional. Demikian pula dengan PT. X di Sidoarjo merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang agri-food terbesar dan ter-integritas di Indonesia. Unit bisnis utama perusahaan ini yakni pembuatan pakan ternak, pembuatan karung plastik, pembibitan ayam, pengolahan unggas serta pembudidayaan pertanian.

Perusahaan ini melayani pasar sangat luas dan mempunyai standar produksi serta standar layanan sesuai dengan ISO 9001 : 2015 untuk dapat menerapkan prinsip - prinsip ISO di perusahaan, maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya. ISO 9001 : 2015 menerapkan 10 klausul yaitu : (1) Skope; (2) Normative references; (3) Term and Definitions; (4) Context of the organization; (5) Leadership; (6) Planning; (7) Support (8) Operation; (9) Performance evaluation dan (10) Improvement. Keunggulan dari perusahaan ini meliputi integrasi vertikal pada bidang bisnisnya dengan skala ekonomi yang sangat besar karena melayani seluruh Indonesia, Timor Leste, Papua Nugini dan Jepang. Perusahaan ini secara konsisten menjaga koneksitas dan link operasional unit bisnisnya dari hulu hingga hilir baik secara operasional maupun manajemen mutunya.

Salah satu divisi operasional PT. X adalah divisi karung plastik yang bertanggung jawab terhadap kemasan produk pakan ternak. Dengan tetap menjaga hubungan operasional seluruh divisi yang ada, maka akan terjamin kualitas produk yang unggul secara holistik, mulai dari kualitas produk, kemasan, distribusi, dan hasil akhir pada ternak yang mengonsumsi pakan. Problem yang sering muncul adalah yang berkaitan dengan sumberdaya manusia. Penetapan standar mutu yang sudah merata tidak selalu bisa diikuti oleh SDM yang ada. Indikator tidak tercapainya target produksi setiap tahun dan jumlah produk cacat yang sulit ditekan merupakan problem yang perlu penanganan. Salah satu mandat klausul ISO 9001 : 2015 adalah *performance evaluation*, yaitu melakukan evaluasi terhadap kinerja sumberdaya manusia. Untuk mengetahui capaian kinerja tentu kompetensi karyawan menjadi salah satu tolok ukur. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara kompetensi sumberdaya manusia yang ada pada divisi karung plastik dengan standar yang ditetapkan menurut ISO 9001 : 2015, dan apakah kinerja SDM yang ada sudah memenuhi tingkat kompetensi yang diharapkan.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut : Bagaimanakah kompetensi Sumberdaya manusia pada perusahaan industri yang menerapkan standar ISO 9001 : 2105 ? dan apakah kinerja SDM yang ada sudah memenuhi tingkat kompetensi yang diharapkan ?

TUJUAN PENULISAN

Menganalisis klausul manakah yang paling dominan diantara ISO 9001 : 2015. Adapun 10 klausul tersebut adalah *Skope, Normative references, Term and Definitions, Context of the organization, Leadership, Planning, Support, Operation, Performance evaluation, dan Improvement.*

TINJAUAN PUSTAKA

Hasibuan (2014 : 10), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia (Tjutju Yuniarsih, 2008 : 2), bahwa *Human Resources Management* (HRM) memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan - tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan, masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai, dan mengurus relasi kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dessler, (2015 : 4), dalam pembahasannya mengenai MSDM, adalah bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan tepat. Masalah-masalah pengembangan diri, keadilan, kewajaran, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang, masalah-masalah perilaku organisasi, merupakan bagian pengelolaan sumberdaya manusia (Siagian, 2014 : 40).

Dari pendapat diatas demikian pentingnya peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah perusahaan. SDM sebagai faktor penentu perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan atau perusahaan. Melalui kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu perusahaan tentu hal ini akan menentukan kualitas SDM yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif perusahaan itu sendiri.

Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel and Fitt, 1992 : 14) gerakan kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970 dan secara garis besar ada 2 macam kompetensi, yaitu kompetensi manajerial (*soft competency*) jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan *problem solving*, *leadership*, dan *communication*. Kemudian adalah kompetensi teknis (*hard competency*) yaitu kompetensi yang berkaitan kemampuan spesifik seperti marketing electrical, akuntansi dan lain-lain.

Michael Zwell (2000) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, kemampuan managerial, dan *leadership* yang dijelaskan sebagai berikut :

1. *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan capaian kinerja. Kompetensi ini berorientasi pada hasil, teknik mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif,

efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2. *Relationship* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dengan orang lain dalam bekerja. Misal meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute* adalah kompetensi intrinsik individu berhubungan dengan bagaimana seseorang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Biasanya berkaitan dengan integritas seseorang, kejujuran, pengembangan diri dan sikap ketegasan.
4. Kemampuan Managerial, merupakan kompetensi yang secara spesifik berhubungan dengan kemampuan mengelola, mengawasi serta mendorong orang lain untuk berkembang. Hal ini dapat berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* adalah kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kepemimpinan, kompetensi berkenaan dengan pemilikan wawasan, visioner, berpikir strategis, menerima dan mengelola perubahan, membangun komitmen organisasional dan nilai-nilai budaya kerja.

Dalam ketentuan ISO 9001 : 2015 yang dimaksud dengan kompetensi mengandung kombinasi dari beberapa aspek, yakni pendidikan, pengalaman, keterampilan dan pelatihan. Manajemen wajib menentukan kompetensi bagi karyawan yang pekerjaannya mempengaruhi kualitas barang dan jasa. Perusahaan harus bisa menjamin bahwa karyawannya benar - benar dapat melaksanakan kegiatan sehari-harinya dengan baik sesuai dengan kualifikasinya. Pada beberapa perusahaan, dalam menerapkan persyaratan kompetensi dibuat semacam buku pedoman spesifikasi pekerjaan (*job spesification*) dan deskripsi pekerjaan (*job description*) atau matriks kompetensi.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015, menurut Rothery (2000) bahwa “ISO 9000 series adalah suatu sistem manajemen mutu yang pertama dan terpenting, sistem global untuk mengoptimalkan efektifitas mutu suatu organisasi atau perusahaan, dengan menciptakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan yang berkesinambungan. ISO 9000 series mencakup beberapa standar yaitu ISO 9001, ISO 9004, dan ISO 19011 dan sejak diterbitkan pertama kali pada tahun 1987, sudah mengalami empat kali perubahan untuk ditinjau dan direvisi secara berkala guna memastikan persyaratan yang terkandung tetap relevan dengan kondisi pasar.

Saat ini ISO yang berlaku adalah ISO 9001 : 2015, menggantikan versi sebelumnya yaitu ISO 9001 : 2008 bertujuan agar standar ISO 9001 : 2015 bisa diterapkan pada semua jenis perusahaan. PT. X pada Divisi Karung Plastik telah memiliki buku pedoman standar kompetensi untuk menjadi acuan kerja

karyawan. Buku standar kerja perusahaan mengacu pada ISO 9001 : 2015 yang telah disesuaikan dengan kondisi operasional perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian dilakukan dengan mengajukan beberapa pernyataan berupa daftar isian / kuesioner kepada karyawan bagian produksi yaitu berupa bagian *circular*, *extruder*, dan *finishing* pada PT. X di Sidoarjo terkait Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia yang mengacu pada penerapan standar ISO 9001 : 2015 yang diterapkan oleh perusahaan. Dari variabel yang dianalisis adalah variabel kompetensi dibidang perencanaan kerja, syarat jabatan dan kinerja. Masing - masing variabel diberikan 10 pertanyaan dengan pilihan jawaban sebanyak lima skala dengan rentang nilai 1 sampai dengan 5, dimana nilai 5 adalah kompeten, 4 hampir kompeten, 3 cukup kompeten, 2 kurang kompeten dan 1 tidak kompeten.

Populasi dan Sampel

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dengan populasi sebanyak 60 karyawan bagian produksi. Analisis data menggunakan diagram radar untuk membandingkan standar kompetensi perusahaan dengan tingkat kompetensi riil dilapangan. Selanjutnya digunakan diagram *pareto* untuk menunjukkan masalah utama yang perlu ditangani, dan diagram *fishbone* untuk membahas kemungkinan penyebab masalah.

HASIL PENELITIAN

Dari penelitian yang telah dilakukan pada unit kerja Tim Circular secara khusus pada bidang perencanaan kerja, maka ditemukan fakta – fakta yang menunjukkan bahwa rata - rata pekerja pada Tim Circular sudah memiliki kemampuan dalam menyusun rencana kerja, yang mendekati kompetensi yang dituntut, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan melalui ISO 9001 : 2015.

Hal ini dapat dibuktikan oleh tabel dibawah yang menunjukkan bahwa rata - rata kemampuan dari Tim work Circular telah mencapai angka 4,28 yang artinya secara umum sudah cukup mendekati kompetensi yang dituntut oleh perusahaan dalam bidang membuat perencanaan kerja.

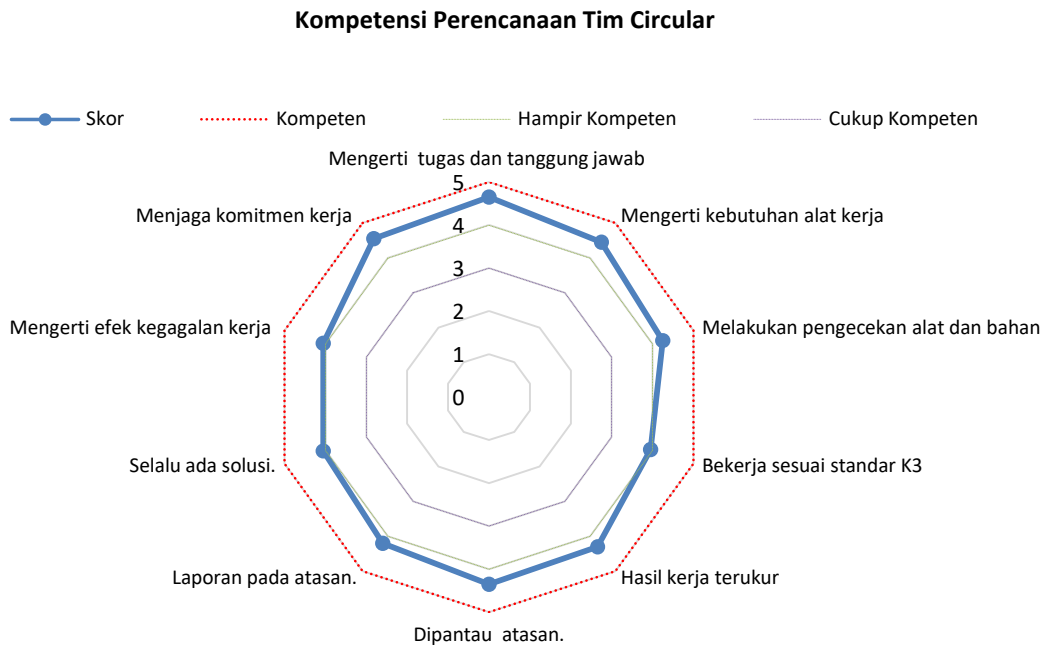
Tabel 1. Kompetensi Menyusun Perencanaan Kerja Tim Circular

| No | Kompetensi Perencanaan | Skor |
|----|-------------------------------------|-------------|
| 1 | Mengerti tugas dan tanggung jawab | 4,65 |
| 2 | Mengerti kebutuhan alat kerja | 4,45 |
| 3 | Melakukan pengecekan alat dan bahan | 4,25 |
| 4 | Bekerja sesuai standar K3 | 3,95 |
| 5 | Hasil kerja terukur | 4,30 |
| 6 | Dipantau atasan. | 4,35 |
| 7 | Laporan pada atasan. | 4,20 |
| 8 | Selalu ada solusi. | 4,05 |
| 9 | Mengerti efek kegagalan kerja | 4,05 |
| 10 | Menjaga komitmen kerja | 4,55 |
| | Rata Rata | 4,28 |

Sumber : dari data yang diolah

Dari tabel 1. menunjukkan bagaimana posisi kompetensi riil di lapangan tentang kemampuan membuat perencanaan kerja jika dikaitkan dengan yang disyaratkan oleh perusahaan.

Gambar 1. Radar chart Kompetensi Perencanaan Kerja Tim Circular



Dari hasil Gambar 1. menunjukkan bahwa aspek bekerja karyawan sudah dilakukan sesuai dengan standar K3. Hasil juga menunjukkan bahwa nilai yang paling tinggi adalah karyawan yang mengerti tugas dan tanggung jawabnya di dalam pekerjaan mereka.

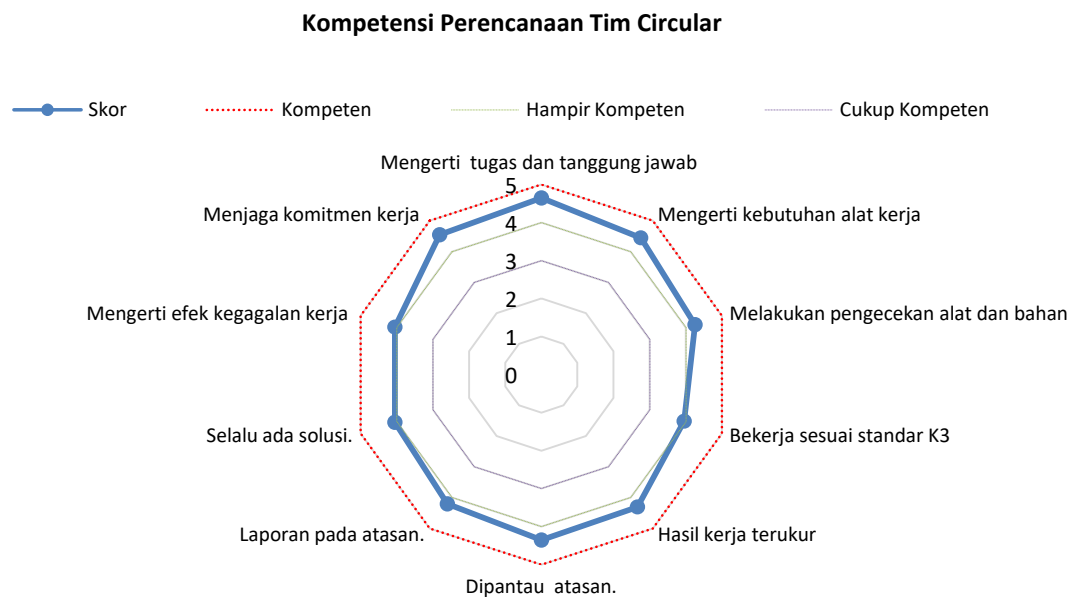
Tabel 2. Kompetensi Syarat Jabatan Tim Circular

| No | Kompetensi Jabatan | Skor |
|------------------|--------------------------------------|-------------|
| 1 | Syarat pendidikan dan pengalaman. | 4,65 |
| 2 | Paham konsep 5S dan K3 | 4,20 |
| 3 | Menjaga kepercayaan | 4,50 |
| 4 | Berfikir kepuasan pelanggan. | 3,85 |
| 5 | Meningkatkan kualitas kerja | 4,25 |
| 6 | Motivasi kerja tinggi. | 4,45 |
| 7 | Menambah wawasan | 4,45 |
| 8 | Profesional dan Jujur. | 4,40 |
| 9 | Mengembangkan cara kerja lebih baik. | 4,40 |
| 10 | Bersedia memberi bimbingan | 4,20 |
| Rata Rata | | 4,34 |

Sumber : dari data yang diolah

Tabel 2. menunjukkan bahwa rata-rata syarat jabatan untuk posisi pekerjaan pada Tim Circular hampir memenuhi syarat yaitu dengan skor 4,34 sedangkan skor terendah pada berfikir tentang kepuasan pelanggan yang berada pada posisi cukup kompeten.

Gambar 2. Radar chart Kompetensi Syarat Jabatan Tim Circular



Gambar 2. menunjukkan bahwa aspek Kompetensi dibidang Syarat Jabatan paling tinggi adalah pendidikan dan pengalaman kerja mencapai skor hampir kompeten. Dengan demikian penempatan SDM yang ada pada Tim Circular seharusnya sudah tidak terlalu menjadi masalah, artinya sudah tepat menempatkan orang-orang pada unit kerja ini.

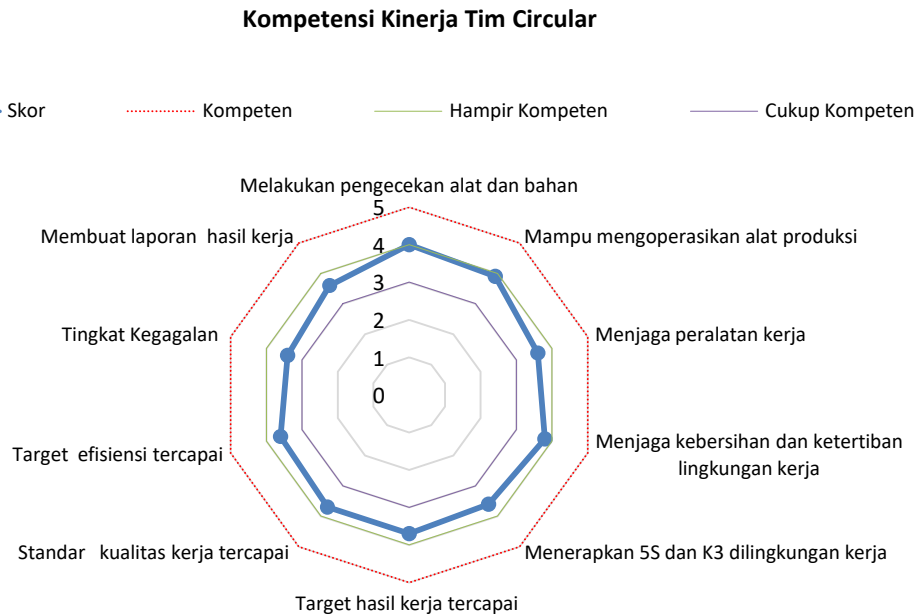
Tabel 3. Kompetensi Kinerja Tim Circular

| No | Kompetensi Kinerja | Skor |
|------------------|--|-------------|
| 1 | Melakukan pengecekan alat dan bahan | 4,0 |
| 2 | Mampu mengoperasikan alat produksi | 3,9 |
| 3 | Menjaga peralatan kerja | 3,6 |
| 4 | Menjaga kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja | 3,8 |
| 5 | Menerapkan 5S dan K3 dilingkungan kerja | 3,6 |
| 6 | Target <i>hasil kerja</i> tercapai | 3,7 |
| 7 | Standar <i>kualitas</i> kerja tercapai | 3,7 |
| 8 | Target efisiensi tercapai | 3,6 |
| 9 | Tingkat Kegagalan | 3,4 |
| 10 | Membuat laporan hasil kerja | 3,6 |
| Rata rata | | 3,67 |

Sumber : dari data yang diolah

Tabel 3. memberi gambaran posisi kompetensi dibidang Kinerja dari Tim Circular. Dari gambaran kinerja Tim menunjukkan bahwa nilai tertinggi ada pada kebiasaan melakukan pengecekan alat dan bahan. Sementara capaian tingkat kegagalan memiliki nilai rendah. Artinya masih banyak kegagalan produksi, meskipun secara syarat jabatan mencukupi kompetensi.

Gambar 3. Radar chart Kompetensi Kinerja Tim Circular



Gambar 3. menunjukkan bagaimana posisi masing-masing faktor kinerja dicapai oleh Tim Circular. Kompetensi Kinerja Tim ini lebih didominasi pada kecukupan kompetensi, sehingga antara kompetensi syarat jabatan dengan kinerja belum terlihat adanya korelasi positif yang nyata.

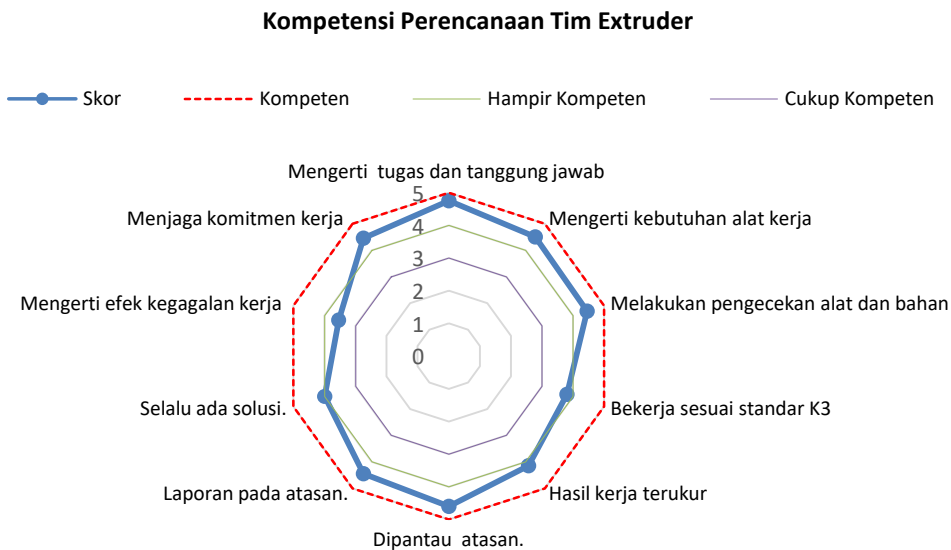
Tabel 4. Kompetensi Menyusun Perencanaan Kerja Tim Extruder

| No | Kompetensi Perencanaan | Skor |
|------------------|-------------------------------------|-------------|
| 1 | Mengerti tugas dan tanggung jawab | 4,75 |
| 2 | Mengerti kebutuhan alat kerja | 4,50 |
| 3 | Melakukan pengecekan alat dan bahan | 4,45 |
| 4 | Bekerja sesuai standar K3 | 3,80 |
| 5 | Hasil kerja terukur | 4,15 |
| 6 | Dipantau atasan. | 4,60 |
| 7 | Laporan pada atasan. | 4,45 |
| 8 | Selalu ada solusi. | 4,00 |
| 9 | Mengerti efek kegagalan kerja | 3,55 |
| 10 | Menjaga komitmen kerja | 4,45 |
| Rata rata | | 4,27 |

Sumber : dari data yang diolah

Tabel 4. merupakan tabel Tim Extruder yang menggambarkan bagaimana mereka memiliki kompetensi pada bidang perencanaan kerja. Dari hasil penyebaran kuesioner rentang skor kompetensi rata-rata diatas nilai 4 artinya mendekati kompeten. Hanya pada aspek mengerti tentang aspek kegagalan kerja dan perencanaan kerja yang sesuai dengan standar K3, mereka memiliki skor rerndah pada kisaran nilai 3 dan 4. Dengan demikian tim ini memiliki kelemahan dalam bidang efek kegagalan produksi dan pengetahuan K3.

Gambar 4. Radar chart Kompetensi Kinerja Tim Extruder



Gambar 4. menunjukkan gambar tentang capaian kompetensi Tim Extruder terhadap 10 aspek kompetensi perencanaan kerja oleh Tim Extruder. Dari 20 orang anggota Tim ini terdapat 4 responden yang memiliki skor antara 3 dan 4, sedangkan sisanya berada pada rentang nilai 4 dan 5 buah posisi jabatan.

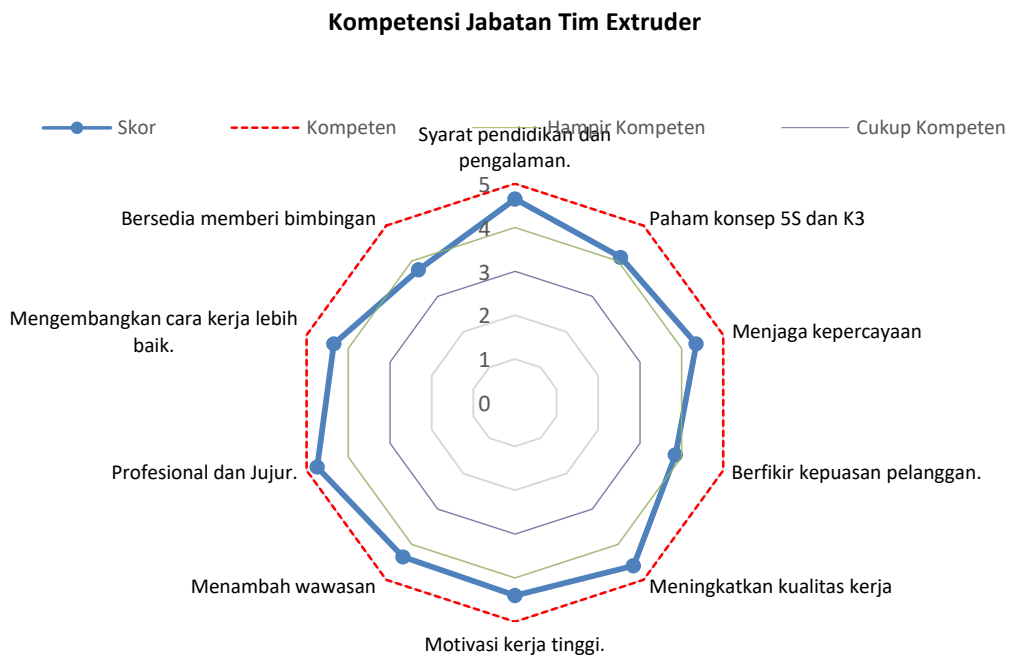
Tabel 5. Kompetensi Syarat Jabatan Tim Extruder

| NO | Kompetensi Jabatan | Skor |
|------------------|--------------------------------------|-------------|
| 1 | Syarat pendidikan dan pengalaman. | 4,65 |
| 2 | Paham konsep 5S dan K3 | 4,10 |
| 3 | Menjaga kepercayaan | 4,35 |
| 4 | Berfikir kepuasan pelanggan. | 3,85 |
| 5 | Meningkatkan kualitas kerja | 4,60 |
| 6 | Motivasi kerja tinggi. | 4,40 |
| 7 | Menambah wawasan | 4,35 |
| 8 | Profesional dan Jujur. | 4,75 |
| 9 | Mengembangkan cara kerja lebih baik. | 4,35 |
| 10 | Bersedia memberi bimbingan | 3,75 |
| Rata rata | | 4,32 |

Sumber : dari data yang diolah

Pada tabel 5. menunjukkan kompetensi syarat jabatan untuk posisi Tim Ektruder dan unsur terendah dari kondisi responden di lapangan adalah kesediaan dalam membimbing sesama karyawan dan berfikir untuk kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memberikan bobot prioritas pada unsur tertentu yang dianggap kritis bagi sebagian karyawan.

Gambar 5. Radar Chart Syarat Jabatan Tim Extruder



Pada gambar 5. tampak bentuk radar chartnya tidak seimbang menunjukkan adanya aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Kompetensi kinerja merupakan kompetensi yang penting bagi semua unit kerja, tak terkecuali unit extruder.

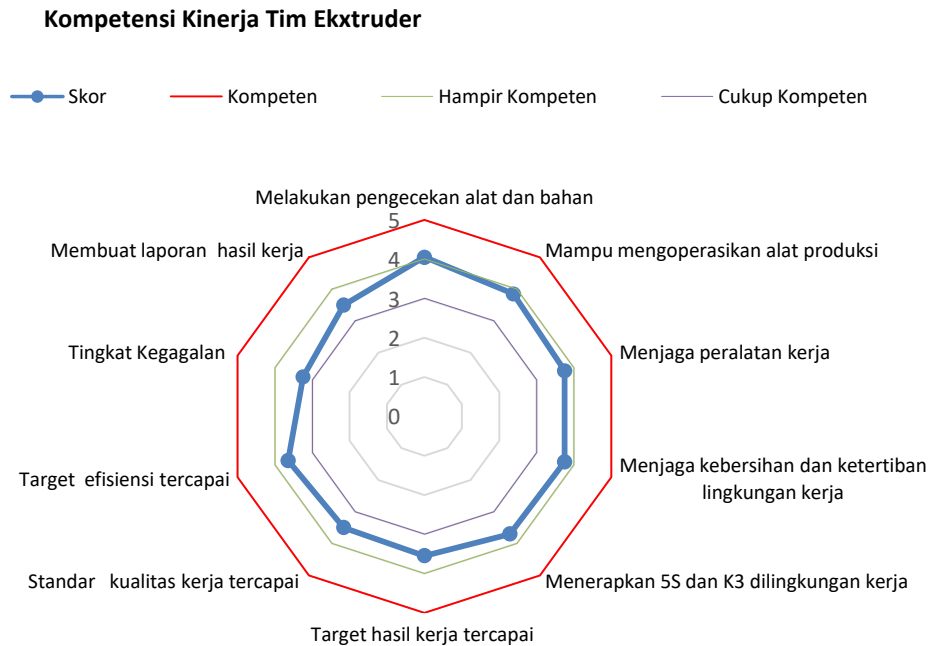
Tabel 6. Kompetensi Kinerja Tim Extruder

| NO | Kompetensi Kinerja | Skor |
|------------------|--|-------------|
| 1 | Melakukan pengecekan alat dan bahan | 4,05 |
| 2 | Mampu mengoperasikan alat produksi | 3,85 |
| 3 | Menjaga peralatan kerja | 3,75 |
| 4 | Menjaga kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja | 3,75 |
| 5 | Menerapkan 5S dan K3 dilingkungan kerja | 3,70 |
| 6 | Target <i>hasil kerja</i> tercapai | 3,55 |
| 7 | Standar <i>kualitas</i> kerja tercapai | 3,50 |
| 8 | Target efisiensi tercapai | 3,65 |
| 9 | Tingkat Kegagalan | 3,25 |
| 10 | Membuat laporan hasil kerja | 3,50 |
| Rata rata | | 3,66 |

Sumber : dari data yang diolah

Tabel 6. memberikan gambaran kondisi lapangan tim ini. Dari tabel terlihat nilai capaian kinerja rata-rata berada pada rentang 3 dan 4, dan untuk seluruh aspek capaian ini relatif rendah karena hampir tidak mencapai kompetensi.

Gambar 6. Radar Chart Kompetensi Kinerja Tim Extruder



Gambar 6. adalah kondisi riil kompetensi kinerja Tim Extruder. Rendahnya skor kegagalan dan capaian target yang rendah harus sudah menjadi perhatian bagi perusahaan.

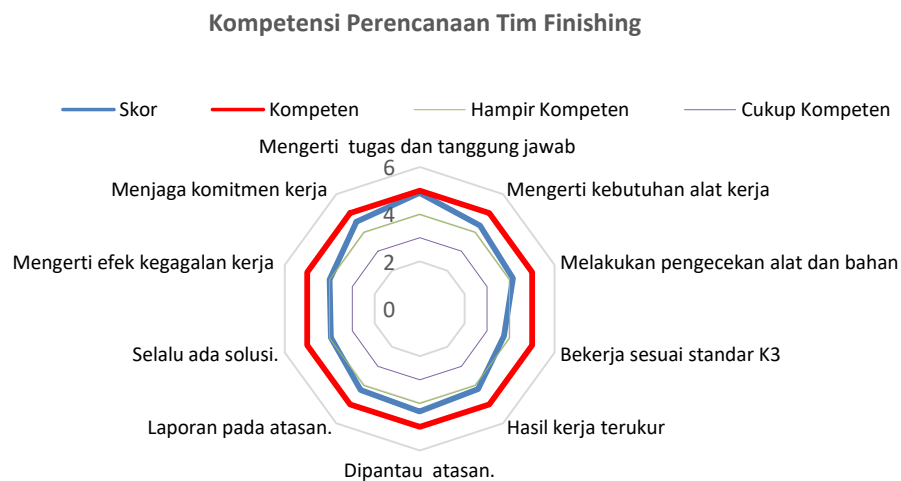
Tabel 7. Kompetensi Perencanaan Tim Finishing

| No | Kompetensi Perencanaan | Skor |
|------------------|-------------------------------------|-------------|
| 1 | Mengerti tugas dan tanggung jawab | 4,90 |
| 2 | Mengerti kebutuhan alat kerja | 4,35 |
| 3 | Melakukan pengecekan alat dan bahan | 4,15 |
| 4 | Bekerja sesuai standar K3 | 3,75 |
| 5 | Hasil kerja terukur | 4,20 |
| 6 | Dipantau atasan. | 4,35 |
| 7 | Laporan pada atasan. | 4,25 |
| 8 | Selalu ada solusi. | 3,95 |
| 9 | Mengerti efek kegagalan kerja | 4,00 |
| 10 | Menjaga komitmen kerja | 4,55 |
| Rata rata | | 4,24 |

Sumber : dari data yang diolah

Tim Finishing merupakan Tim yang menentukan akhir dari proses produksi. Hasil kerja tim ini akan menentukan kualitas akhir dari produk yang dihasilkan. Tabel 7. menunjukkan bahwa kemampuan tim dalam menyusun perencanaan mencapai skor diatas 4, artinya memiliki kompetensi diatas cukup. Skor tertinggi mendekati kompeten sempurna adalah mengerti akan tugas dan tanggung jawab, sedangkan skor terendah ada pada standar menggunakan peralatan K3 dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah (solusi).

Gambar 7. Radar chart Perencanaan Kerja Tim Finishing



Gambar 7. menunjukkan kondisi riil tingkat kompetensi kemampuan tim dalam menyusun perencanaan kerja. Dari chart diatas terlihat yang menonjol ke dalam adalah Bekerja sesuai dengan standar K3.

Tabel 8. Kompetensi Syarat Jabatan Tim Finishing

| No | Kompetensi Jabatan | Skor |
|------------------|--------------------------------------|-------------|
| 1 | Syarat pendidikan dan pengalaman. | 4,85 |
| 2 | Paham konsep 5S dan K3 | 4,00 |
| 3 | Menjaga kepercayaan | 4,30 |
| 4 | Berfikir kepuasan pelanggan. | 4,10 |
| 5 | Meningkatkan kualitas kerja | 4,25 |
| 6 | Motivasi kerja tinggi. | 4,45 |
| 7 | Menambah wawasan | 4,15 |
| 8 | Profesional dan Jujur. | 4,55 |
| 9 | Mengembangkan cara kerja lebih baik. | 4,40 |
| 10 | Bersedia memberi bimbingan | 3,80 |
| Rata-rata | | 4,29 |

Sumber : dari data yang diolah

Selanjutnya tabel 8. untuk kompetensi syarat jabatan pada Tim Finishing menunjukkan bahwa skor terendah pada kemampuan memberikan bimbingan kepada tenaga junior atau transfer pengetahuan. Sedangkan untuk syarat pendidikan dan pengalaman mendekati kompeten sempurna.

Gambar 8. Radar chart Kompetensi Syarat Jabatan Tim Finishing



Gambar 8. menunjukkan garis yang menjorok kedalam adalah aspek kesediaan memberi bimbingan pada junior. Kondisi ini dalam jangka panjang akan mempengaruhi kaderisasi dan transfer SDM.

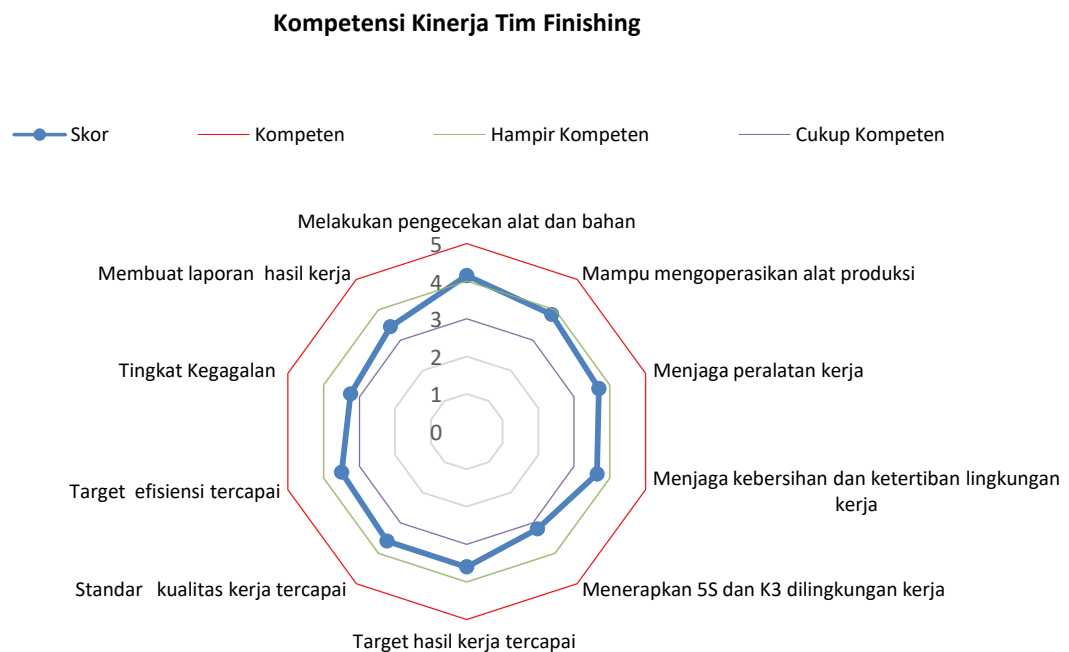
Tabel 9. Kompetensi Kinerja Tim Finishing

| No | Kinerja Tim Finishing | Skor |
|------------------|--|-------------|
| 1 | Melakukan pengecekan alat dan bahan | 4,15 |
| 2 | Mampu mengoperasikan alat produksi | 3,85 |
| 3 | Menjaga peralatan kerja | 3,70 |
| 4 | Menjaga kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja | 3,65 |
| 5 | Menerapkan 5S dan K3 dilingkungan kerja | 3,20 |
| 6 | Target <i>hasil kerja tercapai</i> | 3,60 |
| 7 | Standar <i>kualitas kerja tercapai</i> | 3,60 |
| 8 | Target efisiensi tercapai | 3,50 |
| 9 | Tingkat Kegagalan | 3,25 |
| 10 | Membuat laporan hasil kerja | 3,45 |
| Rata Rata | | 3,60 |

Sumber : dari data yang diolah

Tabel 9. adalah gambaran kondisi kompetensi kinerja tim finishing dimana 9 dari 10 aspek berada pada rentang skor 3 dan 4. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tim ini perlu ditingkatkan.

Gambar 9. Radar chart Kompetensi Kinerja Tim Finishing



Gambar 9. menunjukkan bahwa capaian kinerja berada pada posisi cukup kompeten, dengan demikian diperlukan motivasi nyata untuk meningkatkan kinerja tim ini.

Diagram Pareto

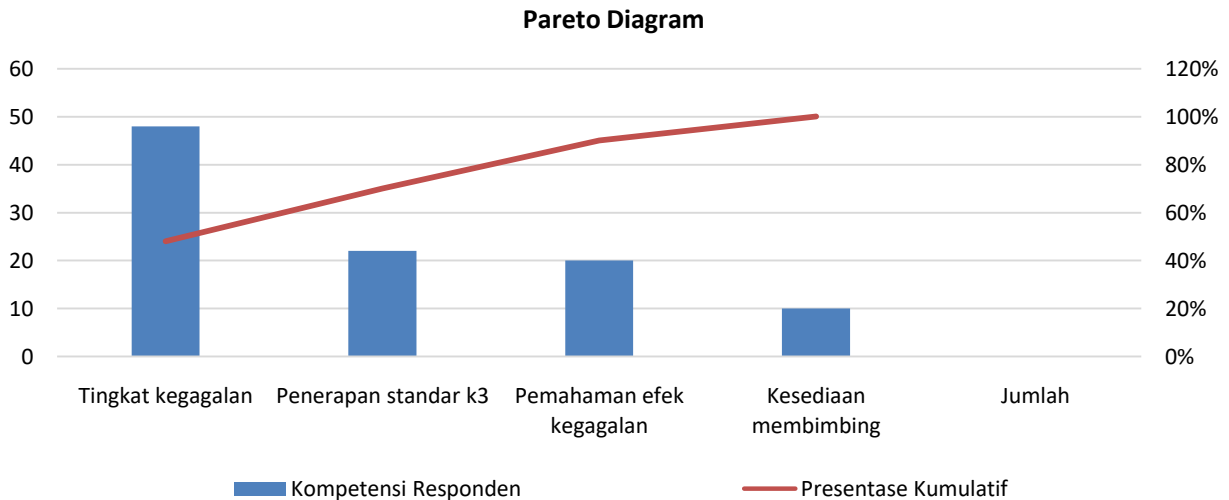
Analisis diagram pareto dimaksudkan untuk menyusun ranking problema tertinggi ke ranking yang terendah. Diagram Pareto merupakan metode standar dalam pengendalian mutu untuk mendapatkan hasil maksimal atau memilih masalah-masalah utama. Dari analisis problema kompetensi SDM ditemukan kondisi masalah utama sebagaimana tabel dibawah :

Tabel 10. Pareto

| Aspek Kompetensi | Kompetensi Responden | Kumulatif | Presentase Kumulatif |
|--------------------------|----------------------|-----------|----------------------|
| Tingkat kegagalan | 48 | 48 | 48% |
| Penerapan standar k3 | 22 | 70 | 70% |
| Pemahaman efek kegagalan | 20 | 90 | 90% |
| Kesediaan membimbing | 10 | 100 | 100% |
| Jumlah | 100 | | |

Sumber : dari data yang diolah

Gambar 10. Diagram Pareto



Grafik pareto memberikan gambaran permasalahan prioritas yang memerlukan penanganan segera secara berurutan adalah masih tingginya tingkat kegagalan produk, disiplin penggunaan peralatan K3, pemahaman terhadap efek kegagalan produksi dan kebiasaan memberikan bimbingan kerja kepada bawahan / juniornya. Jika problem tingkat kegagalan sudah mendapatkan solusi, dan dapat menurun proporsinya, maka tindakan selanjutnya adalah mencari solusi untuk prioritas kedua yaitu peningkatan disiplin penerapan standar K3 dan demikian seterusnya.

Diagram Sebab - akibat (*Fishbone Chart*)

Diagram sebab-akibat digunakan untuk menganalisis faktor - faktor apa saja yang menjadi penyebab sesuatu hasil produksi tidak memenuhi standar. Tingkat kegagalan produksi yang tidak masuk dalam katagori kompeten adalah masih berada pada tingkat dibawah harapan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pendekatan *Fishbone* menuntun penelusuran faktor penyebab munculnya problem tingginya tingkat kegagalan yang terjadi. Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi dan menjadi penyebab tidak standarnya tingkat kegagalan dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Disiplin

Disiplin dalam penerapan standar K3 pada saat bekerja sangat berpengaruh pada hasil kerja. K3 tidak sekedar mengatur keselamatan dan kesehatan karyawan saja tetapi juga bahan, peralatan dan lingkungan kerja. Jika standar *operation procedure* tidak diikuti dengan benar, sangat mungkin hasil produksi banyak yang gagal.

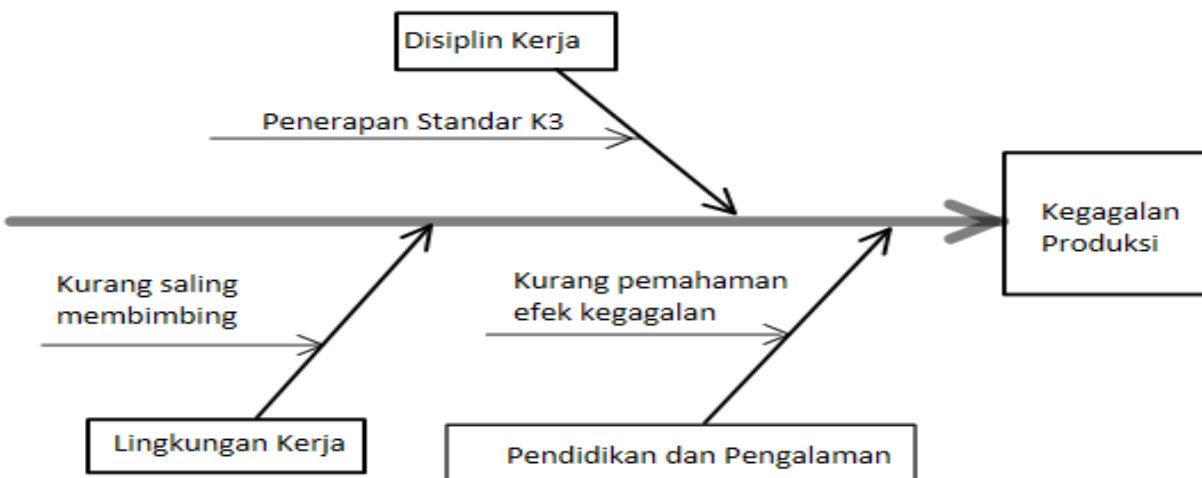
2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keadaan atau suasana tempat kerja. Dari aspek kompetensi ada keadaan psikologis tempat kerja, dimana adanya kebersamaan tim dalam bekerja. Faktor komunikasi dan saling membantu sesama teman sangat diperlukan dalam tim. Jika kondisi psikologis lingkungan kerja sangat individual, maka sangat mungkin terjadi kegagalan produksi.

3. Pengalaman dan pendidikan

Kompetensi pendidikan dan pengalaman SDM akan sangat berpengaruh terhadap visi dan misi perusahaan yang berorientasi pada pelanggan sesuai dengan klausul ISO 9001 : 2015. Pemahaman efek kegagalan yang rendah akan sangat mempengaruhi kepedulian SDM terhadap resiko pada pelanggan.

Gambar 11. Diagram Fishbone



Berdasarkan tiga aspek kompetensi diatas dapat digambarkan dengan Diagram *Fishbone*. Dari tiga aspek kompetensi, perusahaan dapat memilih prioritas permasalahan mana yang segera harus mendapatkan solusi. Jika hal ini lambat dalam penanganannya, maka tidak menutup kemungkinan akan mengganggu hasil pekerjaan divisi lain dan kerugian materi akan semakin besar. Dalam jangka panjang kepercayaan konsumen akan berkurang.

RINGKASAN

1. Berdasarkan hasil analisis diagram radar, *pareto*, dan *fishbone*, maka dari tiga tim kerja yang ada pada divisi karung plastik, yaitu skor kompetensi paling rendah pada aspek tingkat kegagalan adalah Tim Circular : 3,4; Tim Extruder : 3,25; skor ini memerlukan penanganan khusus secara komprehensif, artinya mulai dari pelatihan, bimbingan, kesiapan peralatan dan bahan serta jika memungkinkan perlu dibangun sistem *punishment* dan *reward*.
2. Skor kompetensi terendah lainnya adalah karyawan bekerja sesuai standar K3 terjadi pada tim Circular : 3,95 dan tim Finishing : 3,20. Kompetensi ini sangat rendah, karena amanah ISO 9001 : 2015 sangat mengutamakan K3 dalam kegiatan organisasi apapun. Pada ISO 9001 : 2015, resiko dianggap sebagai suatu kesatuan yang tidak dipisahkan dari sistem. Jika perusahaan menerapkan pendekatan yang berbasis resiko, diharapkan menjadi lebih proaktif mencegah dan mengurangi efek yang tidak dikehendaki.
3. Aspek kompetensi lain yang patut menjadi sorotan adalah kurangnya kerjasama dalam tim dalam bentuk saling membimbing dan pemahaman terhadap efek dari kegagalan produksi. Kerjasama tim sangatlah penting demi keberhasilan bersama. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tanpa sekat akan menambah semangat kerja. Sedangkan yang berkaitan dengan pemahaman efek kegagalan diperlukan pelatihan dan slogan-slogan yang bersifat menambah wawasan karyawan.

SIMPULAN & SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka dengan ini dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Secara umum penerapan ISO 9001 : 2015 yang disesuaikan dengan kondisi PT. X telah dilaksanakan dengan baik khususnya pada Departemen Produksi Divisi Karung Plastik.
2. Kondisi lapangan menunjukkan bahwa 3 (tiga) jenis kompetensi yang diteliti pada tiga tim kerja (*circular*, *extruder*, dan *finishing*) karung plastik yaitu kompetensi kemampuan membuat perencanaan, syarat jabatan dan kineja memiliki skor kompetensi “mendekati kompeten” rata-rata diatas 4 dari 5 skala tingkat kompetensi.

3. Terdapat beberapa aspek kompetensi yang perlu ditingkatkan nilainya yaitu aspek tingkat kegagalan, aspek disiplin penggunaan standar K3, aspek saling bekerja dalam bimbingan dan aspek pemahaman efek kegagalan.

Saran

Penelitian ini masih memerlukan pengamatan dengan periode yang lebih lama agar dapat diperoleh hasil analisis yang lebih stabil dan pengaruhnya. Berdasarkan kesimpulan yang ada diatas maka saran - saran yang dapat disampaikan adalah :

1. PT. X harus terus melakukan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi kualitas SDM yang ada pada divisi karung plastik.
2. PT. X harus selalu melakukan evaluasi kinerja SDM secara periodik agar mengetahui perkembangan kompetensi di lapangan dan selalu melakukan inovasi formula peningkatan kompetensi SDM.

REFERENSI

- [1] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- [2] Ariani, DW. 1999, Manajemen Kualitas Pendekatan sisi Kualitatif, Jakarta : Depdiknas.
- [3] Badri, S dan Romadhon. 2009. Pengendalian Kualitas Produk Dengan Pendekatan Model SQC (Statistical Quality Control) aplikasi model perusahaan Furniture, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widya Klaten.
- [4] Dessler, Gary, 2015. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta : Salemba.
- [5] Gaspersz, V. 2001. ISO 9001 : 2000 Continual Quality Improvement. ISO 9001 : 2000 Interpretation, Documentation, Improvement, Self Internal Audit. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- [6] Sugiyono, 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung : Alfabeta.
- [7] Hasibuan, Malayu. S.P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- [8] Hutapea, Parulin dan Nurianna Thoha, 2008, Kompetensi Plus. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- [9] Heizer, j dan Rander, B. 2009. Manajemen Operasi. Jakarta : Salemba Empat.
- [10] Hill, T. 2000, Operaton Management, diterjemahkan oleh Candrawati dan Dwi Prabantini, Yogyakarta : Andi

-
- [11] Nurhasanah, N dan Safitri, V. 2010. Komponen utama untuk pengendalian kualitas secara statistik. *Jurnal Media Statistika*, 3:9-20. Semarang : Fakultas MIPA UNDIP.
- [12] Nasution, M.N. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Cetakan 2. Jakarta : Ghalia Indonesia
- [13] Prawirosentono, Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu, Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus Dan Analisis Kiat Membangun Bisnis Kompetitif Bernuansa "Market Leader"*. Jakarta: Bumi Aksara
- [14] Rothery, B, 2000; *ISO 9000 & ISO 14000 untuk industri jasa*. Diterjemahkan oleh Faisal Mustafa. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- [15] Russel, R.S. dan Taylor, B.W. III. 2000. *Operations Management : Multimedia Version*. Upper Saddle River, NJ : The Prentice Hall Inc.
- [16] Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- [17] Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- [18] Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- [19] Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : kencana.
- [20] Tjutju Yuniarsih dan Suwanto. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan satu. Bandung : Alfabeta.
- [21] Zwell, Michael. (2000) *Creating Culture of Competence*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- [22] Zwell, Michael (2000); *Interpersonal Relations Management Performance Standards*, Wiley, New York.