



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Analisis Competence Based Human Resource Management
(CBHRM) Studi Kasus Kompetensi Manajerial pada Level Top
Manager di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya

Skripsi

Oleh

Indrana Ratna Waskita

2011320145

Bandung

2019



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Analisis Competence Based Human Resource Management
(CBHRM) Studi Kasus Kompetensi Manajerial pada Level *Top*
***Manager* di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya**

Skripsi

Oleh

Indrana Ratna Waskita

2013320145

Bandung

2019



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Analisis Competence Based Human Resource Management
(CBHRM) Studi Kasus Kompetensi Manajerial pada Level *Top*
***Manager* di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya**

Skripsi

Oleh

Indrana Ratna Waskita

2013320145

Pembimbing

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil.

Bandung

2019

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Indrana Ratna Waskita
Nomor Pokok : 2011320145
Judul : Analisis Competence Based Human Resource Management
(CBHRM) Studi Kasus Kompetensi Manajerial pada Level Top
Manager di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Jumat, 11 Januari 2019
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Dr. Maria Widyarini, S.E.MT : _____

Sekretaris

Dr. Theresia Gunawan S,sos. M.M. M,Phil : _____

Anggota

Dr. Fransisca Mulyono, Dra, M.Si : _____

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Indrana Ratna Waskita
NPM : 2013320145
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Analisis *Competence Based Human Resource Management* (CBHRM) Studi Kasus Kompetensi Manajerial pada Level Top Manager di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 17 Desember 2018

Indrana Ratna Waskita

ABSTRAK

Nama : Indrana Ratna Waskita
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Analisis *Competence Based Human Resource Management* (CBHRM) Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya, studi kasus level Top Manager.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Competence Based Human Resource Management* pada top manager di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya. Fenomena yang terjadi pada organisasi selama ini adalah sulitnya mencari orang kompeten untuk mengisi posisi-posisi inti pada organisasi dikarenakan rendahnya turnover perusahaan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menemukan strategi kompetensi manajerial yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta penulis dapat merekomendasikan eksekutif unggul yang dapat menggantikan posisi-posisi pada level top manager dan general manager.

Jenis penelitian kualitatif dengan penulisan deskriptif analitis. Metode yang dipakai adalah metode survey melalui pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara dan studi dokumen. Penelitian ini melibatkan 6 orang top manager dan 2 orang general manager. Tahapan penelitian dimulai dari mereview organisasi kemudian membuat arsitektur kompetensi. *Output* dari penelitian ini merupakan kamus kompetensi dan peta kompetensi. Setelah itu dibuat form rancangan kerja dan form penilaian kinerja, untuk dapat menilai kesenjangan diantara standar perusahaan dan aktualisasi dalam organisasi.

Dalam penelitian ini terdapat 5 kompetensi manajerial yaitu; a) Pengetahuan Spesifik Mengenai Pekerjaan; b) Keterampilan Kepemimpinan; c) Integritas Professional; d) Komunikasi Interpersonal dan e) Kreativitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CBHRM pada level top manajerial RSJK sudah sesuai dengan standar perusahaan. Meskipun pada level general manager belum melampaui standar, dan untuk beberapa kompetensi masih harus ditingkatkan. Penulis menyarankan agar perusahaan melakukan tindak lanjut sesuai dengan kelompok karyawan yang terbagi atas; *Superkeeper; Keeper; Solid Citizen; Misfits* memberikan penghargaan atas prestasi kerja, menggelar dan mendukung lebih banyak training yang meningkatkan kompetensi karyawan pada level top manager.

Kata Kunci : *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*, Manajemen Talenta , Kompetensi

ABSTRACT

Name : Indrana Ratna Waskita
Study Program : Business Administration
Title : *Analysis Competence Based Human Resource Management (CBHRM) Jasa Kartini Hospital Tasikmalaya, Case Study on Top Manager level.*

This research aims to analyze Competence Based Human Resource Management on top managers at Jasa Kartini Hospital Tasikmalaya. The phenomenon that occurs in organizations so far is difficult to find a competent person to fill the core positions in the organization due to low turnover of the company, therefore the main purpose of this study is to find a strategy of managerial competence in accordance with the needs of the organization and the authors can recommend executive ungu which can replace the positions at the top manager and general manager level.

The type of research used is qualitative with analytical descriptive writing. The method used is survey method through data collection, questionnaires, interviews and document studies. The study involved 6 top managers and 2 general managers. Stages of research starts from reviewing the organization and then make the architecture of competence. The output of this research is a competency dictionary and competency map. Thereafter, a work plan and performance appraisal form are formulated to be able to assess the gap between company standards and actualization within the organization.

In this study there are 5 managerial competencies; a) Specific Knowledge of Employment; b) Leadership Skills; c) Professional Integrity; d) Interpersonal Communication and e) Creativity. The results showed that CBHRM at top level managerial RSJK is in accordance with company standards. Although at the general manager level has not exceeded the standard, and for some competencies still need to be improved. The author suggest that company follow-up according to the group of employees divided into; Superkeeper; Keeper; Solid Citizen; Misfits. Giving rewards to work performance, deploying and supporting more training that improves employee competence at the top manager level.

Keywords : Competency Based Human Resource Management (CBHRM), Talent Management, Competency

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala berkat dan rahmat serta anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisa Competency Based Human Resource Management (CBHRM): studi kasus kompetensi manajerial pada level top manager di Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk mengikuti sidang dan mencapai gelar sarjana strata-1, Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dukungan dari berbagai pihak. Peneliti secara khusus mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu. Peneliti banyak menerima bimbingan, petunjuk dan bantuan serta dorongan dari berbagai pihak baik yang bersifat moral maupun material. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT dengan segala rahmat serta karunia-Nya yang memberikan kekuatan bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Kepada Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil. dosen pembimbing yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Beliau selalu memberikan bimbingan, arahan, dorongan, dan semangat kepada peneliti, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Kepada Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, dan Pak Albert M. P. L. Tobing, ST., MAB. Selaku Wakil Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis.
4. Dosen kelas yang pernah mengajar penulis dan seluruh petugas yang bekerja di Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu peneliti dalam proses perkuliahan.
5. Kepada kedua orangtua saya, Pak Iman Setiadi dan Ibu Ida Ratna Widianti terimakasih atas segala bentuk perhatian, semangat, dukungan dan doa yang tidak henti-hentinya mengalir demi kelancaran dan kesuksesan peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Kemudian untuk adik saya Ilman Ramdan dan Indira Ratna, yang telah memberikan kakaknya semangat dan

candaan yang membuat hari-hari penulis menjadi lebih ringan selama proses penulisan skripsi.

6. Kepada keluarga besarku tercinta, khususnya Nenek.
7. Kepada suami saya, Adhi Surya Adhiatmadja. *Thank you so much for moral support, sure we're gon get thru this together.*
8. Kepada teman seperjuangan selama kuliah, Bepy Fitina Putri dan Yudhit Eki Pratiwi. Terimakasih untuk segala waktunya dan pengalaman yang telah kita lewati bersama. MAKASIH BANYAK!
9. Kepada teman-teman Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis. Dipta, Mondy, Fiona, Kelvin, Pepen, Greg, dll.
10. Kepada sahabatku, Syifana Ayu Maulida, Agung Trywibowo, dan Ridwan Rusdiyansyah, yang selalu menemani di suka dan duka dan rela berkorban banyak untuku selama ini. You know me really well :')
11. Kepada Teh Santi (AMI RSJK) dan Teh Karina (SDM RSJK) yang sangat membantu selama proses penyusunan skripsi. Telah berpartisipasi membantu peneliti dalam memperoleh banyak informasi.
12. Kepada teman-teman Dzolimersku. Yang mengenaliku dari kecil sampe saat ini.
13. Serta masih banyak lagi pihak-pihak yang sangat berpengaruh dalam proses penyelesaian skripsi yang tidak bisa peneliti sebutkan satupersatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan, pengalaman, dan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu, peneliti menerima segala kritik dan saran yang membangun penulis untuk menjadi lebih baik lagi. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak.

Bandung, Desember 2018

Penulis

Indrana Ratna Waskita

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Abstract.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KERANGKA TEORI.....	7
2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	7
2.2 Pengertian Manajemen Talenta.....	7
2.2.1 Tujuan Manajemen Talenta.....	8
2.2.2 Manfaat Manajemen Talenta.....	9
2.2.3 Kerangka Kerja Manajemen Talenta.....	10
2.2.4 Persiapan Implementasi <i>Talent Management</i>	12
2.3 CBHRM (<i>Competence Based Human Resource Management</i>).....	12
2.3.1 Tahapan CBHRM.....	13
2.4 Kompetensi.....	15
2.4.1 Jenis Kompetensi.....	18
2.4.2 Manfaat Kompetensi.....	18

2.4.3	Langkah Penyusunan.....	19
2.4.4	Faktor-faktor yang mendorong keberhasilan kompetensi.....	20
2.4.5	Membuat Profil Kompetensi.....	22
2.5	Penelitian Terdahulu.....	23
BAB III METODE PENELITIAN.....		26
3.1	Jenis Penelitian.....	26
3.2	Metode Penelitian.....	26
3.3	Tahapan Penelitian.....	27
3.4	Operasional Variabel.....	28
3.5	Komponen Objek Penelitian.....	28
3.6	Populasi.....	29
3.7	Teknik Pengukuran Data.....	29
BAB IV OBJEK PENELITIAN.....		33
4.1	Sejarah Penelitian.....	33
4.2	Paradigma Perusahaan.....	37
4.3	Struktur Organisasi.....	40
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		41
5.1	Penerapan CBHRM pada RSJK.....	41
5.2	CBHRM.....	43
5.3	Review Organisasi.....	43
5.4	Arsitektur Kompetensi.....	46
5.5	Kamus Kompetensi.....	48
5.5.1	Penurunan Values (<i>Key Factor</i>).....	48
5.5.2	Kelompok Kompetensi.....	49
5.5.3	Kompetensi Inti.....	53
5.5.4	Level Kompetensi Manajerial.....	56
5.6	Peta Kompetensi.....	59

5.7	Rancangan Formulir Kompetensi.....	60
5.8	Penilaian Kompetensi Individu, Analisis GAP dan Tindak Lanjut.....	64
5.9	Analisis Kompetensi.....	74
5.10	Pembahasan.....	76
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....		80
6.1	Kesimpulan.....	80
6.2	Saran.	81
DAFTAR PUSTAKA.....		86
LAMPIRAN.....		89

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Faktor Keberhasilan Kompetensi.....	20
Tabel 3.1	Operasional Variabel.....	28
Tabel 5.1	Struktur Organisasi.....	44
Tabel 5.2	<i>Key Factor</i>	48
Tabel 5.3	Kelompok Kompetensi.....	49
Tabel 5.4	Kompetensi Inti.....	53
Tabel 5.5	Kompetensi Manajerial.....	56
Tabel 5.6	Peta Kompetensi.....	59
Tabel 5.7	Form Rancangan Kerja Individual.....	60
Tabel 5.8	Form Penilaian Kinerja.....	65
Tabel 5.9	Analisis Kompetensi.....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Kerja CBHRM.....	15
Gambar 2.2	Kompetensi Model Gunung Es.....	17
Gambar 3.1	Arsitektur Kompetensi.....	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Form Kuesioner	89
Lampiran 2	Lampiran Data Kuesioner.....	94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor utama penentu keberhasilan jalannya organisasi pada suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia memiliki kapabilitas untuk memberikan kemampuan yang ada pada dirinya seperti talenta, *aptitude*, *intelligence*, dan *skill* tertentu yang nantinya akan membantu perusahaan mewujudkan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Pada dasarnya, semua perusahaan ingin organisasinya dapat terus tumbuh dan berkembang mengikuti perubahan zaman dan teknologi. Faktor internal dan eksternal perusahaan akan sangat mempengaruhi sejauh mana kemajuan perusahaan.

Untuk mengikuti perkembangan zaman dan teknologi di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus mampu memfokuskan diri memperbaiki faktor internalnya terlebih dahulu. Salah satunya untuk mencari, menarik, dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan. Perusahaan harus mampu mengimbangi kebutuhan organisasi dengan jumlah tenaga kerja dengan kapabilitas pada level tertentu untuk mampu mempertahankan perusahaan. Hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan terus berkembang. Prinsip ini berlaku pada semua perusahaan, baik perusahaan yang bergerak di bidang produk maupun jasa.

Ada berbagai macam perusahaan dalam bidang jasa salah satunya adalah perusahaan yang bergerak di lembaga pelayanan jasa kesehatan seperti Rumah Sakit. Saat ini keadaan pelayanan jasa kesehatan Rumah Sakit di Indonesia khususnya kota Tasikmalaya sudah cukup membaik hal ini ditunjang oleh semakin banyaknya Rumah Sakit umum dan swasta di Tasikmalaya yang menerima Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang merupakan jaminan kesehatan resmi dibawah perlindungan pemerintah sesuai UU No. 24 Tahun 2011.

Salah satu perusahaan Rumah Sakit swasta yang menerima BPJS di kota Tasikmalaya adalah Rumah Sakit Jasa Kartini yang berada dalam naungan organisasi yang dikelola oleh PT. Karsa Abdi Husada. Selama lebih dari 20 tahun, PT. Karsa Abdi Husada melalui Strategi Bisnis Unit (SBU) Rumah Sakit Jasa Kartini telah berhasil mendapatkan Akreditasi versi 2007 untuk 5 pelayanan dasar pada tahun 2012. RSJK dibawah PT. Karsa Abdi Husada dikenal sebagai pemimpin dalam model layanan klinis inovatif, peralatan canggih, fasilitas berorientasi pasien dan layanan klinik maupun non-klinik terpadu di Tasikmalaya. Dengan menjadi Rumah Sakit swasta terbesar di Tasikmalaya dengan jumlah pegawai yang dimiliki sekitar 650 orang, perusahaan ini fokus untuk dapat merealisasikan visinya yaitu “Menjadi Perusahaan Terpercaya Pilihan Pengguna Jasa Dengan Daya Saing Global.” Perusahaan ini juga memiliki *corporate values* yang baik yaitu Profesional, Etis, Terbuka dan Inovatif. *Corporate values* ini yang menjadi landasan bagi setiap pegawai, untuk mewujudkan suatu sikap keterikatan terhadap perusahaan (*Employee Engagement*).

Keberhasilan perusahaan untuk dapat terus memberi pelayanan, tidak terlepas dari kinerja pegawai yang dimiliki untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu pandai memilih pegawai yang dinilai berpotensi membawa perusahaan menjadi unggul dengan kinerja tinggi. CBHRM membantu mengolah potensi pegawai untuk dinilai oleh perusahaan, melalui beberapa tahapan dan metode. Tujuannya untuk membantu perusahaan dan pihak Audit Mutu Internal SDM RSJK menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi inti pada organisasi, kemudian menganalisa hasilnya apakah orang yang mengisi posisi inti tersebut sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan atau masih harus melalui proses pengembangan kompetensi.

Menurut Prof. Dr. David McClland dalam penelitiannya sekitar 33 tahun lalu, *Competency-Based Human Resource Management* dapat diartikan sebagai suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat meningkatkan

efektifitas dan konsistensi kebijakan seleksi, promosi, kompensasi, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, perencanaan karir, manajemen kinerja, dan perencanaan strategis di bidang sumber daya manusia ke titik yang paling optimum. Sebagai suatu model yang sistematis, penerapan model CBHRM ini memungkinkan perusahaan untuk membuat sistem pengelolaan yang terintegrasi terhadap semua sistem dan kebijakan sumber daya manusianya.

Fenomena yang terjadi pada organisasi selama ini adalah susahny mencari orang yang kompeten untuk mengisi posisi-posisi inti pada organisasi. Dikarenakan turnover perusahaan yang rendah sehingga seseorang dapat menjabat suatu posisi dengan jangka waktu yang lama. Berdasarkan masalah tersebut peneliti ingin mengetahui lebih lanjut apakah dengan metode CBHRM, peneliti dapat membantu perusahaan memberikan solusi untuk fenomena yang terjadi selama ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memperhatikan faktor eksternal dan internal dalam perusahaannya. Salah satu faktor internal yang menjadi fokus utama ialah pegawai perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu melakukan penilaian kinerja para pegawai yang dimilikinya secara berkala, dengan cara ini diharapkan perusahaan mampu menanggulangi penurunan tingkat kualitas tenaga kerja dan mempertahankan kinerja yang sudah dinilai baik atau memuaskan. Perusahaan juga harus mampu mempertahankan pegawai dengan kinerja baik dan memuaskan supaya mereka mau bertahan dan terus membantu perkembangan kinerja perusahaan ini.

Untuk mampu mencari top manager dengan talenta yang sesuai dengan ekspektasi perusahaan, perlu diperhatikan tiga faktor penting yang menjadi fokus utama dalam menangani sumber daya manusia yaitu kemampuan dan minat pegawai, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi pegawai. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai merupakan hasil akumulasi ketiga faktor tersebut yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode tertentu dalam bidang pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Sebagai salah satu Rumah Sakit swasta terbesar di Tasikmalaya, Rumah Sakit Jasa Kartini tentu memiliki beberapa kendala dalam bidang SDM yang dirasakan baik oleh pihak SDM maupun yang dirasakan karyawan. Berikut adalah beberapa kendala yang dituturkan oleh Manager Audit Mutu Internal (AMI) Rumah Sakit Jasa Kartini (Santi Susanti, SE.) yang dirasa masih perlu solusi dan perbaikan.

- A. Budaya Organisasi belum sesuai dengan harapan dalam sistem Manajemen Rumah Sakit yang meliputi: penerapan budaya 5 S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) dan perlunya evaluasi pelayanan prima.
- B. Karir karyawan belum sesuai dengan sistem yang jelas, sehingga perlu dilakukan penyusunan pedoman manajemen karir.
- C. Belum sesuai dan belum terpadu dengan Rencana Strategi Bisnis, sehingga perlu adanya pedoman dalam penyusunan HR *planning*.
- D. Belum adanya Sistem Penilaian Pelatihan.
- E. Sistem penilaian kinerja belum sesuai berdasarkan kompetensi dan KPI.

Berdasarkan penuturan Manager AMI SDM Rumah Sakit Jasa Kartini yang sudah dijabarkan diatas, peneliti ingin mendalami lebih lanjut mengenai poin C yaitu belum sesuai dan belum terpadunya SDM dengan Rencana Strategi Bisnis (dalam bentuk Visi, Misi dan Values), sehingga perlu adanya pedoman dalam penyusunan HR *planning*. Sejauh ini RSJK baru menerapkan *Key Perform Indicator* (KPI) untuk menilai kinerja pegawainya, yang dilakukan secara berkala oleh team AMI (Audit Mutu Internal) PT. KAH dan RSJK. Memasuki tahun berjalan 2017, Manager AMI SDM RSJK berupaya untuk bekerjasama dengan Konsultan SDM (Ahmad, S.Psi, SH, MM, Psikolog) guna mengaudit pengelolaan kepegawaian yang mana salah satunya akan menerapkan sistem KPI yang lebih unggul dan Competence Based Human Resource Management (CBHRM). Namun hasil akhirnya belum sesuai dengan harapan perusahaan. KPI yang berjalan belum mencakup

seluruh lini organisasi, dan CBHRM yang dijanjikan juga belum terlaksana. Penulis berharap dengan melakukan penelitian ini dapat membantu memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi, juga membantu memberi gambaran kepada perusahaan kompetensi apa saja yang sebaiknya dimiliki oleh orang-orang pada posisi inti seperti *top manager* dan pada standar level kompetensi mana seharusnya kualitas yang ada pada diri mereka. Sehingga perusahaan diharapkan dapat selalu menjaga kualitas SDM yang dimilikinya meskipun tingkat turnover rendah, yang membuat seseorang dapat menjabat dalam posisi tertentu pada jangka waktu yang lama.

Berdasarkan hal-hal yang telah dipaparkan di atas, maka pokok permasalahan yang diangkat di dalam penelitian ini adalah bagaimana *Analisa Competence Based Human Resource Management (CBHRM): studi kasus kompetensi manajerial pada level Top Manager Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya*

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Jasa Kartini ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi CBHRM pada level top manager dalam aspek kompetensi managerial yang ada pada Rumah Sakit Jasa Kartini.
2. Menemukan strategi kompetensi yang tepat mengenai sumber daya manusia yang diselaraskan dengan kebutuhan organisasi untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan peningkatan kinerja organisasi.
3. Merekomendasikan eksekutif unggul yang dapat menggantikan posisi-posisi pada level general manager.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian terkait dengan analisis CBHRM pada Rumah Sakit Jasa Kartini ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Dari segi ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menambah Ilmu pengetahuan mengenai pengelolaan SDM untuk bekal menghadapi dunia kerja serta sedikit analisis mengenai psikologi dunia kerja.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi penulis: Penelitian ini diharapkan menjadi wujud dalam menyeimbangkan ilmu yang telah dipelajari selama masa kuliah dan kondisi yang sebenarnya terjadi di dunia kerja.
- b) Bagi Rumah Sakit Jasa Kartini: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi parameter perkembangan kompetensi *Top Manager* dalam Rumah Sakit Jasa Kartini.