



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

Perancangan Competency Based Human Resources Management
(CBHRM) di Hotel Citarum Bandung (Studi Kasus untuk
Jabatan Food and Beverage Service dan Front Office)

Skripsi

Oleh

Stephanie Yunike

2013320040

Bandung

2017



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

***Perancangan Competency Based Human Resources Management
(CBHRM) di Hotel Citarum Bandung (Studi Kasus untuk
Jabatan Food and Beverage Service dan Front Office)***

Skripsi

Oleh

Stephanie Yunike

2013320040

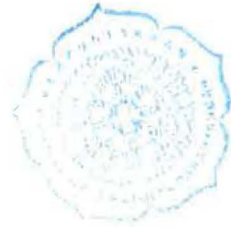
Pembimbing

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si.

Bandung

2017

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis




Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Stephanie Yunike
Nomor Pokok : 2013320040
Judul : Perancangan *Competency Based Human Resources Management*
(CBHRM) di Hotel Citarum Bandung (Studi Kasus untuk Jabatan
Food and Beverage Service dan Front Office)

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Jumat, 13 Januari 2017
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota
Dr. Fransisca Mulyono, Dra., M.Si

: 

Sekretaris

Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si

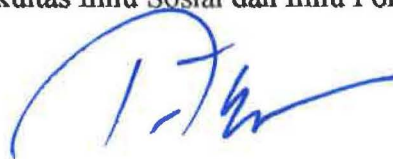
: 

Anggota

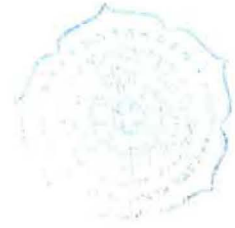
Sanerya Hendrawan, Ph.D

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Stephanie Yunike
NPM : 2013320040
Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Perancangan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* di Hotel Citarum Bandung
(Studi Kasus untuk Jabatan *Food and Beverage Service* dan *Front Office*)

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, 19 Desember 2016



Stephanie Yunike

Abstrak

Nama : Stephanie Yunike
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Judul : Perancangan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* di Hotel Citarum Bandung
Studi Kasus untuk Jabatan *Food and Beverage Service* dan *Front Office*

Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* yang menghasilkan kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis yang bertujuan untuk mencapai visi, misi, dan strategi yang dimiliki oleh Citarum Hotel khususnya pada divisi *food and beverage service* dan *front office*.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode survei. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dengan manajer hotel, studi dokumen menggunakan dokumen dan data-data yang mendukung, dan observasi untuk melihat secara langsung proses kerja yang dilakukan oleh bagian *Food & Beverage Service* dan *Front Office*.

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Hotel Citarum yang merupakan hotel berbintang tiga yang berlokasi di Jalan Citarum No 16 Bandung 40114, Indonesia. Hotel Citarum berdiri sejak Juni 2011 dengan jumlah kamar sebanyak 50 kamar dan memiliki karyawan sebanyak 40 orang.

Hasil penelitian menghasilkan kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis. Kompetensi inti merupakan kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap karyawan Citarum Hotel karena sebagai pondasi dasar dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi manajerial sebagai kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan manajerial yang dibutuhkan. Sedangkan kompetensi teknis yang merupakan kemampuan kerja setiap individu khusus ditujukan pada divisi *food and beverage service* dan divisi *front office*.

Saran penulis agar perusahaan dapat memaksimalkan penerapan CBHRM, perusahaan dapat melakukan tahapan selanjutnya yaitu melakukan sosialisasi, menilai kompetensi karyawan dengan membuat form penilaian kompetensi, melakukan penilaian pada karyawan *food and beverage service* dan *front office*, dan 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.

Kata Kunci: *Kompetensi Inti (Core Competency)*, *Kompetensi Manajerial (Managerial Competency)* dan *Kompetensi Teknis (Technical Competency)*

Abstract

Name : Stephanie Yunike
Study Program : Ilmu Administrasi Bisnis
Title : Designing Competency Based Human Resources Management (CBHRM) at Citarum Hotel Bandung
Case Study for Position Food and Beverage Service and Front Office

The purpose of this study was to design a Competency Based Human Resources Management (CBHRM) which produces core competence, managerial competence and technical competence which aims to achieve the vision, mission and strategy owned by Citarum Hotel especially on the division of food and beverage service and front office.

In this research method used survey method. The data collection was done by interview with the manager of the hotel, the study documents using the documents and data that support, and observation to see the process of the work done by the Food & Beverage Service and Front Office.

In this research the research object is the Hotel Citarum is a three-star hotel located in Jalan Citarum No. 16 Bandung 40114, Indonesia. Hotel Citarum was established in June 2011 with the number of rooms 50 rooms and has a staff of about 40 people.

The results of the research to produce the core competence, managerial competence and technical competence. The core competence is a very important thing that needs to be owned by each employee Citarum Hotel as a basic foundation in achieving the company's goals. Managerial competencies as competencies related to the managerial skills required. While technical competence is the ability of each individual specifically targeted at food and beverage service division and division front office.

Advice writer for the company to maximize the application of CBHRM then the company can undertake the next stage is to disseminate, assess the competence of employees to create a form competency assessment, assessing the employee food and beverage service and front office, and analyze the GAP which is the difference between competence stipulated especially for food and beverage service division and division front office with the competencies possessed by each individual in Citarum Hotel which is located in the division.

Keys : Core Competency, Managerial Competency, and Technical Competency

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat dan anugerah-Nya yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Perancangan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) di Hotel Citarum Bandung – Studi Kasus untuk Jabatan *Food and Beverage Service* dan *Front Office*”. 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 menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis dan dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, masukan, ilmu, serta mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
3. Dr. Fransisca Mulyono, Dra., M.Si. selaku dosen wali dari penulis.
4. Dosen kelas yang pernah mengajar penulis dan seluruh petugas yang bekerja di Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu peneliti dalam proses perkuliahan.

5. Terima Kasih untuk Papi dan Mami karena berkat kalian penulis dapat kuliah dan menyelesaikan pendidikannya di Unpar serta Francisca yang telah memberikan bantuan selama proses kuliah dan pembuatan skripsi ini. Terima kasih untuk semangat dan doa kalian semua.
6. Ibu Sandra selaku manajer Hotel Citarum yang telah banyak membantu penulis dalam pembuatan skripsi ini.
7. Teman teman Tjendana Family yang selalu ada dan selalu membantu selama kuliah di Unpar. Terima Kasih untuk semangat dan bantuannya dalam setiap tugas dan mata kuliah yang ada serta kenangan selama masa kuliah di Unpar.
8. Teman kuliah dan teman hedon Lim Sui Ing dan Phoebe Annabelle, makasih selalu membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas kuliah serta selama proses pembuatan skripsi ini.
9. Trio Kwek Kwek, Marissa Sanjaya dan Jivanda. Makasih buat semangatnya.
10. Teman teman angkatan 2013 bisnis, Nadia, Bepy dan masih banyak yang tidak bisa penulis sebutkan semua namanya, terimakasih atas kerjasama dalam membuat tugas kelompok selama perkuliahan dan pertemanan selama penulis kuliah.

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 bagi semua pihak.

Bandung, 12 Desember 2016

Penulis,

Stephanie Yunike

Daftar Isi

Abstrak	i
Abstract	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Identifikasi masalah	6
1.3 Tujuan penelitian.....	7
1.4 Kegunaan penelitian.....	7
1.5 Obyek penelitian	8
BAB II KERANGKA TEORI.....	9
2.1 Pengertian manajemen sumber daya manusia	9
2.2 Definisi kompetensi	9
2.3 Manajemen kompetensi	11
2.4 Langkah-langkah pengembangan model kompetensi	12
2.5 Jenis kompetensi	13
2.6 Pengertian CBHRM	15
2.7 Tahapan CBHRM	15
2.8 Membuat profil kompetensi	19
2.9 Menyusun kamus kompetensi	21
2.10 Karakteristik kompetensi	22
2.11 Faktor-faktor yang mendorong keberhasilan proyek kompetensi ..	24
2.12 Kelompok kompetensi	26

BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Jenis penelitian.....	27
3.2 Metode penelitian.....	27
3.3 Model penelitian.....	28
3.4 Operasional Variabel.....	29
3.5 Populasi.....	30
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.7 Teknik analisis data.....	33
 BAB IV OBJEK PENELITIAN.....	 34
4.1 Sejarah perusahaan.....	34
4.2 Visi, misi, dan strategi perusahaan.....	35
4.3 Motto perusahaan.....	35
4.4 Produk perusahaan.....	35
4.5 Struktur organisasi perusahaan.....	37
4.6 <i>Job description</i>	38
4.6.1 <i>Job description food and beverage service</i>	39
4.6.2 <i>Job description front office</i>	41
 BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	 45
5.1 Tahap pertama : review organisasi.....	46
5.1.1 Struktur Organisasi Citarum Hotel.....	46
5.2 Tahap kedua : membuat arsitektur kompetensi.....	48
5.2.1 Mendefinisikan kunci sukses menjadi kelompok kompetensi untuk mencapai visi.....	49
5.2.2 Mendefinisikan kunci sukses menjadi kelompok kompetensi untuk mencapai misi.....	55
5.2.3 Mendefinisikan kunci sukses menjadi kelompok kompetensi untuk mencapai strategi.....	61
5.2.4 Proses seleksi kelompok kompetensi menjadi kompetensi inti, manajerial, dan teknis.....	65
5.3 Tahap ketiga : Membuat kamus kompetensi.....	70
5.4 Tahap keempat : Menentukan level kompetensi.....	71

5.4.1 Level kompetensi inti.....	72
5.4.2 Level kompetensi manajerial	78
5.4.3 Level kompetensi Teknis / Bidang.....	81
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	89
6.1 Kesimpulan.....	89
6.2 Saran	90
Daftar Pustaka	93
Lampiran	96

Daftar Tabel

Tabel 4.1	<i>Job Description</i>	38
Tabel 5.1	Nama Jabatan di Hotel Citarum	47
Tabel 5.2	Kunci Sukses yang Diperlukan untuk Menjadikan Citarum Hotel Sebagai Pilihan Nomor Satu Anda.....	49
Tabel 5.3	Transformasi Kunci Sukses yang Diperlukan untuk Menjadikan Citarum Hotel Sebagai Pilihan Nomor Satu Anda Menjadi Kelompok Kompetensi.....	52
Tabel 5.4	Kunci Sukses yang Diperlukan untuk Memberikan Segala Bentuk Kenyamanan Bagi Para Tamu yang Datang Berkunjung di Citarum Hotel.....	56
Tabel 5.5	Transformasi Kunci Sukses yang Diperlukan untuk Memberikan Segala Bentuk Kenyamanan Bagi Para Tamu yang Datang Berkunjung di Citarum Hotel Menjadi Kelompok Kompetensi ...	59
Tabel 5.6	Kunci Sukses yang Diperlukan untuk Dapat Memberikan <i>Excellent Service</i> dari Hati	61
Tabel 5.7	Transformasi Kunci Sukses yang Diperlukan untuk Dapat Memberikan <i>Excellent Service</i> dari Hati Menjadi Kelompok Kompetensi	63
Tabel 5.8	Peta Kompetensi Inti	72
Tabel 5.9	Peta Kompetensi Manajerial	78
Tabel 5.10	Peta Kompetensi Teknis / Bidang - Umum	82
Tabel 5.11	Peta Kompetensi Teknis / Bidang – <i>Food and Beverage Service</i> . ..	84
Tabel 5.12	Peta Kompetensi Teknis/ Bidang – <i>Front Office</i>	86
Tabel 5.13	Peta Kompetensi Jabatan <i>Front Office</i> dan <i>Food and Beverage Service</i>	88

Daftar Gambar

Gambar 3.1 Model Penelitian.....	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	37
Gambar 5.1 Tahap Perancangan dalam CBHRM	45
Gambar 5.2 Proses pembuatan arsitektur kompetensi	48
Gambar 5.3 Proses Turunan Kompetensi	66
Gambar 5.4 Arsitektur Kompetensi	70
Gambar 5.5 Format Kamus Kompetensi.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Pertanyaan Wawancara	97
Lampiran II Wawancara Menentukan Level Peta Kompetensi Jabatan	99
Lampiran III Kamus Kompetensi	105

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Perkembangan sektor pariwisata khususnya industri perhotelan menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Hal ini terbukti dengan semakin meningkatnya jumlah hotel yang ada di Bandung. Menurut Herman Muchtar, Ketua PHRI Jawa Barat (Tribun Bisnis, 2014) mengatakan ada sebanyak 380 hotel yang berada di Bandung dengan jumlah total kamar 18.000 unit dan menurut informasi yang didapatkannya terjadi penambahan sebanyak 2.000 kamar lagi yang telah berizin dan belum ditambah lagi dengan hotel yang tidak berizin. Dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis hotel tersebut mengakibatkan tingkat persaingan antar hotel yang cukup tinggi.

Menurut Menteri Perhubungan hotel ialah “ suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial dan disediakan bagi setiap orang untuk peroleh pelayanan dan penginapan berikut makanan dan minuman ” (Dicky Sumarsono, 2014:12). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa hotel tidak hanya menyediakan tempat menginap bagi para konsumennya, tetapi hotel juga memberikan jasa pelayanan kepada orang-orang yang menginap. Persaingan bisnis yang sangat ketat mengharuskan para pengelola hotel menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan para pelanggan sebaik mungkin agar dapat memperkuat

kedudukannya diantara para pesaingnya, karena dalam industri perhotelan kualitas pelayanan terhadap konsumen merupakan faktor yang terpenting.

Dalam upaya menghasilkan kualitas pelayanan yang baik, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi. Sumber daya manusia memiliki pengaruh dan kekuatan yang besar dalam suatu perusahaan dibandingkan dengan sumber daya lainnya, karena tanpa sumber daya manusia suatu perusahaan tidak akan berjalan meskipun memiliki mesin dan teknologi yang canggih sekalipun. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga manajemen perusahaan harus menyadari pentingnya kinerja karyawan. Agar bisa tetap bersaing dengan para kompetitornya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan harus dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan perlu menggunakan pendekatan kompetensi karena pendekatan ini menggunakan karakteristik karyawan yang berkinerja unggul sebagai patokan untuk menyeleksi dan mengembangkan karyawan yang ada di dalam perusahaan. Karena apabila perusahaan mengetahui karakteristik yang dapat membuat para karyawannya berkinerja unggul, maka perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik pada saat memperkerjakan dan menempatkan karyawannya (Palan, 2007:7).

Menurut Palan (2007:6) kompetensi itu sendiri merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang

yang berkinerja unggul (*superior perform*) di tempat kerja. Jika perusahaan sudah mengetahui karakteristik atau kompetensi yang dibutuhkan agar dapat membuat karyawannya bekerja lebih unggul, hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk mempekerjakan dan menempatkan karyawannya dengan tepat.

Terkadang ketika perusahaan telah memiliki karyawan yang berkompoten mereka lupa menentukan kriteria kesuksesan, sehingga ketika orang yang berkompoten tersebut pergi meninggalkan perusahaan, terkadang sistem tersebut juga akan ikut pergi. Agar sistem yang ada tidak ikut pergi bersama orang tersebut maka dibutuhkan model kompetensi agar setiap jabatan memiliki kriteria kesuksesan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Seperti dalam jurnal yang ditulis oleh Wooten dan Elden (2001) dalam literturnya yang membahas mengenai sekolah bisnis dan administrasi publik mengalami pendaftaran yang menurun, sehingga mereka melakukan perubahan yaitu pertama-tama mereka memperkenalkan model yang dimilikinya untuk bergeser menjadi berbasis kompetensi. Proyek tersebut telah menghasilkan pergeseran dari kurikulum tradisional berbasis fungsi menjadi berbasis visi yang fokus pada pembelajaran, sehingga dapat meningkatkan angka pendaftaran pada sekolah bisnis dan administrasi tersebut.

Seperti yang terjadi pada industri perhotelan yang ada di Bandung saat ini, semakin berkembang suatu industri maka akan semakin meningkat juga permintaan kebutuhan kerja yang kadang tidak seiring dengan jumlah tenaga kerja yang ada dan siap pakai. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan model kompetensi untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan sesuai

dengan fungsi dan jabatannya dengan tujuan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Penggunaan model kompetensi dapat digunakan untuk menciptakan sistem HRM terpadu yang jelas sehingga dapat mengarahkan kepada kinerja yang sukses. Dalam buku yang ditulis oleh Berger dan Berger (2008) model kompetensi digunakan untuk menetapkan keterampilan yang diperlukan bagi keberhasilan suatu organisasi, sehingga dapat diterapkan untuk industri perhotelan di Bandung yang terus berkembang.

Hotel Citarum merupakan salah satu *boutique* hotel yang terletak di Jalan Citarum, Bandung yang berlokasi dekat Gedung Sate dan juga dekat dengan *factory outlet* yang berada di Jalan Martadinata. Lokasi yang strategis membuat Hotel Citarum menjadi pilihan untuk menginap bagi para pendatang selama berada di Kota Bandung. Banyak masyarakat dari luar kota Bandung khususnya dari Jakarta memilih untuk menginap di Hotel Citarum karena lokasinya yang strategis, sehingga tidak heran jika hari Sabtu dan Minggu Hotel Citarum selalu penuh oleh para pendatang yang berasal dari luar kota Bandung. Hotel Citarum memiliki cukup banyak kompetitor di daerah sekitarnya sehingga jasa pelayanan yang diberikan oleh Hotel Citarum memiliki pengaruh besar bagi perusahaan. Agar dapat mencapai tingkat kompetisi yang tertinggi Hotel Citarum harus mampu mengelola para karyawannya agar dapat memberikan pelayanan jasa yang terbaik dibandingkan dengan hotel-hotel lainnya.

Hotel Citarum memiliki standar yang telah ditetapkan oleh manajemen Hotel Citarum sendiri dengan komitmen memberikan kenyamanan kepada tamu dengan maksimal, seperti motto yang dimilikinya yaitu "*your second home*". Manajemen

Hotel Citarum mengatur semua kegiatan seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja dan beberapa kegiatan manajemen lainnya agar sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam memberikan pelayanan kepada para konsumen sesuai dengan visi misi dan strategi perusahaan, Manajemen Hotel Citarum perlu menetapkan kompetensi apa saja yang dibutuhkan para karyawannya untuk dapat mencapai tujuan organisasinya sesuai dengan visi dan misi yang mereka miliki. Bagi sebuah hotel selain kenyamanan kamar dan fasilitas yang disediakan, hotel juga harus memperhatikan pelayanan yang diberikan kepada konsumennya. Pada sebuah hotel bagian *Front Office* memiliki peran yang sangat penting, karena mereka merupakan orang pertama yang akan bertemu dengan konsumen secara langsung di hotel. Sehingga para karyawan yang ditempatkan di bagian *Front Office* harus dapat memberikan kesan pertama yang baik kepada konsumen mengenai hotel tersebut. Selain bagian *Front Office*, bagian *Food & Beverage Service* juga memiliki peran yang penting dalam memberikan pelayanan misalnya ketika *breakfast* mereka harus memberikan pelayanan yang memuaskan untuk setiap tamu hotel yang menginap.

Melalui penjelasan di atas, penulis ingin merancang *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* yaitu dengan menentukan kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap karyawan Hotel Citarum di bagian *Front Office* dan *Food & Beverage Service* dengan tujuan agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang berdasarkan dengan visi dan misi Hotel Citarum, maka penulis mengambil judul :

“ PERANCANGAN *COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT* (CBHRM) DI HOTEL CITARUM BANDUNG ”

(Studi Kasus untuk Jabatan *Food and Beverage Service* dan *Front Office*)

1.2 Identifikasi masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, yang mengatakan bahwa agar dapat memberikan pelayanan kepada para konsumen sesuai dengan visi misi perusahaan, Manajemen Hotel Citarum perlu menetapkan kompetensi apa saja yang dibutuhkan para karyawannya untuk dapat mencapai tujuan organisasinya sesuai dengan visi, misi, dan strategi yang mereka miliki.

- Visi:
Menjadikan Citarum Hotel Sebagai Pilihan Nomor Satu Anda
- Misi :
Memberikan segala bentuk kenyamanan bagi para pelanggan yang datang berkunjung di Citarum Hotel
- Strategi :
Excellent service dari hati

Dengan adanya *Competency Based Human Resources Management*, Hotel Citarum dapat memiliki persyaratan kompetensi untuk mencari individu yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasinya. Sehingga dengan adanya kompetensi yang sesuai dengan model kompetensi yang terdapat di dalam CBHRM maka perusahaan diharapkan mampu untuk dapat mencapai visi dan

misinya sehingga dapat memperkuat kedudukan diantara para pesaingnya dengan memberikan pelayanan yang terbaik dibandingkan dengan para kompetitornya.

Terkait dengan hal ini, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Bagaimana arsitektur kompetensi untuk menentukan kompetensi apa saja yang menjadi kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis ?
2. Bagaimana kamus kompetensi untuk Hotel Citarum ?
3. Bagaimana peta kompetensi untuk jabatan *Food and Beverage Service* dan departemen *Front Office* di Hotel Citarum ?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan dilaksanakan penelitian di Hotel Citarum antara lain :

1. Untuk menyusun arsitektur kompetensi untuk menentukan kompetensi apa saja yang menjadi kompetensi inti, kompetensi manajerial, dan kompetensi teknis, selain itu
2. Menyusun kamus kompetensi
3. Menentukan peta kompetensi untuk jabatan *Food and Beverage Service* dan departemen *Front Office* di Hotel Citarum

1.4 Kegunaan penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung, antara lain :

a. Bagi Perusahaan :

Mendapatkan masukan yang berarti dari hasil penelitian ini. Dalam pandangan penulis CBHRM memiliki peran yang sangat penting untuk diterapkan kepada setiap individu dalam organisasi guna menghadapi persaingan yang ada. Dengan adanya hasil dari perancangan CBHRM ini diharapkan kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan di setiap jabatan akan terdokumentasikan dengan baik sehingga dapat dikembangkan searah dengan visi organisasi.

b. Bagi pihak lain :

Untuk sumbangan wawasan dan bahan masukan bagi para peneliti lainnya yang akan meneliti mengenai perancangan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

c. Bagi penulis sendiri :

Penelitian ini berguna agar peneliti dapat mengetahui kejadian aktual dengan mengaplikasikan segala teori yang ada dengan langsung terjun ke lapangan sehingga dapat menambah wawasan pribadi.

1.5 Obyek penelitian

Hotel Citarum merupakan hotel berbintang tiga yang berlokasi di Jalan Citarum No 16 Bandung 40114, Indonesia. Hotel Citarum berdiri sejak Juni 2011 dengan jumlah kamar sebanyak 50 kamar dan memiliki karyawan sebanyak 40 orang.