

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo mengenai Evaluasi Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa pada pelaksanaan kebutuhan kompetensi, kompetensi yang dinilai antara lain kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural dan kompetensi teknis. Seluruh pegawai di RSCM sejumlah 5238 diidentifikasi kebutuhan dengan cara menilai dan menentukan gap kompetensi tersebut untuk menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi masing-masing individu pegawai. Pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo menggunakan skala prioritas yaitu Analisis DIF (*Difficulty, Importance, and Frequency*) dikarenakan jumlah SDM banyak dan seluruh kebutuhan harus dipenuhi sehingga dibuat skala prioritas kegiatan pengembangan kompetensi mana yang didahulukan.

Evaluasi dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo berdasarkan analisis organisasional, analisis pekerjaan dan analisis individu, didapatkan kesimpulan sebagai berikut

1. Analisis Organisasional

Didapat bahwa pada analisis organisasional, di RSCM membandingkan capaian kinerja instansi dengan visi, misi, tujuan dan sasaran yang ditentukan, dengan ditemukannya kesenjangan kompetensi, maka dapat direkomendasikan jenis Diklat yang dibutuhkan dan diprioritaskan. Dalam pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo, bagian Pendidikan dan Pelatihan mengadakan pendampingan dengan unit kerja untuk menganalisa dan menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai di masing-masing unit kerja.

Evaluasi pelaksanaan AKPK dalam aspek analisis organisasional, berdasarkan hasil analisis wawancara dan observasi penulis didapat bahwa sebagian besar pegawai tidak mengetahui seberapa penting proses AKPK untuk pengembangan kompetensi masing-masing individu. Hal ini membuat dalam proses pelaksanaan penilaian dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi terkendala karena kurang perhatiannya pegawai.

2. Analisis Pekerjaan

Setiap unit kerja masing-masing memiliki jabatan, dan dari uraian tugas tersebut punya target yang harus dicapai yaitu kompetensi manajerial, sosial kultural dan teknis. Hasil dari observasi penulis, disimpulkan bahwa cara untuk mendiagnosis analisis kebutuhan

pengembangan kompetensi pegawai yaitu dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai sehingga kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi.

Dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai didapatkan permasalahan yaitu dalam pengelompokkan kompetensi khususnya tenaga medis (dokter) dan tenaga administrasi masih terdapat beberapa kendala karena kompetensi yang harus dinilai dalam analisis kebutuhan pengembangan kompetensi masih bersifat umum dan belum spesifik dari keahlian pegawai.

Hasil observasi dan wawancara penulis didapatkan bahwa dalam pelaksanaan AKPK, kamus kompetensi manajerial dan sosial kultural sudah ada dan digunakan untuk seluruh pegawai sedangkan kamus kompetensi teknis hanya ada pada tenaga keperawatan, sedangkan untuk tenaga medis dan administrasi belum ada kamus kompetensi jabatan, sehingga belum sepenuhnya didapatkan kebutuhan yang sesuai dan tidak seragamnya kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai di RSCM.

Evaluasi dalam pelaksanaan analisis pekerjaan dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, khususnya dalam menilai gap kompetensi teknis didapatkan para PIC analisis kebutuhan pengembangan kompetensi di unit kerja kesulitan menentukan jenis pengembangan kompetensi

pegawai dikarenakan belum dikelompokkan secara jelas dan hal tersebut belum mewakilkan dari kemampuan setiap individu pegawai.

3. Analisis Individu

Dalam pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai di RSCM, analisis individu mengidentifikasi pegawai baik tenaga kesehatan dan non tenaga kesehatan yang membutuhkan pelatihan dengan kemampuan dasar individu membantu untuk mempersiapkan pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Di RSCM analisis individual dalam analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dengan memberi kuesioner kepada pegawai. Dengan demikian manajemen dapat mengetahui kekurangan dari setiap individu dari data tersebut.

Evaluasi dalam pelaksanaan AKPK dalam aspek analisis individu, ditemukan dalam observasi penulis bahwa hasil uji kompetensi, tes keahlian dan penilaian kinerja belum terintegrasi satu sama lain dalam sebuah sistem. Sehingga dalam pelaksanaan AKPK, para PIC Diklat tidak memasukan penilaian kinerja dan hasil uji kompetensi kedalam AKPK pegawai.

B. Saran

Atas kondisi tersebut, sebagai tindak lanjut kesimpulan di atas, maka penulis menyarankan kepada RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo sebagai berikut

1. Analisis Organisasional

- a) Perlu dilakukan bimbingan teknis khusus serta monitoring dan evaluasi secara berkala kepada para PIC Diklat Unit kerja yang memiliki kompetensi mampu menganalisis usulan rekomendasi kebutuhan pengembangan kompetensi agar hasil analisis kebutuhan sesuai dengan kebutuhan gap kompetensi pegawai yang sebenarnya. Bimbingan teknis diselenggarakan oleh Instalasi implementasi budaya dan pengelolaan human capital dan bagian pendidikan dan pelatihan. Bimbingan teknis dilakukan 2 tahun sekali pada saat penyusunan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi.
- b) Perlu dilakukan sosialisasi kepada pegawai RSCM baik tenaga medis dan non medis mengenai bagaimana pentingnya analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, sehingga dalam penilaian gap kompetensi sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Sosialisasi dilakukan oleh bagian pendidikan dan pelatihan bersama dengan penanggung jawab Diklat unit kerja.

2. Analisis Pekerjaan

- a) Standarisasi kompetensi dalam di RSCM harus dilakukan. Saran penulis standarisasi ini erat kaitannya dengan perkembangan layanan Kesehatan di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo khususnya standar kompetensi tenaga medis dan administrasi. Apabila organisasi sudah mempunyai standarisasi kompetensi yang jelas, maka akan memudahkan analisis gap kompetensi teknis dan menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi.
- b) Perlu dibuatnya standar kompetensi untuk tenaga administrasi dan tenaga medis. Standar kompetensi teknis dibuat berdasarkan item kompetensi yaitu dibuat kamus/katalog kompetensi. Standar kompetensi teknis dibuat berdasarkan item kompetensi yaitu dibuat kamus/ katalog kompetensi. Katalog kompetensi mencakup dokumen yang mendaftar seluruh jenis kompetensi berikut uraiannya, baik yang bersifat kompetensi generik (*soft skills*), maupun yang berupa pengetahuan dan keterampilan teknis (*hard skills*) yang diperlukan untuk menjalankan visi dan misi RSCM.

3. Analisis Individu

- a) Perlunya sebuah sistem informasi pengembangan kompetensi terintegrasi dengan data kepegawaian berupa *software* yang dapat membantu pelaksana analisis kebutuhan pengembangan kompetensi melakukan penilaian dan gap kompetensi dengan sistematis dan akurat. Sistem informasi meliputi *database* individu pegawai, penilaian

kinerja pegawai, riwayat pelatihan, penilaian gap kompetensi yang saling terintegrasi. Sistem informasi ini dibangun oleh instalasi implementasi budaya dan pengelolaan human capital, bagian SDM, dan bagian Diklat. Sistem informasi ini nantinya digunakan oleh para PIC Diklat unit kerja untuk melakukan analisis gap kompetensi dan menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi.



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2015). An evidence based guide to delivering high performance. *Armstrong's Handbook of Performance*, 1.
- Aziza, M. K. (2016). *Aparatur Sipil Negara*. Samarinda: PKP2A.
- Bangun, W. (2012). *Managemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- BPSDM Kesehatan. (2018). *Laporan BPSDM Kesehatan tahun 2018*. Jakarta: BPSDM Kesehatan .
- BPSDMD. (2020, January 07). *DIKLAT ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI (AKPK)*. Dipetik Mei 27, 2021, dari <https://www.bpsdmd.nttprov.go.id/node/380>: <https://www.bpsdmd.nttprov.go.id/node/380>
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment . *A must for developing an effective training program*, 31.
- Connel, J. M. (2003). *How to identify your organization training needs a practical guide to need analysis*. USA: Amacom.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT indeks.
- Gobel, N. V. (2019). PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN PELATIHAN KABUPATEN GORONTALO UTARA. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 34.
- Jackson, R. L. (2004). *Human Resource Managemen. Ninth edition*, 1.
- kaufan, R. (2000). *Center for Needs Assessment and plaing learning system institute*. USA: The Florida State University.
- Kazanas, R. J. (2003). Planning and managing human resource strategic planning. *Planning and managing human resource strategic planning*, 2nd.
- Kementerian Kesehatan. (2010). *PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 340/MENKES/PER/III/2010 TENTANG KLASIFIKASI RUMAH SAKIT*. Jakarta: Kemenktrian Kesehatan.

- LAN. (2017). *PP No 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil*. Jakarta: LAN.
- LAN, K. P. (2014). *Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kesekretariatan Negara.
- Marni, P. d. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Pblisher.
- Maylinda, D. (2020). *Model Analisis Kebutuhan Diklat pada RSUP Nasional DR Cipto Mangunkusumo*. Jakarta: Politeknik STIA LAN.
- McClelland, L. S. (1994). *Competency assessment method*. Boston: Hay-Mc Bey.
- Ningwidhi, P. (2008). *Tinjauan literatur dan metode penelitian*. Depok: Universitas Indonesia.
- Noe, R. W. (2013). *Employee Training and Development*. MC Graw Hill: The Ohio University.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Plan, R. (2008). *Competency Management Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untu meningkatkan daya saing organisasi*. Jakarta: PPM.
- Priansa, D. J. (2018). Perencanaan dan pengembangan SDM. *Sumber daya manusia*, Edisi III.
- Rivai, V. (2009). *Managemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rosset, A. (2008). Techniques In Training And Performance Development Series. *TNA*, 1.
- Salim, E. (1996). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ohalia Jakarta.
- Samsudin. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: pustaka Seta.
- Siagian, S. P. (2000). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soedarmayanti. (2008). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. bandung: CV Mandar maju.

- Srivastava, V. C. (2014). Understanding Competencies and competency modeling - A literature Survey. *IOSR Jurnal Of Business and Management*, 14-22.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian kombinasi Mixed method*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, T. Y. (2008). *Manajemen Sumber Daya manusia Teori*. Bandung: Aplikasi dan isu penelitian.
- T. sani, J. J. (2018). Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di dinas pendidikan kabupaten intan jaya propinsi papua. *Jurnal administrasi publik. Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di dinas pendidikan kabupaten intan jaya propinsi papua. Jurnal administrasi publik*, 49.
- Tripathi, K. (2014). Competency based management in organization. *Literature Review*, 4.
- Utomo, T. W. (2014). Competency-based Human Resource Management. Dalam LAN, *Competency-based Human Resource Management* (hal. 21).
- Yofita, A. (2018). *pelaksanaan analisis kebutuhan diklat dinas perhubungan kabupaten bogor*. JAKARTA: LAN.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A