

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis dalam melakukan perancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) untuk departemen *Marketing Communication* pada *Mall X*, dapat disimpulkan :

1. Hasil rancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) menghasilkan *key success factor* (faktor kunci keberhasilan) yang didapat berdasarkan penurunan visi, misi, dan strategi dari *Mall X*. Hasil lain yang didapat dari perancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) adalah kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan (kompetensi inti, manajerial, dan kompetensi teknis), arsitektur kompetensi, kamus kompetensi, dan peta kompetensi yang kemudian diselaraskan dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh *Mall X*.
2. Kompetensi inti yang didapat dari hasil rancangan adalah Berorientasi Kepada pelanggan, Fleksibilitas, Kerjasama Kelompok, Membangun Hubungan Kerja, Komitmen terhadap Organisasi, dan Komunikasi. Kompetensi manajerial yang didapat dari rancangan adalah

Mengembangkan Orang Lain, Kemampuan Mengarahkan / Memberikan Perintah, Memimpin Kelompok, Berpikir Analitis, Inisiatif, Mencari Informasi, dan Berpikir Konseptual. Kompetensi Teknis yang didapat dari hasil rancangan adalah Kemampuan Berbahasa Inggris, Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas Kualitas dan Ketelitian Kerja, Pengendalian Diri, Dampak dan Pengaruh, Kreativitas, Empati, Keahlian Menggunakan Teknologi Informasi, dan Kesadaran Berorganisasi.

3. Perancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) yang telah dilakukan dapat diimplementasikan pada manajemen kinerja. Salah satunya adalah implementasi pada penilaian kinerja. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh *Mall X* sudah memperhatikan dan menggunakan kompetensi sebagai aspek penilaian dan menggunakan KPI sebagai metode penilaian kinerja. Kompetensi yang dijadikan aspek penilaian kinerja pegawai adalah kompetensi inti yang ditunjukkan kepada seluruh pegawai dan kompetensi manajerial yang ditunjukkan kepada pegawai pada *level* jabatan manajerial. Namun, penilaian kinerja yang dilakukan *Mall X* tidak memiliki aspek kompetensi teknis yang ditunjukkan kepada setiap departemen, khususnya untuk departemen *Marketing Communication*. Berdasarkan hal tersebut, penulis melakukan Perancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) untuk

departemen *Marketing Communication* pada *Mall X* yang dapat dijadikan referensi dalam melakukan penilaian kinerja.

4. Hasil dari penyelarasan antara penilaian kinerja yang dilakukan *Mall X* dengan rancangan *Competency Based Human Resources Management* (Manajemen Sumber Daya Berbasis Kompetensi) adalah bahwa aspek penilaian kinerja pada kategori kompetensi tidak lengkap, karena tidak adanya penilaian kinerja yang didasarkan pada kompetensi teknis untuk setiap jabatan di departemen *Marketing Communication*.
5. *Mall X* tidak menentukan tingkatan kompetensi pada setiap jabatan yang sebenarnya dapat dijadikan panduan pemberian bobot penilaian. Indikator perilaku pun tidak menjelaskan tingkatan kedalaman dalam melakukan kinerja sesuai yang dibutuhkan oleh *Mall X*, sehingga pegawai mengalami kesulitan untuk mengetahui secara rinci sedalam atau seberapa ahli seorang pegawai dalam melakukan kompetensi tersebut.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan perancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) untuk *Mall X*, penulis memberikan rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen *Mall X* agar dapat menentukan kompetensi-kompetensi yang sesuai pada Departemen *Marketing Communication*. Saran yang diusulkan oleh penulis kepada manajemen *Mall X* yaitu :

1. *Mall X* dapat mengimplementasikan hasil rancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) agar didapat kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan jabatan pada Departemen *Marketing Communication*
2. *Mall X* melakukan penentuan tingkatan kompetensi (kedalaman/keahlian) yang dibutuhkan sehingga dapat dijadikan pedoman atasan langsung untuk melakukan penilaian secara objektif.
3. *Mall X* dapat mencantumkan kompetensi teknis yang sudah dirancang oleh penulis sebagai referensi aspek penilaian pada formulir penilaian kinerja departemen *Marketing Communication* yang kemudian ditentukan kembali bobot penilaian kinerja yang sesuai dengan aspek penilaian tambahan yaitu aspek penilaian kompetensi teknis. Tabel 6.1 menunjukkan usulan atau rekomendasi kompetensi-kompetensi yang dapat dijadikan aspek penilaian kinerja pegawai *Mall X*.

Tabel 6.1 Rekomendasi Kompetensi Inti, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Teknis untuk Mall X

KOMPETENSI INTI	KOMPETENSI MANAJERIAL	KOMPETENSI TEKNIS
Berorientasi kepada Pelanggan	Mengembangkan Orang Lain	Kemampuan Berbahasa Inggris
Fleksibilitas	Kemampuan Mengarahkan/Memberikan Perintah	Perhatian terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas, dan Ketelitian Kerja
Kerjasama Kelompok	Memimpin Kelompok	Pengendalian Diri
Membangun Hubungan Kerja	Berpikir Analitis	Dampak dan Pengaruh
Semangat untuk Berprestasi atau untuk Mencapai Target Kerja	Proaktif	Kreativitas
Komitmen terhadap Organisasi	Mencari Informasi	Empati
Kemampuan Komunikasi	Berpikir Konseptual	Keahlian Menggunakan Teknologi Infotmasi
		Kesadaran Berorganisasi

4. Dalam melakukan implemmentasi dari rancangan *Competency Based Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) diperlukan tahapan seperti : adanya persetujuan dan komitmen dari manajemen *Mall X*, melakukan tindak lanjut pada hasil hasil rancangan model kompetensi dengan melakukan *assessment* (penilaian) kompetensi yang kemudian akan didapat gap kompetensi. Selanjutnya perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan yang ditujukan

kepada pegawai sehingga didapat kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh *Mall X*. Penulis pun merekomendasikan adanya pemberian bobot penilaian pada setiap aspek kompetensi, terutama aspek kompetensi teknis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardie94. (2015, Desember 4). *Apa Pengertian Brand Awareness, Brand Equity, Asosiasi, dan Loyalty?* Retrieved Juni 15, 2019, from Wordpress: <https://ardie94.wordpress.com/2015/12/04/apa-pengertian-brand-awareness-brand-equity-asosiasi-dan-loyalty/>
- Armstrong, M. (2000). *Performace Management Key Strategies and Practical Guideline* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice Thirteenth Edition*. Inggris: Kogan Page Limited.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Kota Bandung dalam Angka 2018*. Bandung: BPS Kota Bandung.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. Amerika Serikat: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Budihardjo, M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Chan, D. C. (2006). Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries. *Library Management*, 27(3), 146.
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management Fifteenth Edition*. Amerika Serikat: Pearson Education, Inc.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management : A Review of Systems and Approaches. *Information Management and Computer Securitu*, 14(1), 56.
- Fatimah, S. (2019, February 15). *Rupa Rupi Handycraft Market, Mall Baru di Kota Bandung, Pusat Penjualan Produk Kerajinan Terbesar*. Retrieved February 24, 2019, from TribunJabar.id: <http://jabar.tribunnews.com/2019/02/15/rupa-rupi-handycraft-market-mal-baru-di-kota-bandung-pusat-penjualan-produk-kerajinan-terbesar>

- Faztrack. (2017, Maret 1). *Cara Menerapkan Service Excellence di Mall*. Retrieved Juni 15, 2019, from Faztrack: <https://gofaztrack.com/blog/cara-menerapkan-service-excellence-di-Mall/>
- Ghaffari, M., Mousavi, S. H., & Sheikh, A. (2014). Competency Based Performance Appraisal System (Case Study : Public Sector in Iran). *AENSI Journal*, 8(7), 876.
- Goldsmith, M., & Carter , L. (2010). *Best Practices in Talent Management How the World's Leading Corporation Manage, Develop, and Retain Top Talent*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Johri, A. (2014). Competency Mapping as a Strategic HR Tool in Manufacturing Industry : An Empirical Study. *The IUP Journal of Management Research*, 13(3), 9.
- Kamus Kompetensi Spencer&Spencer
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models Pinpointing Critical Success Factors in Organization*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui Assessment Center di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta: Menteri Keuangan.
- Misra, Y., & Sharma, V. (2017). An Exploratory Study on Business Strategy, Competency and Firm Performance. *Sumedha Journal of Management*, 25.
- Özcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management : Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-76.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Riswandi, R., & Iskandar, B. P. (2013). Festival Citylink Brand Audit and Improvement. *The Indonesian Journal of Business Administration*, 2(7), 818.
- Sanghi, S. (2009). Building Competencies. *Journal of Industrial Management*, 51(3), 15.

- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber daya Manusia : Menghadapi Abad ke - 21*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business A Skill-Building Approach* (4th ed.). United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A. K. (2013). Developing Performance-linked Competency Model : A Tool for Competitive Advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 524.
- Silalahi, U. (2006). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Unpar Press.
- Singh, A. (2012, January - March). Competency-based Human Resource Management. *Review of HRM*, 1(3), 41.
- Society of Human Resource Management. (2016). *The SHRM Competency Model*. Alexandria: Society of Human Resource Management.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Tandon, U., Kiran, R., & Sah, A. (2017). Analyzing Customer Satisfaction : Users Perspective Towards Online Shopping. *Nankai Business Review International*, 8(3), 268.
- Tandon, U., Kiran, R., & Sah, A. (n.d.). Analyzing Customer Satisfaction : Users Perspective Towards Online Shopping.
- Usman, H., & Akbar, P. S. (2014). *Metodologi Penelitian Sosial* (2nd ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjono, S. I. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Walikota Bandung. (2009, Januari 20). Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 02 Tahun 2009 tentang Penataan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan, dan Toko Modern. *Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 02 Tahun 2009 tentang Penataan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan, dan Toko Modern*, p. 7.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.