

Perancangan Lembar Evaluasi Komunikasi Antar Internal Departemen Demi Tercapainya Umpan Balik Di PT. XYZ

Cinthia Gunawan¹, Jani Rahardjo²

Abstract: Evaluation communication questionnaire has an important role in improving the internal department working performance because it can dig criticisms, suggestions and constructive feedback to each department. PT. XYZ is not currently using any evaluation questionnaire to dig internal department feedback. The purpose of this research is to design communication evaluation questionnaire to achieve feedback from another department. The technique that used in this study is semi-structured interview to the respondents who selected using judgment sampling method. Analysis techniques and data processing done with the existing coding assistance in Microsoft Excel to generate descriptive data in the form of feedback between departments. Feedback for the department is divided into two types, namely strength and opportunity for improvement point. Strength point is the strength of a department that must be maintained and enhanced, while opportunity for improvement point points should be used as a reflection to improve the department for the better future.

Keywords: Evaluation Communication Questionnaire, Intern Department, Feedback

Pendahuluan

PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi *circuit breaker* untuk kendaraan transportasi ataupun peralatan elektronik yang mengacu pada teknologi tinggi. Karyawan di PT. XYZ berjumlah sekitar 425 orang yang terbagi dalam 12 departemen dan 338 operator. Dua belas departemen yang ada meliputi departemen *Production Process Optimization*, IT, *Facility Management*, *Production*, PPC, HRD, QHSE & CM, *Engineering*, *Finance and Administration*, *Procurement*, *Sales and Marketing*, dan *Material Handling*. Dua belas departemen tersebut saling terintegrasi dan bekerjasama demi tercapainya satu tujuan perusahaan yaitu *Producing High Quality Products in a Very Cost-effective Way*. Tercapainya tujuan perusahaan tersebut tidak terlepas dari peranan kinerja masing-masing departemen yang ada, masing-masing departemen akan memiliki tujuan yang berguna untuk meningkatkan kualitas dan kinerja didalam departemennya, namun sejalan dengan tujuan perusahaan.

Kesuksesan suatu perusahaan, tidak terlepas dari filosofi perusahaan yang jelas dan terstruktur dari hirarki paling atas yaitu *General Manager* hingga hirarki paling bawah yaitu *staff* atau operator.

Filosofi perusahaan ini akan membuat kinerja setiap karyawan teratur dan terstruktur dengan adanya alur kerja dan pembagian *job description* oleh *General Manager*. *General Manager* beserta dengan *manager* berperan penting dalam kesuksesan perusahaan, karena merekalah yang mengatur hampir keseluruhan kegiatan diperusahaan baik secara manajerial ataupun teknikal. Kondisi ini membuat perusahaan harus mengetahui apakah hirarki yang telah dibangun telah berjalan sesuai dengan *job description* yang telah ada. Lembar evaluasi komunikasi antar departemen merupakan salah satu cara yang dapat digunakan sebagai tolak ukur apakah hirarki tersebut telah berjalan sesuai dengan *job description* yang ada. PT. XYZ juga telah menerapkan lembar evaluasi kepada *customer* berupa *customer satisfaction questionnaire*, namun lembar evaluasi untuk karyawan internal belum pernah diterapkan oleh pihak perusahaan XYZ. Hal tersebut menjadi sebuah pemilihan ide topik oleh perusahaan agar hirarki perusahaan dapat berjalan baik demi tercapainya tujuan perusahaan yang lebih baik. Lembar evaluasi yang akan dibangun dan dikembangkan juga harus dapat memberikan *feedback* kepada masing-masing departemen

¹ Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: clarity_cinthia@yahoo.com

² Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: jani@petra.ac.id

yang berhubungan secara langsung agar dapat meningkatkan performa kerja untuk masing-masing departemen. *Feedback* yang diberikan langsung oleh departemen yang secara langsung berhubungan dalam hal *job description* akan menciptakan suasana perusahaan yang harmonis. Hal ini dapat terjadi karena antar departemen akan saling terbuka untuk memberikan kritik saran demi tercapainya satu tujuan perusahaan.

Metode Penelitian

Penilaian kinerja adalah pengenalan, pengukuran dan pengaturan prestasi karyawan di dalam sebuah organisasi. Penilaian ini sebaiknya berorientasi pada aktivitas masa depan yang memberikan *feedback* yang berguna bagi karyawan dan melatih mereka untuk meningkatkan level produktivitasnya (Gómez-Mejía, Balkin dan Cardy, 2001). Definisi tentang penilaian kinerja tersebut menunjukkan bahwa sebuah organisasi atau perusahaan sangat memerlukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan yang baik dapat ditingkatkan dan kinerja karyawan yang rendah dapat diperbaiki.

Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja pada suatu organisasi atau perusahaan menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2000) diantaranya adalah *Strategic purpose, Administrative Purpose, Developmental purpose*

Kriteria Penilaian Kinerja

Kriteria penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting ditentukan sebelum dilakukannya penilaian kinerja. Hal ini dikarenakan kriteria penilaian kinerja merupakan acuan untuk menentukan nilai dari suatu pekerja. Terdapat lima buah kriteria penilaian kinerja, yaitu: *Strategic Congruence, Validity, Reliability, Acceptability, Specificity*

Perancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang tersusun dengan baik yang digunakan untuk alat pengumpulan data melalui survei yang ada dilapangan. Kuesioner merupakan salah satu cara yang mudah untuk mengumpulkan data dari responden yang sangat banyak. Kuesioner harus sesuai dengan masalah yang diteliti, oleh

karena itu sebelum menyusun kuesioner, masalah penelitian harus dirumuskan dengan jelas. Jenis data yang dapat dikumpulkan menggunakan kuesioner bisa kualitatif maupun kuantitatif. Kuesioner yang dirancang dengan baik dan digunakan secara efektif akan dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang unjuk kerja dari sistem yang diuji secara keseluruhan maupun informasi khusus dari suatu komponen sistem. Terdapat beberapa tahapan dalam menyusun kuesioner yaitu:

a) Mendefinisikan Tujuan dari Survei

Tujuan dari sebuah survei digunakan untuk mencari atau mendapatkan hasil sebuah keinginan terhadap suatu penelitian. Tujuan dari survei dapat diketahui pula dari tujuan penelitian yang ada pada bab pendahuluan.

b) Menentukan kelompok sampel

Kuesioner yang telah dirancang dalam bentuk kerangka pikiran atau *value* khusus kemudian harus ditentukan kepada siapa kuesioner tersebut akan didistribusikan. Target dari kuesioner adalah orang yang berhubungan langsung dengan objek penelitian. Target juga harus dipilih secara acak dan bersifat independen

c) Menulis kuesioner

Kerangka pikiran yang telah jadi, kemudian akan dituliskan secara sistematis dalam bentuk kuesioner. Tujuan dari penulisan kuesioner ini adalah untuk mengetahui hasil atau pendapat sebagian orang terhadap suatu topik penelitian.

d) Mengolah kuesioner

Kuesioner yang telah didistribusikan pada responden yang telah dipilih kemudian akan diolah dengan cara merekapnya ataupun dianalisa untuk mengetahui hasil yang didapat dari suatu tujuan penelitian. Harapan yang ingin dicapai dari kuesioner adalah sebagian responden yang dipilih dapat menginterpretasikan keseluruhan dari masalah yang terjadi.

e) Menginterpretasi hasil

Hasil rekap kuesioner yang telah didapat kemudian akan di analisa apakah telah menjawab tujuan penelitian atau belum. Perancangan kuesioner dapat digunakan beberapa metode, diantaranya adalah:

Wawancara

Wawancara adalah salah satu alat yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian kualitatif. Wawancara memungkinkan untuk mengumpulkan data yang beragam dari para responden dalam berbagai situasi dan konteks. Wawancara didefinisikan sebagai diskusi antara dua orang atau lebih

dengan tujuan tertentu (Kahn & Cannel 1957). Pertanyaan yang biasanya diajukan dalam proses wawancara berupa fakta (misalnya data diri, geografis, demografis), kepercayaan dan perspektif seseorang terhadap suatu fakta, perasaan, perilaku saat ini dan masa lalu, standar normatif, mengapa seseorang melakukan tindakan tertentu

Wawancara memungkinkan peneliti menggali data yang kaya dan multi dimensi mengenai suatu hal dari para partisipan. Wawancara tidak menggali data mengenai faktual (kecuali data diri sang partisipan). Hasil wawancara adalah persepsi atau ingatan partisipan terhadap suatu hal. Aspek dalam wawancara pada penelitian kualitatif adalah (Blaikie 2000; Gilham 2000; Kahn & Cannel 1957): wawancara dilaksanakan oleh peneliti berdasarkan pada apa yang diungkapkan oleh partisipan dalam wawancara. Wawancara bersifat lebih personal daripada kuesioner. Wawancara membutuhkan kedekatan yang lebih mendalam antara peneliti dan partisipan yang diwawancarai. Peneliti bekerja langsung dan berhadapan dengan partisipan. Peneliti memiliki kesempatan untuk menelusur lebih jauh suatu topik dengan mengajukan pertanyaan tambahan. Wawancara sering memberikan berbagai data yang mendalam dan menarik di luar perkiraan awal peneliti. Wawancara biasanya lebih mudah bagi partisipan daripada mengisi kuesioner, terutama jika yang ditanyakan adalah opini dan persepsi pribadi. Wawancara memakan banyak waktu dan sumber daya lainnya. Keterbatasan waktu dan sumber daya harus diperhitungkan dengan baik dalam perencanaan.

Wawancara semi terstruktur

Wawancara semi terstruktur adalah kompromi antara wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Pewawancara sudah menyiapkan topik dan daftar pertanyaan pemandu wawancara sebelum aktivitas wawancara dilaksanakan. Tidak seperti wawancara terstruktur yang kaku atau wawancara tidak terstruktur yang bebas, daftar topik dan pertanyaan pemandu biasanya berfungsi untuk memulai wawancara. Pewawancara perlu menelusuri lebih jauh suatu topik berdasarkan jawaban yang diberikan partisipan. Urutan

pertanyaan dan pembahasan tidak harus sama seperti pada panduan, semua tergantung pada jalannya wawancara. Hampir dapat dipastikan bahwa topik dan paduan wawancara yang telah disiapkan harus diikuti dengan pertanyaan tambahan untuk menggali lebih jauh jawaban partisipan. Panduan tersebut dapat juga digunakan untuk mengarahkan wawancara sehingga tidak menyimpang terlalu jauh seperti pada wawancara tidak terstruktur.

Hasil dan Pembahasan

Perancangan Kuesioner

Perancangan kuesioner yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan wawancara semi terstruktur sebagai metode untuk mencari *point* atau *value* yang ingin dijadikan pertanyaan dalam kuesioner. Metode *interview* atau wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan cara menanyakan pada responden pertanyaan-pertanyaan yang ingin ditanyakan. *Point* yang ditanyakan dalam proses wawancara sebagai pengumpulan data pada penelitian ini adalah seputar *job description*, *value* utama departemen yang bersangkutan dan hubungan dengan departemen lain. Proses wawancara dilakukan secara langsung kepada dua belas departemen yang ada pada PT. XYZ Surabaya-Indonesia dengan cara membuat poin-poin pertanyaan. Hasil wawancara kemudian akan dicatat disebuah *note* yang kemudian akan diolah menjadi sebuah poin pertanyaan pada kuesioner.

Desain Kuesioner

Hasil yang telah didapat dari proses wawancara kemudian diolah menjadi kuesioner yang berisi poin pertanyaan untuk sebelas departemen lain. Poin pertanyaan berdasarkan *value* atau hubungan antar kedua departemen yang bersangkutan. Poin pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner berisi tentang kriteria kinerja di PT. XYZ seperti yang ada pada penjelasan sebelumnya. Setiap kuesioner terdapat poin pertanyaan tentang *leadership*, *customer market focus*, *knowledge management*, *process management*, *human resources* dan *business result* (MBNQA). Tidak semua kriteria kinerja tersebut dimasukkan dalam poin pertanyaan kuesioner, namun poin pertanyaan disesuaikan dengan *value* dan hubungan departemen yang telah didapat

dari proses wawancara. Kuesioner didesain berbeda untuk dua belas departemen dimana poin pertanyaan antara departemen satu dengan yang lainnya berbeda. Poin pertanyaan pada departemen QHSE kepada PPC akan berbeda dengan kuesioner departemen HRD kepada PPC. Kuesioner dibuat berbeda antar departemen dikarenakan *value* hubungan antar departemen juga berbeda satu sama lain. Terdapat 121 desain kuesioner untuk masing-masing departemen, contoh desain kuesioner dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:

Production Planning and Control

Quality, Health and Safety & Change Management (QHSE & CH)

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				No Scoring
		Very agree/Sangat Setuju	Agree/Setuju	Not agree/Tidak Setuju	Very not agree/Sangat Tidak Setuju	
1	Speed of finishing product outgoing inspection Penyelesaian outgoing inspection (selesai) tidak memerlukan waktu yang lama (cepat)					
2	Speed of finishing document inspection Kecepatan dalam menyelesaikan document inspection					
3	Decision making speed of hold status Keputusan dan pelaksanaan dalam menentukan status hold pada produk					
4	Good communication/Hubung untuk melakukan koordinasi					
5	Work instruction document clear/Pesan atau catatan yang disampaikan jelas					
6	Content of work instruction can be properly understood/Isi pesan dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan					
7	One feedback from communication/Isi pesan/feedback yang didapatkan dari sebuah komunikasi (dapat berupa tindakan atau tindakan)					
8	Support or giving advice to other parties if decision has been made/Memberikan atau memberi pesan kepada pihak lain jika telah terdapat keputusan/terdapat keputusan atau keputusan					
9	Overall satisfaction/Peringkat kepuasan	Very Satisfied/Sangat puas	Satisfied/Puas	Not Satisfied/Tidak Puas	Very not satisfied/Sangat Tidak Puas	

Feedback for QHSE&CH Department:

Gambar 1. Desain Kuesioner

Gambar diatas menunjukkan desain kuesioner untuk departemen QHSE dari departemen PPC, dalam arti departemen PPC yang menilai departemen QHSE. Pertanyaan nomor satu yang ada pada Gambar 1 merupakan kriteria kinerja *customer market focus* karena berhubungan dengan *customer order*. Penyelesaian *outgoing inspection* yang cepat terhadap suatu produk akan membuat produk cepat keluar dari lapangan produksi sehingga dapat dengan cepat didistribusikan kepada konsumen. Pertanyaan nomor satu juga termasuk dalam kriteria *measurement analysis* karena berhubungan dengan bagaimana cara pengukuran atau analisa terhadap penentuan produk yang cacat produksi atau lolos QC. Kriteria *human resource* terdapat pada pertanyaan nomor dua, karena poin pertanyaan tersebut berhubungan dengan faktor sumber daya manusia. Faktor manusia yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang membuat dokumen inspeksi dengan akurat dan cepat. Pertanyaan nomor tiga termasuk dalam kriteria *strategic planning* dan *business result* karena berhubungan dengan strategi dan hasil implementasi departemen QHSE terhadap penanganan material yang berstatus *hold*. *Hold* status merupakan status dimana material atau barang tidak jelas status kelolosannya atau belum diketahui solusi penanganan kecacatannya atau dampaknya jika dipaksakan digunakan dalam proses produksi. Pertanyaan

nomor tiga juga termasuk dalam kriteria kinerja *process management* karena berhubungan dengan penerapan sistem koordinasi antara *staff QC* dilapangan dengan manager terhadap penanganan material yang berstatus *hold*. Material atau barang yang berstatus *hold* harus menunggu keputusan *manager* untuk kedepannya akan digunakan dalam proses produksi atau tidak. Semakin lama keputusan *manager* untuk menentukan keputusan lanjut material dengan status *hold* akan membuat proses inspeksi di lapangan produksi terhambat. *Proses management* dan koordinasi yang baik antara *staff* dengan manager menjadi sangat penting. Hal ini dikarenakan proses tersebut dapat berpengaruh pada *output* perusahaan, jika produk memerlukan waktu yang lama pada proses QC maka akan menyebabkan output perusahaan akan menurun. Pertanyaan nomor empat hingga delapan merupakan kriteria kinerja tentang *leadership* karena berhubungan dengan *softskill* dan komunikasi antar departemen. Pertanyaan terakhir menanyakan tentang bagaimana tingkat kepuasan secara menyeluruh pada suatu departemen dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan keseluruhan departemen terhadap satu departemen.

Alternatif jawaban juga diberikan pada setiap poin pertanyaan pada kuesioner untuk memudahkan responden menentukan atau menjawab pertanyaan yang diberikan. Alternatif jawaban yang dibuat pada setiap poin pertanyaan didapatkan dari hasil proses wawancara kepada suatu departemen yang bersangkutan dan disesuaikan dengan poin pertanyaan yang telah dicantumkan. Alternatif jawaban yang ada pada kuesioner dibuat sesuai dengan poin pertanyaan yang ada. Poin pertanyaan nomor satu tentang penyelesaian *outgoing inspection* untuk suatu produk tidak memerlukan waktu yang lama memiliki alternatif jawaban yang sesuai dengan pertanyaan yaitu sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Jawaban sangat setuju menunjukkan bahwa penyelesaian *outgoing inspection* untuk suatu produk tidak memerlukan waktu yang lama atau cepat, begitu juga sebaliknya. Jawaban sangat tidak setuju menunjukkan bahwa penyelesaian *outgoing inspection* untuk suatu produk memerlukan waktu yang lama. Penentuan alternatif jawaban dilakukan dengan proses wawancara untuk mengetahui *range* jawaban yang sesuai sehingga jawaban yang diberikan responden akurat. Penentuan alternatif jawaban juga melalui persetujuan *manager* masing-masing departemen yang bersangkutan.

Kuesioner yang telah didesain untuk dua belas departemen yang ada di PT. XYZ kemudian akan disosialisasikan kepada setiap *manager* di dua belas departemen yang ada. Sosialisasi ini dilakukan untuk pengecekan poin-poin pertanyaan beserta dengan alternatif jawaban yang dibuat agar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari departemen yang bersangkutan. Sosialisasi ini dilakukan dengan cara mengunjungi dan melakukan wawancara singkat atau diskusi kepada dua belas *manager* PT. XYZ Surabaya-Indonesia untuk melakukan persetujuan atau revisi terhadap poin pertanyaan yang ada di dalam kuesioner. Poin pertanyaan yang telah sesuai pada kemudian akan langsung didistribusikan pada responden yang telah dipilih, namun untuk poin pertanyaan yang kurang tepat akan dilakukan revisi terlebih dahulu sebelum didistribusikan. Revisi dapat berupa tambahan poin pertanyaan, penghapusan poin pertanyaan, atau perubahan kata-kata yang ada dalam poin pertanyaan. Hal ini dilakukan agar ketika kuesioner ini didistribusikan pada responden yang telah dipilih, responden dapat mudah mengerti poin pertanyaan sehingga jawaban yang akan diberikan responden juga akurat.

Penentuan Responden

Hal ini dibuat bertujuan untuk menggambarkan hingga ke *level* manakah kuesioner yang telah dibuat dan disetujui oleh tiap *manager* akan didistribusikan. Hal ini dilakukan sesuai dengan teori *judgment sampling* dimana *sample* atau responden yang diambil ditentukan oleh peneliti berdasarkan hubungan kerja mereka. Tujuan pengambilan *sample* berdasarkan teori ini adalah agar penggalian umpan balik dapat tepat sasaran karena responden yang dipilih pasti berhubungan secara langsung dengan poin pertanyaan yang ada di kuesioner. Pemilihan responden dilakukan dengan cara wawancara singkat kepada *staff* masing-masing departemen dan penjabaran *job description* pada *staff* tersebut. Gambar penentuan responden dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini.

Gambar 2. Penentuan Responden

Penentuan responden dibuat untuk setiap departemen yang ada di PT. XYZ untuk mengetahui apakah anggota dalam departemen tersebut mempunyai hubungan internal dengan departemen lain. Pemberian kode nama dilakukan untuk mempermudah matriks agar terlihat sederhana dan mudah dilihat. Sel yang berwarna hijau menunjukkan bahwa terdapat hubungan kerjasama internal departemen diantara *staff* departemen dengan departemen lain. *Staff* yang hanya berhubungan dengan satu atau dua departemen saja hanya mengisi kuesioner sesuai dengan hubungan internal departemennya saja. Pengertian lainnya adalah pengisian kuesioner diisi hanya jika orang tersebut berhubungan secara langsung dengan departemen lain walaupun hanya satu atau dua departemen. Peraturan lain yang dibuat dalam matriks ini adalah *manager* untuk setiap departemen harus menjadi responden untuk semua departemen. Hal ini dibuat karena *manager* pasti berhubungan dengan semua departemen yang ada, itulah yang membuat sel untuk *manager* PPC berwarna hijau untuk setiap departemennya.

Pendistribusian Kuesioner

Kuesioner yang telah direvisi sesuai dengan keinginan dan kebutuhan departemen kemudian akan didistribusikan kepada responden yang telah dipilih didalam matriks *level* yang telah dibuat. Pemberian penjelasan dan pendampingan saat responden mengisi kuesioner juga dilakukan untuk menghindari kesalahan yang mungkin terjadi.

Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan agar dapat meringkas data yang telah didapatkan dari hasil kuesioner dan wawancara menjadi sebuah *feedback* untuk masing-masing departemen yang bersangkutan.

Pembuatan Coding

Pembuatan *coding* dilakukan untuk mempermudah analisis data rekap kuesioner. Pembuatan *coding* dilakukan dengan bantuan Microsoft excel pada

komputer. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan dan meringkas data menjadi teks yang dapat menginterpretasikan data berupa *feedback* untuk masing-masing departemen. Tahap pertama yang dilakukan dalam pembuatan *coding* pada Microsoft Excel ini adalah pendesainan sel yang sesuai dengan desain kuesioner pada masing-masing kuesioner. Pemberian warna pada sel dilakukan untuk memberi tampilan yang menarik agar memudahkan peneliti merekap hasil kuesioner yang diterima. Desain *coding* untuk setiap departemen adalah berbeda, dikarenakan jumlah pertanyaan dan desain kuesioner yang berbeda pula. Desain *coding* ini juga dibuat menjadi dua bagian dalam satu *file*, yaitu untuk *quarter* pertama dan *quarter* kedua dimana untuk setiap tahunnya direncanakan akan ada dua kali penggalan *feedback* pada PT. XYZ.

Name	Pos	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Range	Median	Median	Dummy	Dummy
1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	
5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	
6	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	
8	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	

Gambar 3. Desain Coding

Peneliti dapat memasukkan poin penilaian hasil kuesioner pada sel yang telah tersedia sesuai dengan nama dan jabatan responden yang telah tertera. Pemberian poin pada alternatif jawaban menggunakan prinsip *higher the better* dimana semakin tinggi poin skor yang didapat maka penilaian pada departemen tersebut semakin baik. Pemberian poin pada alternatif jawaban dibuat sebagai berikut:

- Sangat setuju/sangat puas = 4 poin
- Setuju/puas = 3 poin
- Tidak setuju/tidak puas = 2 poin
- Sangat tidak setuju/sangat tidak puas = 1 poin
- No skor = 0 poin (*blank*)

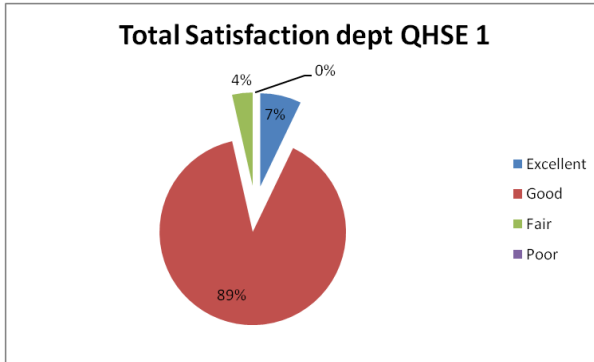
Skor maksimal pada semua alternatif jawaban adalah empat, dan skor terendah adalah satu. No skor merupakan poin penilaian yang diberikan dimana poin pertanyaan tidak pernah dilakukan atau tidak pernah terjadi pada responden yang dipilih untuk mengisi kuesioner. *Coding* yang digunakan dalam desain ini adalah fungsi *if* dalam Microsoft Excel untuk mengeluarkan pernyataan jika pernyataan tersebut benar dan salah. Penggunaan rumus median juga dilakukan untuk mendeskripsikan *strength* dan *opportunity for improvement point* suatu departemen. Kolom *dummy* merupakan kolom yang dibuat sebagai bantuan untuk mendeskripsikan atau mendefinisikan jika terdapat poin kelemahan atau kekuatan suatu

departemen. Rumus yang digunakan dalam kolom *dummy* ini adalah rumus fungsi *if* yang akan menyatakan pertanyaan jika nilai median pada suatu poin pertanyaan kurang dari dua atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan maka kolom tersebut akan mendeskripsikan simbol *opportunity for improvement point*. Nilai *median* suatu poin pertanyaan yang lebih dari tiga atau sangat setuju terhadap suatu pernyataan maka akan dideskripsikan sebagai *strength point*.

Strength point suatu departemen dapat diketahui dari rekap keseluruhan responden yang mengisi kuesioner dengan memberi poin penilaian empat atau sangat setuju. *Opportunity for improvement point* suatu departemen ditentukan jika terdapat responden yang memberi nilai dua dan tiga atau tidak setuju pada sebuah poin pernyataan pada kuesioner. Rumus median ini digunakan untuk mengetahui nilai tengah suatu hasil kuesioner, hal ini juga dilakukan untuk menghindari adanya penyimpangan hasil kuesioner yang bersifat kontradiktif. Nilai *range* data dapat dilihat dari sel yang berwarna kuning untuk mengetahui variasi data. Data yang ada diatas memiliki nilai rata-rata *range* sebesar 0,88 atau kurang dari 1 dimana data ini dapat dikatakan seragam atau penilaian yang telah dilakukan bersifat objektif.

Analisa Kepuasan

Hasil rekap kuesioner juga akan diolah untuk membuat grafik tingkat kepuasan pada suatu departemen. Pembuatan grafik analisa kepuasan departemen dilakukan dengan bantuan Microsoft Excel pada komputer. Data tingkat kepuasan suatu departemen diperoleh dari poin pertanyaan yang terdapat dalam setiap kuesioner tentang seberapa puas mereka kepada departemen yang bersangkutan. Alternatif jawaban yang disediakan adalah sangat puas, puas, tidak puas, dan sangat tidak puas. Rekapitulasi hasil tingkat kepuasan responden terhadap suatu departemen kemudian akan digambarkan dalam grafik *pie chart* dan *bar chart*. *Pie chart* digunakan untuk mengetahui berapa persen tingkat kepuasan suatu departemen sedangkan *bar chart* digunakan untuk mengetahui jumlah responden yang puas dan tidak puas dari persentase yang ada di *pie chart*. Contoh rekapitulasi tingkat kepuasan departemen QHSE dapat dilihat pada Gambar dibawah



Gambar 4. Tingkat Kepuasan Departemen QHSE

Analisa Perbandingan

Analisa ini merupakan analisa tentang perbandingan keseluruhan tingkat kepuasan dengan seluruh *feedback* yang diterima oleh departemen. Tujuan dari analisa ini adalah untuk mengetahui departemen mana yang memiliki tingkat kepuasan yang terendah dan tertinggi. Analisa perbandingan tingkat kepuasan untuk keseluruhan departemen berdasarkan persentasenya ditunjukkan pada Tabel dibawah

Tabel 1. Analisa Perbandingan Kepuasan Departemen

Dept:	Exc	Good	Fair	Poor
Proc	8%	92%		
IT		94%	6%	
Production		87%	13%	
Sales Marketing	6%	94%		
PPO		94%	6%	
HRD		83%	17%	
Facility	6%	72%	22%	
PPC	9%	82%	9%	
Engineer		88%	12%	
Finance		94%	6%	
MH		84%	16%	
QHSE	7%	89%	4%	

Tabel 1 diatas menunjukkan data rekapitulasi keduabelas departemen terhadap tingkat kepuasan yang diterima dari responden yang telah berpartisipasi. Tingkat kepuasan dengan nilai *fair* dan *poor* digolongkan sebagai titik

kelemahan departemen, sedangkan nilai *excellent* merupakan titik kekuatan dari departemen. Departemen *facility management* memiliki tingkat kepuasan yang dibawah rata-rata dengan presentase yang tertinggi. Departemen *sales dan marketing* dan *procurement* adalah sebaliknya dimana keseluruhan responden yang menilai departemen tersebut menyatakan puas atau sangat puas terhadap pelayanan dari departemen tersebut. Tidak ada presentase untuk keseluruhan responden yang menyatakan sangat tidak puas terhadap pelayanan dari suatu departemen. Departemen PPC disimpulkan menjadi departemen yang terbaik dikarenakan memiliki nilai titik kekuatan yang tertinggi diantara sebelas departemen lainnya yaitu 9%.

Rekapitulasi hasil keseluruhan *opportunity for improvement point* untuk keseluruhan departemen dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 2. Rekapitulasi Opportunity for Improvement Point

Dept:	Softskill	Hardskill
Procurement	21%	79%
IT	10%	90%
Production	43%	57%
Sales Marketing	0%	0%
PPO	80%	20%
HRD	22%	78%
Facility	31%	69%
PPC	37%	63%
Engineering	35%	65%
Finance	0%	100%
Material Handling	14%	86%
QHSE & CM	17%	83%

Tabel 2 menunjukkan rekapitulasi *opportunity for improvement point* untuk keseluruhan departemen dimana seluruh OFI *point* suatu departemen dianggap 100% dan terbagi dalam dua kriteria yaitu *hardskill* dan *softskill*. Departemen *sales and marketing* tidak memiliki OFI poin dikarenakan tidak adanya responden yang

menyatakan tidak puas terhadap departemen *sales and marketing*. Departemen *procurement* memiliki 21% OFI poin pada *softskill* dan 79% pada *hardskill*. Mayoritas departemen memiliki nilai OFI tertinggi pada poin *hardskill* atau teknik dalam mengelola departemen mereka.

Simpulan

Lembar evaluasi yang telah dibuat terbukti mampu menggali umpan balik untuk setiap departemen. Lembar evaluasi dirancang berdasarkan wawancara dengan departemen yang bersangkutan sehingga poin pertanyaan yang terdapat didalamnya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan departemen. Umpan balik yang didapatkan oleh setiap departemen berupa analisa *strength point dan opportunity for improvement point*. *Opportunity for improvement point* yang terbesar datang dari *hardskill* dimana pengetahuan, proses teknikal dalam mengatur dan menjalankan sebuah departemen sangat penting dan berpengaruh kepada kepuasan departemen. *Strength point* harus dipertahankan oleh departemen karena poin tersebut merupakan titik kekuatan suatu departemen, sedangkan poin *opportunity for improvement* harus menjadi cerminan untuk memperbaiki internal departemen. Setiap umpan balik atau *feedback* yang didapatkan oleh departemen akan digunakan sebagai masukan dan komunikasi antar departemen agar dapat berjalan dengan harmonis. Kegiatan *training* dan seminar merupakan kegiatan yang penting untuk rutin diadakan karena dapat meningkatkan *hardskill* dari departemen yang dapat membuat *work performance* departemen meningkat dan akan meningkatkan pula kepuasan departemen.

adanya pengaruh yang signifikan antara *hardskill* dan kepuasan departemen ($\mu_1 = \mu_2$). Hipotesa alternatif yang digunakan adalah adanya pengaruh yang signifikan antara *hardskill* dan kepuasan departemen ($\mu_1 \neq \mu_2$). Nilai alfa (α) atau derajat ketelitian yang digunakan adalah 5% atau 0.005. Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa nilai p-value yang didapat pada pengujian tersebut adalah 0,012 dimana dapat ditarik kesimpulan bahwa terjadi tolak H_0 yang berarti ada pengaruh signifikan antara OFI *hardskill* terhadap tingkat kepuasan departemen.

Daftar Pustaka

1. Black, K. (2010). Business Statistics: Contemporary Decision Making 6th edition, John Wiley & Sons
2. Blaikie, N. (2000). Designing Social Research. Cambrige. Polity Press
3. Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). The Interview from Structured Question to Negotited Text. Thousand Oaks. Sage Publication
4. Kahn, R. & Cannell, C. (1957). The Dynamic of Interviewing. New York. Wiley
5. Setiawati, Lilis & Retno, R. (2011). Mudah Mengelola Data Penelitian dengan Excel. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo
6. Sarosa, Samiaji. (2012). Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar. Jakarta: PT. Indeks
7. Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. 2007. Research Methods for Bussiness Students 4th edition. Harlow. Prentice Hall
8. Johnson, Steve. (2010). Excel on Demand 2010. United States of America. Perpection, Inc
- Wibisono, Dermawan. (2006). Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Bandung: Penerbit Erlangga

Two-Sample T-Test and CI: Hardskill; Total Satisfaction

Two-sample T for Hardskill vs Total Satisfaction

	N	Mean	StDev	SE Mean
Hardskill	12	0.658	0.291	0.084
Total Satisfaction	12	0.9150	0.0738	0.021

Difference = mu (Hardskill) - mu (Total Satisfaction)
 Estimate for difference: -0.2567
 95% CI for difference: (-0.4454; -0.0679)
 T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -2.96 P-Value = 0.012 DF = 12

Gambar 5. Pengujian 2 sample t-test
 Hasil pengujian two sample t-test untuk OFI *hardskill* terhadap tingkat kepuasan departemen. Hipotesa awal (H_0) yang digunakan dalam pengujian ini adalah tidak