

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian Competency Based Human Resource Management (CBHRM) dengan melakukan metode survey melalui wawancara, dokumen dan kuesioner pada top manager di Rumah Sakit Jasa Kartini, hasilnya implementasi CBHRM perlu dilakukan guna mendapatkan pemimpin yang unggul dengan kompetensi yang sudah sesuai dengan standard yang ditetapkan oleh perusahaan. Pada penelitian ini, terdapat 4 output dan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kamus Kompetensi Manajerial

Penulis melalui arahan dari pihak AMI RSJK langsung, membuat Kamus Kompetensi Manajerial yang berisi 5 kompetensi utama yang dapat membentuk karakter pemimpin yang dicari oleh perusahaan. 5 kompetensi tersebut ialah; Pengetahuan Spesifik Mengenai Pekerjaan, Keterampilan Kepemimpinan, Integritas Professional, Komunikasi Interpersonal dan Kreativitas.

2. Peta Kompetensi

Peta Kompetensi adalah level kompetensi yang harus dicapai oleh masing-masing jabatan. Level Kompetensi ditentukan oleh pihak AMI RSJK sebagai standard yang harus dicapai oleh para top manager.

3. Calon Eksekutif Unggul

Untuk mendapatkan Calon Eksekutif Unggul, penulis membuat form Rencana Kerja Individual dan Form Penilaian Kinerja untuk mengetahui seberapa besar gap standar kompetensi dengan aktualisasi. Sehingga dapat diketahui manager mana yang sudah memenuhi standar perusahaan dan siap menjadi pemimpin, serta manager yang belum memenuhi standard sehingga masih harus diberikan *assesment*. Dari hasil analisis pada tahap penilaian kinerja, diketahui bahwa kedua general manager masih belum memenuhi standard yang ditetapkan perusahaan untuk menjadi pengganti wakil direktur dan direktur. Hal ini baik untuk diketahui sehingga perusahaan dapat meningkatkan kompetensi mereka untuk masa depan dan memilih *assesment* yang

tepat agar mereka berkembang dan nantinya siap menggantikan posisi wakil direktur dan direktur RSJK. Sementara itu hasil yang cukup memuaskan dapat terlihat pada penilaian kinerja di level top manager. Secara keseluruhan hasil aktualisasi yang mereka peroleh cukup baik dan memenuhi standar. Penulis menemukan 3 kandidat utama dengan nilai kompetensi terbaik yang potensial untuk dapat menggantikan posisi General Manager di masa depan. 3 orang ini diharapkan dapat kesempatan untuk diberi penghargaan dan motivasi untuk mempertahankan prestasinya di bidang kompetensi. 3 orang lainnya masih harus diberi penanganan khusus untuk meningkatkan level kompetensinya.

4. Perbandingan Implementasi dan Aktualisasi CBHRM

Pada akhirnya, hasil kuesioner dan analisa data dari penulis dapat menggambarkan seberapa standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat di implementasikan di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya. Hasilnya menunjukkan bahwa aktualisasinya belum tercapai sesuai dengan standar. Maka dari itu perusahaan dapat membuat beberapa *assesment* dan tindak lanjut, agar perusahaan selalu memiliki eksekutif unggul dan dapat mempertahankan standar kompetensi perusahaan. Sehingga tujuan utama untuk mencapai visi, misi dan values Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya dapat tercapai.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis sangat menyarankan agar Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya mengimplementasikan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) pada seluruh pegawainya terutama pada level top managerial, dengan tujuan agar organisasi berjalan dengan baik dan setiap pegawai dapat bekerja sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki sehingga sejalan dengan kebutuhan dan tujuan utama Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya. Kemudian penulis berharap kamus kompetensi dapat bermanfaat bagi organisasi, dan seluruh kompetensi inti serta kompetensi manajerial yang telah disusun dapat menjadi landasan perusahaan untuk menyusun langkah-langkah selanjutnya sampai tingkat penilaian kinerja CBHRM, perusahaan dapat melakukan tindak lanjut sesuai dengan kelompok karyawan:

1. *Superkeeper*

- Mengajar Sebagai Pembelajaran

Untuk dapat mengajarkan satu subyek tertentu, seseorang harus mempelajari cukup materi tertentu, agar dapat disampaikan kepada audiens dan bermanfaat. Belajar untuk mengajar dan mempersiapkan bahan presentasi juga mempelajari public speaking merupakan suatu keterampilan sendiri. Kesempatan ini dapat membangun rasa percaya diri dan berani untuk tampil di depan sekelompok orang, dapat meningkatkan komunikasi lisan, dan mendorong individu untuk berpikir kreatif tentang bagaimana menyampaikan subyek secara baik.

- Aktivitas Ekstrakurikuler

Kesempatan pengembangan bisa diperoleh secara luas dari kegiatan ekstrakurikuler. Aktivitas-aktivitas eksternal bisa membuat para professional bebas dari protokoler kepemimpinan di organisasi, lebih kreatif, dan dapat membantu karyawan untuk mempererat *bonding* diantara mereka sehingga tidak melulu ada kesenjangan diantara lini organisasi. Hal ini juga memberikan kepuasan secara rohaniah dan menjalin ikatan *emotional* diantara mereka.

2. *Keeper*

- Rapat Pengembangan

Rapat yang dipolakan tidak hanya bersifat rutin, tapi juga untuk memecahkan masalah, dapat menjadi sarana untuk pengembangan. Dalam rapat, seseorang mendapat kesempatan untuk mengamati gaya dan proses berpikir yang mungkin suatu hari nanti akan diperlukan olehnya. Kedisiplinan untuk memberikan fasilitasi sehingga diskusi atau pemecahan masalah berlangsung secara efektif juga dapat dipelajari dari arena ini dengan cara menugaskan peserta agar secara bergilir menjadi pemimpin rapat.

- Program Eksekutif dan Lokakarya Eksternal

Bisa mengikuti program seminar bersertifikat untuk pengembangan ilmu, program intensif selama 5-10 hari, konferensi yang dilakukan oleh asosiasi profesional, dll. Hal ini dapat menambah pengetahuan tentang dinamika organisasi, kepemimpinan dan subyek lainnya untuk menunjang percepatan karir atau perpindahan pada fungsi atau bidang lainnya.

3. *Solid Citizen*

- Pendidikan dan Pelatihan Internal

Banyak perusahaan yang membuat kurikulum dan kompetensi sendiri untuk para karyawannya, kadang juga bermitra dengan pusat atau institut pendidikan setempat. Kurikulum ini biasanya dihasilkan dari hasil kajian terhadap persyaratan kompetensi yang dituntut oleh bisnis, jadi kurikulum ini merupakan kesempatan belajar formal yang tersembunyi. Pendidikan dan pelatihan internal memberi 3 manfaat utama yaitu:

- ✓ Forum untuk membina hubungan diantara rekan sekerja
- ✓ Tempat untuk memahami diri sendiri dan bisnis melalui diskusi studi kasus, kerja kelompok, dan simulasi-simulasi.
- ✓ Pengetahuan tentang berbagai subyek seperti anggaran, praktek-praktek SDM, manajemen proyek, dan topik lain yang bermanfaat untuk membantu melaksanakan perubahan pada kondisi tertentu.

- Job Enrichment

Setiap organisasi pernah mengalami kekosongan pemimpin yang tidak diharapkan, sebagai akibat dari turnover, perubahan besar-besaran atau krisis. Para karyawan yang kinerjanya unggul adalah satu opsi dan “kesiapan” adalah terminologi operasional untuk menetapkan siapa yang harus “siap” dan kapan. Momen ini dapat menjadi kesempatan yang penting untuk pengembangan karena mereka dipaksa untuk dapat berperan lebih besar dalam kepemimpinan atau melaksanakan kegiatan untuk menyelesaikan sebuah proyek penting.

4. *Misfits*

- Pembimbingan (*Coaching*)

Pembimbingan sebaiknya dilakukan secara terus-menerus. Para pemimpin yang potensial perlu memiliki pengalaman menjadi seorang konselor, pembimbing, dan pengarah yang berhasil. Bimbingan dari rekan selevel juga sangat membantu seseorang untuk mempercepat pemahaman, terutama terhadap keterampilan yang spesifik. Hasil riset menunjukkan bahwa kaum minoritas yang karirnya melonjak tidak hanya membutuhkan pembimbing yang baik tapi juga kesempatan untuk berbagi pengalaman pada rekan sejawatnya dari latar belakang yang mirip. Perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada manager untuk saling membimbing guna mendapatkan situasi kerja yang kondusif. Pembimbingan merupakan strategi pelaksanaan pengembangan. Fokusnya mulai dari membina hubungan sampai dengan pemberian *feedback*.

- Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan akan memberikan pengalaman yang luas dan mendalam untuk membentuk pengetahuan operasional atau bisnis yang solid. Tingkat pembelajaran dan asimilasi terhadap tugas baru biasanya terjadi lebih cepat pada orang-orang yang potensinya tinggi, sehingga perlu menyesuaikan antara level kompetensi individu dengan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru.

Selanjutnya setelah hasil penelitian didapatkan, pihak SDM RSJK dapat menyusun rencana pengembangan individu sebagai langkah awal evaluasi kerja dengan membuat format formulir yang berisikan data-data seperti ini:

FORM ASSESSMENT															
Asesor: Santi Susanti, SE.															
Nama: Deni A.R							Departemen: Kesekretariatan								
Posisi: Manager							Jenis Kelamin: Pria								
Periode kerja: 12 tahun							Usia: 43								
NO	Kompetensi	Standar						Aktual						GAP	
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
1.	Pengetahuan Spesifik Mengenai Pekerjaan				X								X		+1
2.	Keterampilan Kepemimpinan			X								X			+1
3.	Integritas Profesional				X							X			0
4.	Komunikasi Interpersonal				X								X		+1
5.	Kreativitas				X							X			0
Potensi: (SP) Sangat Potensial															
Kinerja: (SLH) Sangat Lebih dari Harapan															
Kelompok Karyawan: <i>Superkeeper</i>															
Program Pengembangan: <i>Mengajar Sebagai Pembelajaran</i> Untuk meningkatkan kompetensi Kreativitas dan Integritas Profesional, karyawan dengan kelompok karyawan Superkeeper dapat mencoba pengembangan dengan metode “Mengajar sebagai Pembelajaran”, belajar mengajar atau menyampaikan sesuatu kepada audiens, dan menyusun bahan presentasi merupakan suatu keterampilan tersendiri. Mengajar dapat membangun rasa percaya diri dan berani tampil di depan sekelompok orang, dapat meningkatkan komunikasi lisan, dan mendorong individu untuk berpikir kreatif tentang bagaimana menyampaikan subyek secara baik.															
Kekuatan Karyawan: Pengetahuan Spesifik Mengenai Pekerjaan (+1), Keterampilan Kepemimpinan (+1), Komunikasi Interpersonal (+1)															
Bidang yang Dikembangkan: Integritas Profesional & Kreativitas.															
Tindak Lanjut: Promosi															

Sumber: McGraw-Hill 2003.

Form tersebut merangkum seluruh hasil penelitian serta potensi, kinerja, kelompok karyawan dan program pengembangan yang tepat bagi karyawan tersebut, kekuatan karyawan, bidang kompetensi yang dikembangkan serta tindak lanjut. Form ini diisi oleh seorang Asesor yaitu peneliti/pelaksana CBHRM yang telah diberi wewenang untuk menilai dan menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan oleh karyawan pada posisi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Nazir, M. 1988. Metode Penelitian, Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Pella DA, Inayati A. 2011. Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. Jakarta : PT Gramedia
- Sugiyono. 2005. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- Sumarsono, Sonny. 2003. Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenaga kerjaan. Jogjakarta : Graha Ilmu.
- Wibowo, 2007. Manajemen Kinerja, Edisi Kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
-
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. Competence at Work: Model for Superior.
- Spencer ML, 2009. Human Resources Management, Jakarta (ID) : Buana Cipta.
- Boyaritz. 2004. Personnel and Human Resources Management. Jakarta (ID) : Grasindo.
- Loma. 1998. Manajemen dan Organisasi. Jakarta (ID) : Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi plus*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno, Edy. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syaiful F.Prihadi, (2004). Assesment Centre, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- 3
- Bogdan dan Taylor, 1975 dalam J. Moleong, Lexy. 1989. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remadja Karya
- Kirk, J. & Miller, M. L., 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Moh. Nazir. (1998). Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Sugiono, (2005), Metode Penelitian Bisnis, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sutopo. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS.

Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
 G.J. Renier. 1997. *Metode dan Manfaat Ilmu Sejarah*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015.

F.L, Whitney.1960.*The Elements of Resert.AsianEds*. Osaka: Overseas Book Co.

Zwell, Michael, *Creating A Culture of Competence*, John Wiley & Sons, New York, 2000.

Jurnal:

Dhinnar FA. 2012. Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT. Bank X [skripsi]. Jakarta[ID]: Universitas Indonesia.

Follet, Mary Parker. (1999). *Visionary Leadership and Strategic Management*. MCB University Press. *Women in Management Review* Volume 14. Number 7.

Fachril HJ. 2014. Alternatif Strategi Dalam Impelementasi *Talent Management* pada PT. Umas Jaya Agrotama, Lampung Tengah [skripsi]. Bogor[ID]: Institut Pertanian Bogor.

Sukoco Iwan, Rijal AF. 2016. Analisis Strategi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Kompetensi Organisasional Pada PT. PINDAD (PERSERO) Bandung [jurnal]. Bandung[ID]: Universitas Padjajaran.

Janita, S Meliala. 2005. Profil Kompetensi Manajer Dengan Menggunakan Pendekatan Gabungan Model OPM, Spencer, dan Henry Mintzberg (Studi Kasus: Divisi SDM dan Organisasi PT. INTI)

Web:

<http://ngobrolpsikologi.blogspot.co.id/2012/03/talenta-bakat-skill.html>

https://id.wikipedia.org/wiki/Rumah_sakit

<http://rs.jasakartini.com/index.php/profil/>

<http://bpjsonline.com/kode-faskes-dan-alamat-rumah-sakit-bpjs-tasikmalaya/>

<http://rs.jasakartini.com/index.php/2016/03/14/jkn-dalam-pelayanan-bpjs-kesehatan/>

<http://humancapitaljournal.com/pengertian-sumber-daya-manusia/>

<http://www.hrd-forum.com/competency-based-human-resources-management-cbhrm/>

<http://globallavebookx.blogspot.co.id/2015/04/pengertian-dan-definisi-metode.html>

<http://isnaputrinana.blogspot.co.id/2013/04/pendekatan-kualitatif-dan-kuantitatif.html>

<https://skripsimahasiswa.blogspot.co.id/2014/03/metode-dan-teknik-pengumpulan-data.html>

<https://pakarkomunikasi.com/jenis-metode-penelitian-kualitatif>
<https://prastna.wordpress.com/tag/jenis-jenis-wawancara/>
http://septianidwii.blogspot.co.id/2011/12/teknik-pengumpulan-data-dengan_5296.html
<http://www.uin-malang.ac.id/r/101001/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>
http://www.e-jurnal.com/2014/02/faktor-faktor-yang-mempengaruhi_19.html
http://www.e-jurnal.com/2014/02/faktor-faktor-yang-mempengaruhi_9338.html
<https://perpusunpas.wordpress.com/2010/03/29/kompetensi/>
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1570/1952>
<http://www.indonesianqualityaward.org/articles/values-sumber-kekuatan-perusahaan#.Wu-4LNOFPjE>
<http://www.hrd-forum.com/competency-based-human-resources-management-cbhrm/>
<https://ppm-manajemen.ac.id/blog/artikel-manajemen-18/post/langkah-langkah-terapkan-cbhrm-untuk-angkat-daya-saing-1472>
<https://abdaalif.wordpress.com/2013/06/07/talent-management-sebuah-resensi/>