

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di era globalisasi menuntut manusia saat ini untuk memiliki kemampuan dalam menguasai teknologi ataupun memiliki wawasan yang luas, dimana hal tersebut menjadi salah satu syarat untuk menjadi manusia yang berkualitas yang akan berdampak pada pengembangan sektor pembangunan Indonesia. Pembangunan yang begitu cepat pada berbagai sektor juga mengakibatkan beberapa perubahan, misalnya adalah perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang pada akhirnya menuntut perusahaan ataupun organisasi untuk tetap *survive* dalam menjalankan usaha atau bisnisnya. Berbagai macam usaha dan cara dilakukan oleh perusahaan ataupun organisasi untuk memenangkan persaingan di era kompetisi, salah satunya adalah dengan usaha untuk meningkatkan kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) dari para karyawannya demi terciptanya tenaga kerja atau karyawan yang kreatif dan terampil dalam bekerja.

Karyawan yang berkualitas disadari sebagai faktor utama sekaligus menjadi suatu aset dan mitra yang memiliki peran aktif dalam mendukung keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Setiap cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan usaha dan bisnisnya dapat dengan

mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga tidak dapat dipertahankan menjadi nilai tambah (*competitive advantage*) secara terus menerus. Tetapi sebaliknya, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya yang berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain (www.hrdclub.8m.com). Hal ini menjadi tugas bagi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk merekrut, menyeleksi dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan tempat yang dibutuhkan. Tetapi, tenaga kerja dengan keahlian tertentu untuk mengisi kebutuhan pekerjaan saat ini sulit ditemukan, karena banyaknya calon karyawan lulusan perguruan tinggi ataupun sekolah kejuruan tidak memiliki keahlian yang dibutuhkan dikarenakan kebanyakan calon karyawan memiliki kemampuan rata-rata untuk semua bidang dan kurang menguasai bidang-bidang yang spesifik (www.biskom-majalah.com). Dalam hal ini pula manajemen sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi perlu melakukan upaya untuk melakukan pelatihan dan pengembangan kepada para karyawannya agar selalu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut *General Manager Human Resources* Departemen Texmaco Group Kaliwungu, “Kinerja perusahaan tidak bisa sebagaimana yang diharapkan bila pekerjanya tidak memiliki standar kompetensi kuat”. (*Harian*

Umum Suara Merdeka; Jum'at 5, September 2003). Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. (**Manusia dan Kompetensi**, 2003:41). Seorang karyawan perlu untuk memiliki kompetensi dengan standar tertentu, karena dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan sehingga perusahaan mampu memberikan kualitas produk ataupun jasa terbaik bagi para pengguna jasa perusahaan.

Kompetensi karyawan dinilai penting tidak hanya di perusahaan yang menghasilkan sebuah produk barang, tetapi juga produk jasa. Salah satu perusahaan jasa yang memerlukan kompetensi pada karyawannya ialah jasa perhotelan. Menurut ketua umum BPP Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia, "Kami cukup optimistis dengan peningkatan standard kompetensi bagi karyawan hotel dan restoran dapat meningkatkan pelayanan yang profesional, sehingga berdampak pada tingkat kualitas pelayanan". (**Bisnis Indonesia**).

Hotel "X" kota Bandung adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan yang juga melakukan usaha untuk tetap *survive* dan berusaha untuk memenangkan kompetisi di tengah ramainya persaingan antar perusahaan yang sejenis di Kota Bandung. Pengertian Hotel menurut *Hotels Proprietors Act, 1956*, Hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh

pemilikinya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus. Berdasarkan Surat Keputusan Menparpostel No. KM 37/PW.340/MPPT-86, tentang Peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel. Bab I, Pasal 1, Ayat (b) dalam SK tersebut menyatakan bahwa : Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Hotel “X” kota Bandung dengan klasifikasi sebagai *boutique hotel* bintang empat menyatakan visi-nya untuk menjadi hotel pertama di kota Bandung yang hadir dengan sentuhan modern artistik yang memadukan dekorasi yang *elegant* dengan *trend* gaya hidup modern pada semua kamar serta fasilitas hotel yang ditawarkan. Misi-nya adalah memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya kepada perusahaan melalui penyediaan makanan dan minuman yang bercita rasa tinggi juga dengan pelayanan yang prima, dimana perusahaan sangat memperhatikan karyawannya serta bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *Operational Manager*, hotel “X” kota Bandung merupakan suatu hotel yang baru dibangun kembali dengan fisik bangunan dan struktur organisasi yang berbeda dari sebelumnya.

Konsep *boutique hotel* digunakan karena hotel “X” kota Bandung memadukan *interior design* dari beberapa budaya di Indonesia (budaya Jawa dan budaya Bali), memiliki jumlah kamar yang tidak terlalu banyak (70 kamar), dan terletak di pinggir kota yang jauh dari kebisingan, sehingga dirasakan lebih menyatu dengan alam sekitarnya.

Dalam menjalankan roda bisnisnya, hotel “X” kota Bandung saat ini dikelola oleh satu orang *President Director* (pemilik hotel) dan satu orang *General Manager* yang bertugas untuk mengkoordinir dan bertanggung jawab atas pengelolaan dan penataan sistem *management, accounting, SDM* serta pengembangan perusahaan. Untuk menjalankan kegiatan operasional hotel, *General Manager* dibantu oleh satu orang *Operational Manager* yang berperan sebagai asisten dari *General Manager* yang tugasnya mengkoordinir dan bertanggung jawab atas para karyawan dan jalannya sistem yang telah ditetapkan oleh *management*, mengadakan koordinasi dengan Manajer Madya dan Staff Operasional agar jalannya operasional perusahaan sesuai dengan rencana yang akan dicapai oleh *management*; dan tujuh orang Manajer Madya yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.

Sebagai hotel yang baru memulai kembali aktivitas bisnisnya, hotel “X” kota Bandung memerlukan sumber daya manusia untuk bekerja sebagai karyawan yang akan membantu hotel “X” kota Bandung untuk mencapai visi

dengan menjalankan misi yang telah ditetapkan. Untuk mendapatkan karyawan baru yang potensial, memiliki keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan mempunyai sikap yang sesuai dengan budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan umumnya membuat sistem rekrutmen atau seleksi yang ideal, hal ini dilakukan misalnya dengan mengadakan tes tertulis (tes kecerdasan, bakat, kemampuan, minat dan integritas), wawancara dan tes simulasi kerja sehingga dapat membantu manajemen dalam menentukan apakah kompetensi pelamar tersebut sesuai dengan pekerjaan yang akan dijalankan. (**Stephen P. Robbins**, 2003:259).

Disebutkan oleh *Human Resources Manager* hotel “X” kota Bandung bahwa sistem perekrutan bagi karyawan khususnya karyawan di level Manajer Madya belumlah menerapkan sistem perekrutan yang ideal (tes tertulis, wawancara, tes simulasi kerja). Saat ini karyawan yang berada di level Manajer Madya yang bekerja di hotel “X” kota Bandung dipilih berdasarkan referensi dari *manager* lain ataupun hanya melalui tes wawancara dan pertimbangan *Curriculum Vitae* (pendidikan dan pengalaman). Selama ini hotel “X” kota Bandung jarang melakukan promosi lowongan kerja melalui iklan di media, hal ini disebabkan karena pertimbangan waktu yang lama dalam hal seleksi dan biaya yang dibutuhkan untuk seleksi cukup besar. Apabila hal ini terus dilakukan maka sangat memungkinkan hotel “X” kota

Bandung merekrut karyawan yang kurang sesuai dengan persyaratan jabatan dan harapan perusahaan.

Sebagai hotel yang baru menjalani masa rekonstruksi bangunan dan restrukturisasi jabatan, maka sangat memungkinkan bahwa hotel tersebut mengalami perubahan-perubahan baik yang diakibatkan oleh faktor internal, misalnya hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan; ataupun perubahan yang diakibatkan oleh faktor eksternal, misalnya hal-hal yang berhubungan dengan kompetitor. Strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa demi menciptakan kepuasan pelanggan ataupun memberikan respon secara cepat dan tepat terhadap permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, membuat seorang Manajer Madya menjadi salah satu sumber penting dalam melakukan pemecahan masalah. Seorang Manajer Madya haruslah mampu memberikan keputusan yang cepat, tepat dan akurat dalam pemecahan masalah dikarenakan solusi yang dibuat akan berdampak pada seluruh bagian dari sebuah perusahaan.

Seorang Manajer Madya memiliki peran sebagai pemimpin pelaksanaan seluruh kegiatan operasional hotel. Manajer Madya berfungsi untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen perusahaan (*President Director* dan *General Manager*) dan kemudian menyampaikannya langsung kepada bawahan. Seorang Manajer Madya juga bertanggungjawab atas kelancaran pelaksanaan *Standard Operating Procedure* untuk

dilaksanakan dengan sempurna oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, seorang Manajer Madya dituntut untuk memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang berada di jabatan lain karena memiliki peran, tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan seluruh kegiatan operasional hotel dengan sebaik-baiknya.

Kegiatan operasional hotel “X” saat ini dipimpin oleh tujuh Manajer Madya, yaitu : ***Departement Of Sales***: membuat rencana bisnis, membuat anggaran pendapatan dan pengeluaran dari departemen serta menjalankan strategi marketing dengan tepat dalam rangka menghadapi kompetisi; ***Human Resources Manager***: mengatasi hal yang berhubungan dengan kekaryawanan; ***Financial Manager***: melaksanakan koordinasi pengelolaan akuntansi dan bertanggung jawab atas perumusan dan pelaksanaan pencatatan data akunting; ***House Keeping Manager***: mengkoordinir pemeliharaan kebersihan dan penataan penampilan hotel; ***Chief Engineering***: Memastikan semua elemen fisik hotel terawat dengan baik serta memastikan kelayakan kerja sistem pengamanan; ***Front Office Manager***: bertanggung jawab atas pengoperasian resepsionis dan jasa kasir; ***Food & Beverage Manager***: membantu *General Manager* (GM) dalam hal perencanaan, penerapan, dan pemeliharaan standar kualitas servis, serta mengawasi dan mengkoordinasi aktivitas operasi dari *Restaurants, Bar, Karaoke* dan *Banquet outlet*.

Dalam usahanya untuk mengembangkan kompetensi sebagai Manajer Madya, beberapa Manajer Madya tergabung dalam organisasi tertentu yang memungkinkan mereka untuk saling bertukar informasi mengenai hal-hal baru yang mereka perlu ketahui dalam menjalankan pekerjaan sebagai Manajer Madya. *Human Resources Manager* hotel "X" kota Bandung menyebutkan bahwa terdapat rencana yang dibuat dalam *action plan* untuk diadakannya training pada level Manajer Madya, tetapi pada kenyataannya selama ini pihak manajemen tidak pernah mengadakan training yang bertujuan untuk lebih mengembangkan kompetensi Manajer Madya, hal ini dikarenakan membutuhkan biaya yang besar dalam mengadakan training dan juga Manajer Madya dianggap telah mampu mengembangkan kompetensinya dengan cara mereka sendiri, seperti membaca buku dan mengikuti kegiatan organisasi. Di sisi lain para Manajer Madya menginginkan adanya suatu pelatihan dan pengembangan bagi mereka dalam rangka memperoleh informasi dan pengetahuan baru untuk mendukung mereka dalam menjalankan pekerjaan sebagai Manajer Madya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa hotel "X" kota Bandung memiliki beberapa macam permasalahan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. Pertama adalah hotel "X" kota Bandung belum menerapkan sistem perekrutan/seleksi yang sesuai dengan standar dan kualifikasi hotel "X" berdasarkan kompetensi, sehingga memungkinkan hotel

tersebut untuk merekrut karyawan yang kurang sesuai dengan persyaratan jabatan dan harapan perusahaan. Permasalahan yang kedua adalah bahwa pihak manajemen (*President Director* dan *General Manager*) kurang menyadari pentingnya diadakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan level Manajer Madya yang memungkinkan Manajer Madya tersebut untuk semakin mengembangkan kompetensinya sehingga mempunyai dampak yang semakin baik terhadap efektifitas kerja mereka.

Permasalahan-permasalahan yang dialami oleh hotel "X" mengenai hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia merupakan permasalahan yang umum terjadi pada sebuah perusahaan. *Competency-Based Human Resources Management System (CBHRM)* adalah pendekatan mutakhir dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mengintegrasikan strategi bisnis organisasi dengan sistem manajemen SDM. Sistem ini mencakup pengembangan model kompetensi yang berkaitan dengan strategi bisnis dan penggunaannya dalam fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti *recruitment*, *performance management*, *training*, *career planning*, dan *succession planning (PQM consultants)*.

Model kompetensi dapat menjawab permasalahan tentang profil SDM yang dituntut baik dari segi keterampilan, pengetahuan dan karakteristik agar dapat mendukung dalam pencapaian sasaran perusahaan secara keseluruhan. Beberapa alasan perusahaan-perusahaan yang sudah menerapkan model

kompetensi antara lain, bahwa dapat dipastikan adanya hubungan antara tuntutan kompetensi dengan pencapaian tujuan dan sasaran bisnis, di samping itu model kompetensi dapat dijadikan sebagai alat untuk memprediksi keberhasilan kinerja seseorang yang superior (***PPM Institute of Management***). Dengan menerapkan kompetensi pada manajemen perusahaannya berarti bahwa organisasi telah berupaya untuk memberdayakan karyawan untuk bertanggung jawab terhadap karirnya, mengarahkan pengembangan diri karyawan dan secara berkelanjutan dapat mengevaluasi dan meningkatkan kemampuan diri karyawannya. Pada waktu yang bersamaan, model kompetensi juga memberikan kesempatan pada organisasi untuk pro-aktif merencanakan kebutuhan-kebutuhan SDM mereka dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dan menetapkan program yang dapat mendukung karyawannya dalam mencapai kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan organisasi (***Bina Potensia Indonesia, 2005***).

Penerapan CBHRM pada hotel “X” kota Bandung diharapkan dapat mengatasi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) dan juga berguna untuk mengetahui gambaran mengenai model kompetensi yang dimiliki oleh Manajer Madya pada seluruh departemen hotel “X” kota Bandung. Berdasarkan model

kompetensi tersebut, hotel “X” kota Bandung dapat melakukan analisis mengenai kompetensi-kompetensi yang masih harus ditingkatkan oleh para Manajer Madya sehingga akhirnya dapat menghasilkan suatu performa kerja terbaiknya. Penerapan CBHRM juga diharapkan dapat memperkuat strategi, budaya, visi serta misi dari hotel “X” kota Bandung.

Development Dimension International (DDI) merupakan sebuah organisasi yang mencetuskan penggunaan kompetensi yang telah banyak menerapkan sistem CBHRM di berbagai level pekerjaan. Dalam *DDI* terdapat kompetensi-kompetensi yang dapat dijadikan dasar untuk menyusun sebuah model kompetensi sebuah perusahaan. Contoh kompetensi umum yang dipersyaratkan untuk level Manajer Madya antara lain adalah kompetensi *leadership* (kemampuan Manajer Madya untuk mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama), *Planning and organizing* (kemampuan Manajer Madya untuk menetapkan alternatif tindakan baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain dalam mencapai tujuan yang spesifik; merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang ada); dan *Oral communication* (kemampuan Manajer Madya untuk menerima dan memberikan informasi secara efektif baik dalam situasi individual maupun kelompok). Dengan kompetensi umum (*generic competency*) dari *DDI* diharapkan dapat menjaring kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh Manajer Madya hotel ”X” kota Bandung.

Dari uraian di atas, dapat terlihat bahwa permasalahan yang dialami oleh hotel “X” kota Bandung adalah masalah yang berkaitan dengan pengadaan dan pembinaan SDM yang dapat diatasi dengan menerapkan CBHRM dalam proses manajemennya. Jabatan Manajer Madya hotel “X” kota Bandung dianggap belum memiliki persyaratan yang jelas dalam seleksi sehingga diperlukan penerapan model kompetensi untuk memperlengkap deskripsi kerja (*job description*). Hotel “X” kota Bandung akan memperoleh gambaran mengenai model kompetensi pada Manajer Madya perusahaan secara umum, dan juga gambaran model kompetensi masing-masing Manajer Madya sehingga perusahaan dapat melakukan analisis terhadap model kompetensi yang dimiliki oleh Manajer Madya dalam menampilkan performa terbaiknya. Adanya kebutuhan hotel “X” kota Bandung untuk mengetahui gambaran model kompetensi dari para Manajer Madya-nya, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian deskriptif mengenai model kompetensi pada level Manajer Madya di hotel “X” kota Bandung.

I.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Bagaimana gambaran mengenai model kompetensi pada level Manajer Madya di hotel “X” kota Bandung.

I.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

I.3.1 Maksud

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai model kompetensi pada level Manajer Madya di hotel “X” Kota Bandung.

I.3.2 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun model kompetensi pada level Manajer Madya di hotel “X” Kota Bandung melalui pendekatan *Development Dimension International (DDI)*.

I.4 KEGUNAAN PENELITIAN

I.4.1 Kegunaan Ilmiah

Dengan pencapaian maksud tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk :

- a. Penelitian ini dapat memperluas bidang terapan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai model kompetensi pada level Manajer Madya.

- b. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan untuk diadakannya penelitian lebih lanjut dalam bidang Psikologi Industri terutama yang berkaitan dengan model kompetensi.

I.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Diharapkan dapat memberikan informasi bagi pimpinan atau pihak manajemen untuk melakukan *recruitment* (seleksi), *training*, penilaian kerja, sistem kompensasi, penempatan dan pengembangan karir bagi karyawan yang disesuaikan dengan model kompetensi.
- b. Memberikan gambaran dan informasi mengenai model kompetensi pada level Manajer Madya hotel “X” kota Bandung untuk bekerja sesuai dengan model kompetensi yang sudah ditetapkan dan diharapkan dapat berguna untuk lebih meningkatkan performa kinerja dari Manajer Madya.
- c. Memberikan informasi kepada profesi psikolog ataupun profesi lain khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai manfaat penerapan CBHRM dalam organisasi atau perusahaan.

I.5 Kerangka Pemikiran

Hotel “X” kota Bandung adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa perhotelan yang berdiri sejak tahun 1930, dan hingga saat ini terus menerus mengalami peningkatan baik dalam kelengkapan sarana dan prasarana juga dalam hal kualitas pelayanan yang diberikan kepada

pengguna jasa. Hotel “X” kota Bandung memiliki visi untuk menjadi hotel pertama yang hadir dengan sentuhan modern artistik yang memadukan dekorasi yang *elegant* dengan *trend* gaya hidup modern pada semua kamar serta fasilitas hotel yang ditawarkan. Hotel “X” kota Bandung juga dilengkapi dengan misi yang berusaha memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya kepada perusahaan melalui penyediaan makanan dan minuman yang bercita rasa tinggi juga dengan pelayanan yang prima, dimana perusahaan sangat memperhatikan karyawannya serta bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan.

Sasaran utama dari hotel “X” kota Bandung ini diantaranya adalah memberikan pelayanan yang mengesankan dan istimewa, mengontrol seluruh pengeluaran biaya operasional dan pemasukan dengan pengelolaan yang baik dan terkontrol, penerapan konsep yang sesuai pada semua aspek hotel, kualitas produk hotel yang baik dan nyaman, memaksimalkan sumber daya manusia untuk dapat memiliki kesadaran yang tinggi akan lingkungan pekerjaannya di bidang jasa, serta kedisiplinan untuk pelatihan karyawan. Hal yang menjadi elemen utama pada hotel “X” kota Bandung ini diantaranya adalah tampilan hotel yang berkarakter dan berbeda dalam hal dekorasi yang artistik dan elegan, kualitas makanan dan minuman, kualitas pelayanan, kebersihan dan keamanan serta kenyamanan.

Seluruh aktivitas dan kegiatan operasional hotel “X” kota Bandung dikoordinir oleh satu orang *General Manager* yang bertugas untuk mengkoordinir dan bertanggung jawab atas pengelolaan dan penataan sistem *management, accounting, SDM* serta pengembangan perusahaan. Dalam melaksanakan fungsinya, *General Manager* dibantu oleh satu orang *Operational Manager* yang berperan sebagai asisten dari *General Manager* yang tugasnya mengkoordinir dan bertanggung jawab atas para karyawan dan jalannya sistem yang telah ditetapkan oleh *management*, mengadakan koordinasi dengan Manajer Madya dan Staff Operasional agar jalannya operasional perusahaan sesuai dengan rencana yang akan dicapai oleh *management*; dan tujuh orang Manajer Madya yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.

Visi, misi, sasaran utama serta elemen utama dari hotel “X” kota Bandung diatas dijadikan landasan untuk melaksanakan seluruh proses manajemen. Proses manajemen adalah jiwa dalam aktivitas organisasi/perusahaan. Apabila terjadi perubahan pada arah dan gerak organisasi, hendaknya diikuti pula oleh perubahan pada proses manajemen. Perubahan-perubahan yang terjadi bisa diakibatkan oleh faktor internal, misalnya hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan; ataupun perubahan yang diakibatkan oleh faktor eksternal, misalnya hal-hal yang berhubungan dengan kompetitor. Perubahan ini tentunya dijalankan oleh

orang yang menjalankan semua fungsi manajemen yaitu *manager*. (**Evi Sylvia Soetomo** dalam Diktat Prinsip Manajemen, 2002:28). *Manager* adalah orang yang bertanggung jawab menjalankan fungsi atau proses manajemen dalam organisasi. *Manager* menyelesaikan urusan dan pekerjaan melalui orang lain dan bertugas mengambil keputusan, mengalokasi sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan.

Strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa demi menciptakan kepuasan pelanggan ataupun memberikan respon secara cepat dan tepat terhadap permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, membuat seorang Manajer Madya menjadi salah satu sumber penting dalam melakukan pemecahan masalah. Seorang Manajer Madya haruslah memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah yang cepat, tepat dan akurat dikarenakan solusi yang dibuat akan berdampak pada seluruh bagian dari sebuah perusahaan. Seorang Manajer Madya memiliki peran sebagai pemimpin pelaksanaan seluruh kegiatan operasional hotel. Manajer Madya berfungsi untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen perusahaan (*President Director* dan *General Manager*) dan kemudian menyampaikannya langsung kepada bawahan. Seorang Manajer Madya juga bertanggungjawab atas kelancaran pelaksanaan *Standard Operating Procedure* untuk dilaksanakan dengan sempurna oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, seorang Manajer Madya dituntut untuk memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh

sebuah perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang berada di jabatan lain karena memiliki peran, tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan seluruh kegiatan operasional hotel dengan sebaik-baiknya.

Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan, perusahaan tersebut umumnya membuat sistem rekrutmen atau seleksi yang ideal, hal ini dilakukan misalnya dengan mengadakan tes tertulis (tes kecerdasan, bakat, kemampuan, minat dan integritas), wawancara dan tes simulasi kerja sehingga dapat membantu manajemen dalam menentukan apakah kompetensi pelamar tersebut sesuai dengan pekerjaan yang akan dijalankan. (**Stephen P. Robbins**, 2003:259). Oleh karena itu diperlukan suatu metode yang tepat untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan jabatan yang diharapkan mampu meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pelamar yang akan berhasil dalam pekerjaannya. Salah satunya adalah dengan menerapkan CBHRM (*Competency Based Human Resources Management*) yang menghasilkan suatu produk yang disebut sebagai model kompetensi.

Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. (**Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer**,1993:9). *Underlying characteristics* mengandung arti bahwa kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang relatif mendalam dan menetap dan

dapat meramalkan perilaku yang akan muncul dalam berbagai situasi dan tugas yang dihadapi. *Causally related* berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan performansi, dan kata *Criterion-referenced* mengandung arti bahwa kompetensi secara nyata memprediksi siapa yang dapat mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk dengan menggunakan kriteria yang spesifik sebagai standar pengukuran. Kompetensi bukan hanya merupakan kemampuan yang bersifat bawaan, tetapi kompetensi dapat diperoleh melalui proses belajar dan pengalaman. Karakteristik-karakteristik yang terkandung dalam kompetensi dilihat melalui perilaku-perilaku (*key behavior*) yang dapat ditampilkan.

Karakteristik kompetensi menurut **David McClelland** terdiri dari lima aspek, yaitu *motives, traits, self-concept, knowledge dan skill*. *Motives* adalah keinginan yang secara konsisten dipikirkan oleh seorang Manajer Madya yang dapat mendorongnya untuk bertindak. *Motives* dapat mendorong, mengarahkan seorang Manajer Madya dalam memilih perilaku untuk menghadapi serangkaian tindakan atau tujuan dan menghindari dari yang lain. Misalnya, seorang Manajer Madya yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan secara konsisten menyiapkan tujuan yang menantang untuk dirinya dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan dan memanfaatkan umpan balik untuk bekerja dengan lebih baik. *Traits* adalah karakteristik yang dimiliki

oleh seorang Manajer Madya yang terdiri dari bakat, kemampuan, sifat dan sebagainya yang secara konsisten ditampilkannya dalam bekerja.

Self-Concepts adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri yang dimiliki seorang Manajer Madya. Misalnya, seorang Manajer Madya memiliki *self confidence* dan keyakinan bahwa ia dapat bertindak efektif pada setiap situasi. *Knowledge* adalah informasi tentang hal-hal spesifik yang dimiliki oleh seorang Manajer Madya. *Knowledge* tidak hanya dapat mengukur daya ingat namun dapat juga digunakan untuk mengukur kemampuan Manajer Madya dalam menemukan informasi dan data faktual yang dibutuhkannya dalam bekerja. *Knowledge* lebih meramalkan apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, bukan tentang apa yang akan dia lakukan dalam bekerja.

Skill adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang Manajer Madya dalam menampilkan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. *Skill* terdiri dari *analytic thinking* dan *conceptual thinking*. *Analytic thinking* yaitu kemampuan Manajer Madya dalam mengolah data, menjelaskan sebab akibat, mengorganisir data dan rencana. *Conceptual thinking* yaitu kemampuan Manajer Madya dalam memahami bentuk-bentuk dalam data yang kompleks. (Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer, 1993:10-11).

Menurut *The Iceberg Model* (Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer, 1993), kompetensi yang mengandung *knowledge* dan *skill* cenderung terlihat lebih nyata (*visible*) dan berada di permukaan karakter manusia.

Kompetensi *skill* dan *knowledge* relatif lebih mudah untuk dikembangkan. Pelatihan merupakan salah satu cara yang cukup efektif untuk pengembangan kompetensi ini. Kompetensi yang mengandung *self-concept*, *traits* dan *motives* lebih tersembunyi (*hidden*), lebih mendalam (*deeper*) dan menjadi pusat kepribadian. *Motives* dan *Traits* adalah inti dari gunung es kepribadian sehingga lebih sulit untuk diukur dan dikembangkan. Cara yang paling efektif untuk memilih karakteristik ini adalah dengan mengadakan seleksi. Kompetensi yang mengandung *self-concept* terletak diantaranya. Sikap dan *values* seperti *self-confidence* dapat diubah oleh pelatihan, psikoterapi, dan/atau pengalaman, tetapi hal tersebut membutuhkan waktu yang lama dan cukup sulit.

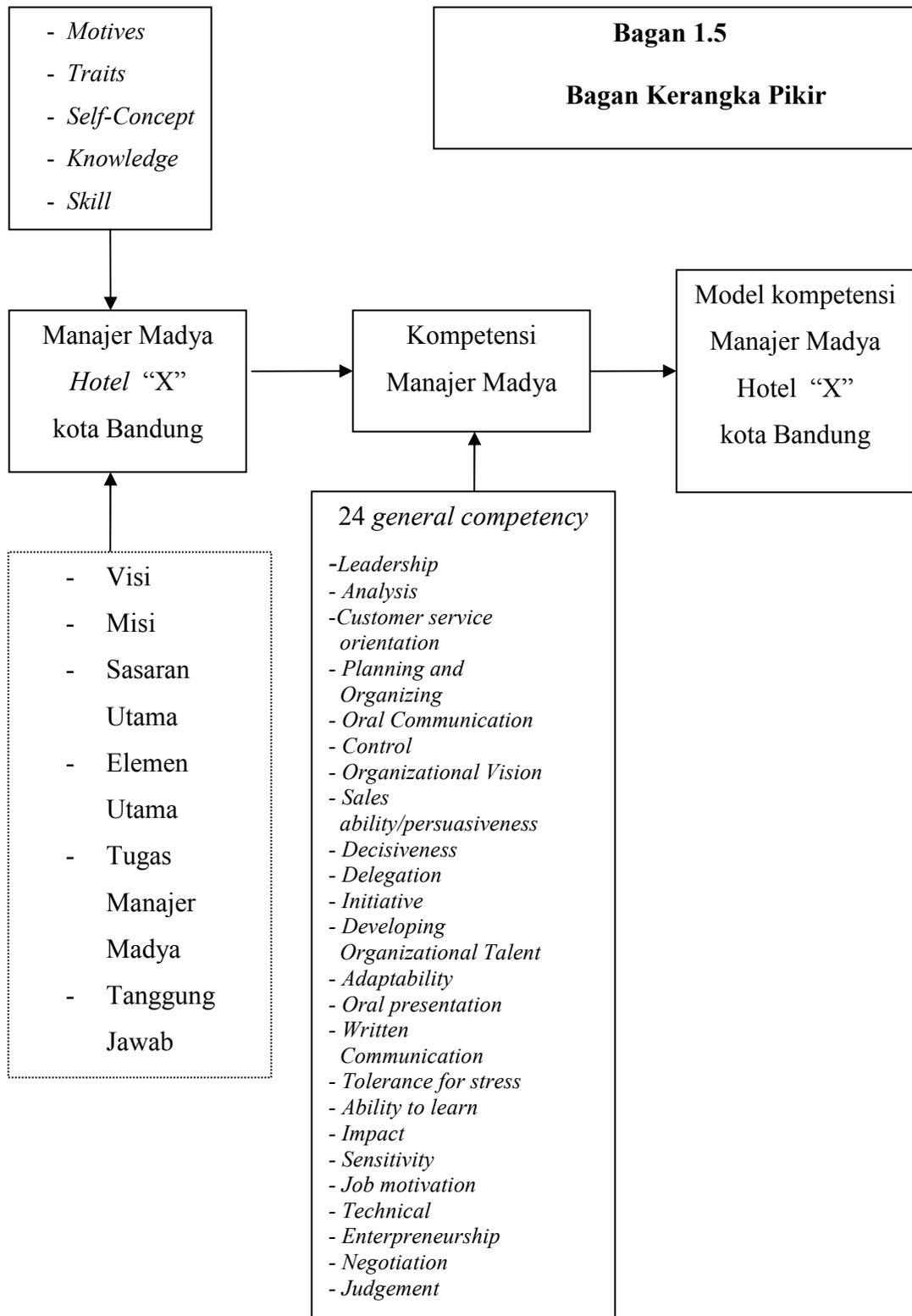
Kompetensi selalu terdiri dari karakteristik pribadi yaitu, *motives*, *traits*, dan *self-concept* yang mendukung pemakaian *knowledge* dan *skill* dalam perilaku (*behavior*) yang nantinya dapat memprediksi performa kerja seorang Manajer Madya. Sebagai contoh, seorang Manajer Madya yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan ditampilkan melalui performa kerjanya sehari-hari. Manajer Madya akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya, berani mengambil resiko dan selalu menampilkan performa terbaiknya dalam bekerja. Karakteristik-karakteristik orang-orang dengan performa kerja terbaik ini dapat memberikan suatu *template* atau pola dasar bagi sejumlah proses manajemen SDM: seleksi,

pengembangan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, promosi dan perencanaan karir. (**Manusia dan Kompetensi**,2003: 42).

Model kompetensi adalah satu set faktor-faktor kesuksesan (kompetensi) yang didalamnya tercakup *key behaviors* yang merupakan refleksi dari *skill* dan *knowledge* yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu peran atau jabatan tertentu. Sebagai contoh, kompetensi *Planning and Organizing* salah satu *key behavior*-nya adalah menyusun rencana kerja; kompetensi *Control* salah satu *key behavior*-nya adalah memeriksa secara berkala mengenai setiap kemajuan ataupun masalah bawahan. Penyusunan model kompetensi pada level Manajer Madya di hotel “X” kota Bandung dapat disusun berdasarkan *general competency* yang telah disusun oleh *Development Dimension International (DDI)*. *DDI* adalah pencetus dalam penggunaan kompetensi dan masih memimpin dalam merancang sistem pengembangan serta pelatihan seputar kompetensi. *DDI* menyusun berbagai model kompetensi dari berbagai jenis serta level pekerjaan yang dijadikan sebagai landasan dalam seleksi, promosi, pengembangan, *training*, serta rencana suksesi suatu perusahaan atau organisasi (www.ddiworld.com). *DDI* merancang 24 kompetensi, yaitu *Leadership, Analysis, Customer service Orientation, Planning and Organizing, Oral Communication, Control, Organizational Vision, Sales ability/persuasiveness, Decisiveness, Delegation, Initiative, Developing*

Organizational Talent, Adaptability, Oral presentation, Written Communication, Tolerance for stress, Ability to learn, Impact, Sensitivity, Job motivation, Technical, Enterpreneurship, Negotiation, Judgement.

Berdasarkan 24 *general competency* tersebut akan disusun menjadi sebuah model kompetensi dalam bentuk *profile* bagi Manajer Madya pada setiap departemen hotel “X” kota Bandung, yang disesuaikan dengan visi, misi, sasaran utama, elemen utama, tugas dan tanggung jawab dari seorang *manager*. Penyusunan model kompetensi ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen hotel “X” kota Bandung untuk melakukan rekrutmen/seleksi berdasarkan model kompetensi dan juga dapat meningkatkan kinerja dari para karyawannya terutama karyawan pada level Manajer Madya, sehingga seorang *manager* ataupun karyawan dapat terus meningkatkan performa kerjanya menjadi semakin baik demi terciptanya kualitas pelayanan yang akan menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, pihak manajemen hotel “X” kota Bandung diharapkan untuk terus melakukan pemantauan serta menyesuaikan model kompetensi yang telah ditetapkan sesuai dengan tuntutan di masa yang akan datang supaya dapat mendorong tercapainya visi serta misi hotel “X” kota Bandung.



1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menarik asumsi sebagai berikut :

1. *Middle Manages* hotel "X" kota Bandung memiliki fungsi untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen perusahaan (*President Director* dan *General Manager*) dan kemudian menyampaikannya langsung kepada bawahan karena bertanggungjawab atas kelancaran pelaksanaan *Standard Operating Procedure* untuk dilaksanakan dengan sempurna oleh seluruh karyawan.
2. Untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggungjawabnya tersebut dibutuhkan *skill* dan *knowledge* tertentu yang terangkum dalam *key behaviors* dalam kompetensi.
3. Dari 24 *general competency DDI*, akan menghasilkan model kompetensi spesifik pada masing-masing Manajer Madya hotel "X" kota Bandung.