

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian dalam merancang *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) dengan melakukan observasi, wawancara dan analisa pada departemen *Food and Beverage Service* dan departemen *Front Office* di Citarum Hotel, maka dihasilkan kamus kompetensi yang berisi mendefinisikan kompetensi, kunci indikator perilaku di setiap level kompetensi, dan indikator perilaku di setiap level. Setiap jabatan yang ada memiliki level-level yang berbeda yang terdapat pada peta kompetensi jabatan.

Kompetensi tersebut terdiri dari kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis yang bertujuan untuk mencapai visi, misi, dan strategi yang dimiliki oleh Citarum Hotel. Kompetensi inti merupakan hal yang sangat penting yang perlu dimiliki oleh setiap karyawan Citarum Hotel karena sebagai pondasi dasar dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga kompetensi inti yang sesuai untuk Citarum Hotel adalah berorientasi pada pelayanan pelanggan, kerja sama, pemecahan masalah, berorientasi pada hasil, dan komunikasi. Kompetensi manajerial yang telah ditetapkan ialah, perencanaan dan pengorganisasian, berpikir analitis, mengembangkan orang lain, dan kepemimpinan. Sedangkan untuk kompetensi teknis, peneliti membaginya ke dalam dua bagian, yaitu umum dan khusus. Kompetensi teknis yang bersifat umum perlu dimiliki oleh seluruh

staf Citarum Hotel, yaitu terdiri dari kemampuan bahasa Inggris dan kemampuan menggunakan teknologi. Sedangkan kompetensi teknis yang bersifat khusus ditujukan pada divisi *food and beverage service* dan divisi *front office*. Kompetensi yang dibutuhkan ialah menyediakana layanan makanan dan minuman, layanan untuk *banquet*, layanan untuk restoran, dan layanan *room service* yang ditujukan untuk divisi *food and beverage service*, sedangkan untuk divisi *front office* ialah proses hunian tamu, menyediakan layanan tamu, dan *front desk* administratif.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyarankan agar Citarum Hotel mengimplementasikan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) yang telah dibuat khusus pada bagian divisi *front office* dan divisi *food and beverage service* sebagai *pilot project*, dengan tujuan agar setiap karyawan dapat bekerja sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dan sejalan dengan kebutuhan dan tujuan dari Citarum Hotel. Selain itu Citarum Hotel juga dapat menyusun kamus dan arsitektur kompetensi untuk setiap jabatan yang ada pada perusahaan. Agar perusahaan dapat menerapkan CBHRM yang telah disusun untuk divisi *food and beverage service* dan *front office* secara maksimal, Citarum Hotel juga dapat menyusun kamus kompetensi khusus untuk kepala divisi *front office* dan *food and beverage service*. Langkah selanjutnya untuk memaksimalkan penerapan CBHRM maka perusahaan dapat melakukan tahapan selanjutnya yaitu :

1. **Melakukan sosialisasi** kepada karyawan atau divisi yang ada pada Citarum Hotel mengenai CBRHM yang akan diterapkan dalam perusahaan. Materi sosialisasi dapat berupa visi, misi, dan strategi perusahaan disertai dengan kompetensi inti, kamus kompetensi, dan peta kompetensi Citarum Hotel. Sosialisasi dapat dilakukan diawali dengan menjelaskan maksud dan tujuan dari CBRHM tersebut. Dalam sosialisasi juga secara khusus memberikan pelatihan kepada para pimpinan di bagian *food and beverage service* dan *front office* agar dapat menjalankan dan melakukan penilaian kompetensi dengan baik.
2. **Merancang form penilaian kompetensi** untuk divisi *front office* dan *food and beverage service*. Setelah memiliki kamus dan arsitektur kompetensi, Citarum Hotel dapat menyusun form penilaian kompetensi yang bertujuan untuk melakukan penilaian kompetensi terhadap para pegawai Citarum Hotel. Form tersebut akan digunakan oleh asesor untuk menilai kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dilengkapi dengan data seperti identitas pegawai, periode dia bekerja, kompetensi, level atau tingkat kemahiran, nilai kompetensi, gap yang muncul, dan komentar asesor mengenai kompetensi yang dimiliki oleh individu tersebut.
3. **Melakukan penilaian** pada karyawan *food and beverage service* dan *front office*.  
*Assesment centre* atau penilaian, pada tahap ini peneliti melakukan penilaian kompetensi terhadap individu yang di dalam organisasi sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Penilaian dapat dilakukan dengan

menggunakan alat penilaian lebih dari satu, misalnya seperti wawancara, games, FGD, dan metode lainnya.

4. **Menganalisis gap kompetensi** ialah menganalisis gap yang merupakan perbedaan antara kompetensi yang telah ditetapkan khususnya untuk divisi *food and beverage service* dan divisi *front office* dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam Citarum Hotel yang berada dalam divisi tersebut. Gap merupakan perbedaan antara kompetensi yang dibutuhkan perusahaan dengan kompetensi yang telah dimiliki oleh pada individu dalam organisasi. Pada tahapan ini asesor membandingkan antara persyaratan kompetensi yang telah disusun dengan tingkat kompetensi yang dimiliki setiap individu, apakah sudah sesuai atau perlu melakukan pengembangan kompetensi.
5. **Melakukan evaluasi dan tindak lanjut** merupakan tahap terakhir. Setelah mengetahui ada atau tidaknya kesenjangan antara kompetensi yang telah ditetapkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan Citarum Hotel, perusahaan dapat melakukan kegiatan MSDM seperti pengembangan pegawai, keputusan kenaikan jabatan atau gaji, kebutuhan pelatihan dan sejumlah kegiatan MSDM lainnya untuk meningkatkan kualitas para pegawai agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

## Daftar Pustaka

### Referensi Buku :

- Bangun, Wilson. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga
- Berger,Lance A dan Berger, Dorothy R. 2008, *Best Practices on Talent Management*, Jakarta: PPM
- Bonder, Arie;Bouchard, Carl-Denis;Bellemare, Guy, PhD. 2001. *Competency-Based Management – An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector*. Public Personnel Management; ProQuest Nursing & Allied Health Source,pg.1
- Hariandja, Marihot T.E. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo
- Palan. 2007. *Competency Management*. Jakarta: PPM
- Sekaran, Uma. 2014. *Research Methods For Business : Metologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4.Buku 2, Jakarta: Salemba Empat
- Spee, James C; Tompkins, Teri C. 2001. *Designing a Competency-Based Master of Arts in Management Program for Midcareer Adults*. Journal of Management Education; Arts & Humanities Full Text,pg.191
- Sugiyono, (2014). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*, Bandung: Alfabeta
- Sumarsono, Dicky. 2014. *Dahsyatnya Bisnis Hotel di Indonesia – Smart Strategy, High Revenue*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Thomas, Chuck; Patel, Salwa Ismail. 2008. *Competency-Based Training for Digital Librarians: A Viable Strategy for an Evolving Workforce? .* Journal of Education for Library and Information Science; Arts & Humanities Full Text, pg. 298
- Wooten, Kevin C ; Elden, Max. 2001. *Cognerating a Competency-Based HRM Degree: A Model and Some Lessons from Experience*. Journal of Management Education; Arts & Humanities Full Text, pg.231

**Perkuliahan :**

Talim, Banowati, 2015, *Modul Perkuliahan Manajemen Talenta*, Bandung: UNPAR.

**Referensi Internet :**

Tribun Bisnis. "Pembangunan Hotel di Jabar Bakal Dibatasi". 5 Maret 2016.  
<http://www.tribunnews.com/bisnis/2014/02/12/pembangunan-hotel-di-jabar-bakal-dibatasi>

Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan. "Kajian : Perbandingan Konsep CBHRM dan TBHRM". 6 Februari 2016  
<http://www.bpkp.go.id/puslitbangwas/konten/1855/201207-Perbandingan-Konsep-CBHRM>

University of Guelph. "Behavioural Competency Dictionary". 12 November 2016.  
<https://www.uoguelph.ca/cio/sites/uoguelph.ca.cio/files/HR%27s%20Competency%20Dictionary.pdf>

Harvard University. "Harvard University Competency Dictionary". 25 November 2016.  
<https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/113/2015/03/Harvard-Competency-Dictionary.pdf>

"Behavioral Competency Dictionary". 25 November 2016.  
<http://cp.lywood.k12.ca.us/wp-content/uploads/2010/04/lywood-usd-classified-service-competency-dictionary.pdf>

UCT Human Resources Organisational Design and Development. "UCT Competency Framework". 15 November 2016.  
[http://www.hr.uct.ac.za/usr/hr/performance/management/uct\\_competency\\_framework.pdf](http://www.hr.uct.ac.za/usr/hr/performance/management/uct_competency_framework.pdf)

Halton Housing Trust. "Competency Dictionary". 12 November 2016.  
<http://www.haltonhousing.org/wp-content/uploads/2013/04/Competency-Dictionary.pdf>

Harvard University. "Competency Dictionary". 23 September 2016.  
[https://www.campuservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard\\_competency\\_dictionary\\_complete.pdf](https://www.campuservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard_competency_dictionary_complete.pdf)

Austin Community College. "Austin Competency Analysis Profile". 23 September 2016.  
<http://irt.austincc.edu/IDS/curriculum/PDFs/HospitalityACAP.pdf>

Spencer dan Spencer. “Kamus Kompetensi”. 15 September 2016.

<https://adhyatmanprabowo.files.wordpress.com/2013/12/kamus-kompetensi-spencer.pdf>

University of Dayton. “Personal Competencies Dictionary”. 8 November 2016.

[https://udayton.edu/hr/\\_resources/documents/CompetencyDictionary.pdf](https://udayton.edu/hr/_resources/documents/CompetencyDictionary.pdf)

Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. “ Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Pariwisata Sub Sektor Hotel dan Restoran”. 25 September 2016.

<http://www.mediafire.com/file/jlfahu33ak8kn7t/12.+Pariwisata+SPA.zip>