

**PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI SEBAGAI PROGRAM PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Kasus Pelatihan Pegawai Hotel Nalendra Bandung)**

**Nike Kamarubiani<sup>1</sup>**

**Abstrak**

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di perhotelan saat ini masih dikatakan belum dapat berkompetisi dalam persaingan global. sehingga perlu dilakukan treatment khusus untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut hotel Nalendra adalah salah satu hotel yang sudah melakukan treatment tersebut melalui program pelatihan berbasis kompetensi. Adapun penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi guna memberikan gambaran tentang prosedur implementasi pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia di Hotel Nalendra khususnya mengenai 1) prosedur perencanaan pelatihan, 2) prosedur pelaksanaan pelatihan, dan 3) proses evaluasi pelatihan. Teori pendukung yang dipakai dalam penelitian ini diantaranya adalah teori-teori pengembangan SDM yang dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmodjo (1992), pelatihan seperti yang dikemukakan oleh Robert L. Craig (1987) dan Nedler (1984), teori kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensinya oleh Kevin Lohan (1995) dan William E. blank (1982).*

*Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan data- data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Dari seluruh rangkaian penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) perencanaan meliputi tinjauan terhadap proses identifikasi kebutuhan pelatihan, perancangan kurikulum pealtihan, proses rekrutmen peserta pelatihan, pemilihan sumber belajar, sumber dana, penjabaran bahan ajar, pengadaan sarana belajar, pemilihan metode dan teknik pelatihan, serta penyusunan alat evaluasi. 2) pelaksanaan meliputi pengkondisian iklim pembelajaran dan pretest, penyampaian materi serta penerapan metode dan teknik pembelajaran, praktek. 3) evaluasi meliputi pretest, tes proses, dan post test.*

***Kata kunci :*** pendekatan kompetensi, pengembangan sumber daya manusia

## **A. Pendahuluan**

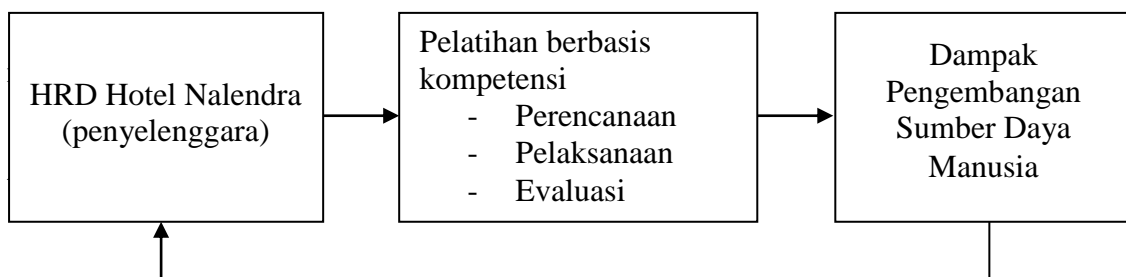
Pembangunan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Apabila pembangunan itu didukung oleh sumber daya manusia yang terampil, maka pembangunan akan dapat berkembang lebih optimal. Oleh karena itu sangat diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui jalur formal maupun informal. Dalam hal ini, peneliti tertarik untuk membahas tentang penyelenggaraan pelatihan dalam upaya meningkatkan kualitas seseorang dari aspek kognitif, afektif dan psikomotor. Sebagaimana dikemukakan oleh Wayne F. Cascio (1995) : *“training consist of p;aned programs undertaken to improve employee knowledge, skill, attitude, and social behavior, so that the performance of organization improves considerably”*.

Munandar (1978) mengutip pendapat Stikula yang menyatakan bahwa “untuk meningkatkan produksi tidak hanya tergantung pada mesin yang modern, modal yang cukup dan bahan baku yang banyak akan tetapi tergantung orang yang melaksanakannya”. Oleh karena itu untuk mencapai taraf efisiensi dan produktivitas yang tinggi, seorang pemimpin harus dapat mengetahui dan melayani kebutuhan pegawainya.

Di Indonesia, masalah perhotelan masih memerlukan penanganan khusus. Hotel Nalendra sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dalam usaha jasa pariwisata berusaha untuk mempunyai karyawan yang baik bagi perkembangan perusahaan di masa sekarang maupun masa yang akan datang. Pengelola hotel menyelenggarakan pelatihan berbasis kompetensi bagi karyawannya. Hal itulah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai prosedur implementasi pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia di Hotel Nalendra Bandung.

Berdasarkan observasi awal ditemukan bahwa Badan *Human Resources Development* (HRD) Hotel Nalendra menyadari pentingnya program pelatihan sebagai program pengembangan sumber daya manusianya yaitu para pegawai sebagai salah satu faktor penentu kemajuan perusahaan. Karena dititikberatkan oleh perhotelan sebagai wujud hasil pelatihan yang spesifik maka HRD memilih program pelatihan berbasis kompetensi dengan harapan akan menghasilkan pegawai yang menguasai tugasnya secara nyata dan tentu akan memberikan umpan balik yang nyata bagi penyelenggara.

Keberhasilan suatu program pelatihan tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi, diantaranya yaitu dilakukan melalui tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Berikut adalah gambaran kerangka penulis.



Gambar 1  
Paradigma Penelitian

## B. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi guna memberikan gambaran tentang prosedur implementasi pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia di Hotel Nalendra. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian ini adalah: (a) mengetahui prosedur perencanaan program pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia di Hotel Nalendra, (b) Mengetahui prosedur pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia di Hotel Nalendra, (c) mengetahui proses evaluasi program pelatihan berbasis kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia di Hotel Nalendra.

## C. Kajian Teori

### 1. Konsep Pelatihan dan Kompetensi

Pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan (*competency*) dan keterampilan kerja. Untuk itu istilah pelatihan selalu berdampingan dengan istilah kompetensi.

#### 1.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Mathis (2002), Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Selanjutnya Gary Dessler (2009) mengajukan pendapat pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Dalam pengertian yang lebih formatif, Ivancevich mengartikan pelatihan sebagai “usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”. Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah “sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (*kompetensi*) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

#### 1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan umum pelatihan sebagai berikut : (1) untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan (3) *untuk mengembangkan sikap*, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan). Tujuan pelatihan harus jelas ebab termasuk dalam salah satu komponen pelatihan. Sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2005) bahwa pelatihan terdiri dari: (a) tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat di ukur, (b) para pelatih (*trainer*) harus ahlinya yang berkualitas memadai atau profesional, (c) Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak di capai. (d) peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap

evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

### 1.3. Tahap-Tahap Pelatihan

Kegiatan pelatihan dilakukan melalui prosedur tertentu sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pelatihan. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan dilakukan dalam beberapa tahap kegiatan. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi : (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan / need assesment; (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan; (3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya; (4) menetapkan metode pelatihan; (5) mengadakan percobaan (try out) dan revisi; dan (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi.

## 2. Konsep Kompetensi

Istilah kompetensi berasal dari bahasa inggris yang dikenal dengan sebutan *competency*, *competence*, dan *competent* yang arti satu sama lainnya relatif sangat tipis. *Competency* merupakan kata benda dari *competence* yakni kecakapan. *Competence* selain berarti kecakapan dan kemampuan juga berarti wewenang. Juga dapat diartikan sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok Dalam penggunaan dua kata itu sering rancu. Sedang *competent* sebagai kata sifat yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Dengan demikian kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku, seklaigus fondasi karakteristik. Kesemuanya kompetensi tersebut akan terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja.

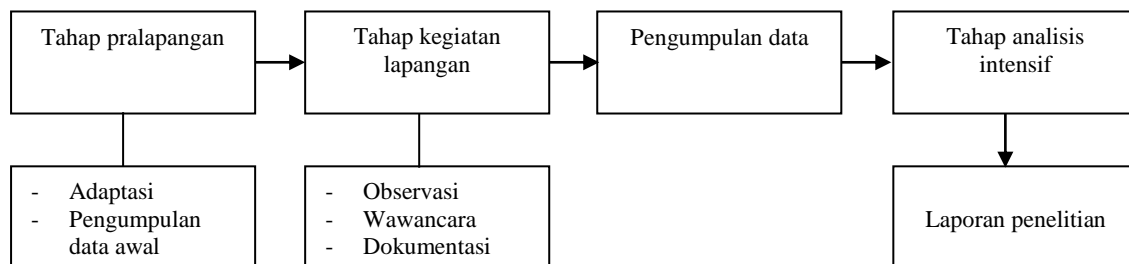
Konsep kompetensi merupakan dasar dalam perencanaan pelatihan. Oleh karena itu R.Pahlan dalam bukunya *Competency Management: A Practitioner's Guide*, terjemahan, (2007), menggali lima istilah dalam definisi kompetensi sebagai berikut:

- (1). Karakter dasar diartikan sebagai kepribadian seseorang yang cukup dalam dan berlangsung lama. Dalam definisi ini, karakter dasar mengarah pada motif, karakteristik pribadi, konsep diri dan nilai-nilai seseorang.
- (2). Kriteria referensi berarti bahwa kompetensi dapat diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu. Dapat diukur faktor-faktor pembentuk terjadinya kinerja karyawan yang beragam (unggul, biasa, dan rendah). Dari faktor-faktor tersebut kemudian dapat diprediksi kinerja seseorang. Misalnya angka penjualan yang dilakukan seorang wiraniaga per satuan waktu.
- (3) Hubungan kausal mengindikasikan bahwa keberadaan suatu kompetensi dan pendemonstrasiannya memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja unggul. Kompetensi-kompetensi seperti motif, sifat dan konsep diri dapat memprediksikan ketrampilan dan tindakan. Kemudian ketrampilan dan tindakan memprediksi hasil kinerja pekerjaan. Jadi disitu ada maksud atau motif yang mengakibatkan sebuah tindakan atau perilaku yang membuahkan hasil. Contohnya, kompetensi pengetahuan selalu digerakkan oleh kompetensi motif, karakteristik pribadi, atau konsep diri. Model kausal ini dapat diperjelas lagi melalui contoh berikut; kalau organisasi tidak mengakuisisi atau mengembangkan kompetensi inisiatif bagi para karyawannya, maka dapat diduga pekerjaan yang harus disupervisinya akan dikerjakan ulang dan biaya untuk memastikan kualitas pelayanan akan meningkat.
- (4). Kinerja unggul mengindikasikan tingkat pencapaian, misalnya dari sepuluh persen tertinggi dalam suatu situasi kerja.
- (5). Kinerja efektif adalah batas minimum tingkat hasil kerja yang dapat diterima. Ini biasanya merupakan garis batas dimana karyawan yang hasil kerjanya di bawah garis ini dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tersebut.

## D. Metode dan Teknik Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengamati lingkungan hidupnya, bagaimana cara mereka berinteraksi, berusaha dan bagaimana ia menafsirkan dunia kerjanya dalam kondisi naturalistik, sedangkan peneliti sebagai instrumen penelitian. Adapun metode yang digunakan adalah metode studi kasus terhadap keseluruhan proses program pelatihan (perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi) sebagai program pengembangan sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh Hotel Nalendra khususnya pada divisi *Food and Beverage*.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi secara partisipasi pasif yaitu peneliti bertindak sebagai pengamat secara pasif di tengah-tengah aktivitas subjek dan di tempat pelaksanaan pelatihan berlangsung. Mengamati, mencatat, lalu memverifikasi setiap fenomena dan informasi yang diperoleh berdasarkan pedoman yang telah disiapkan. Aspek yang diamati adalah struktur organisasi, proses pelatihan, sarana prasarana pendukung program. Teknik wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara berstruktur terhadap beberapa responden yaitu instruktur, staf HRD, dan peserta pelatihan. Studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data yang diperoleh yaitu berupa rumusan konsep pelatihan, dokumentasi pra desain pelatihan, dan laporan pelatihan. Peneliti menggambarkan kronologis penelitian pada bagan di bawah ini:



Gambar 2  
Proses penelitian

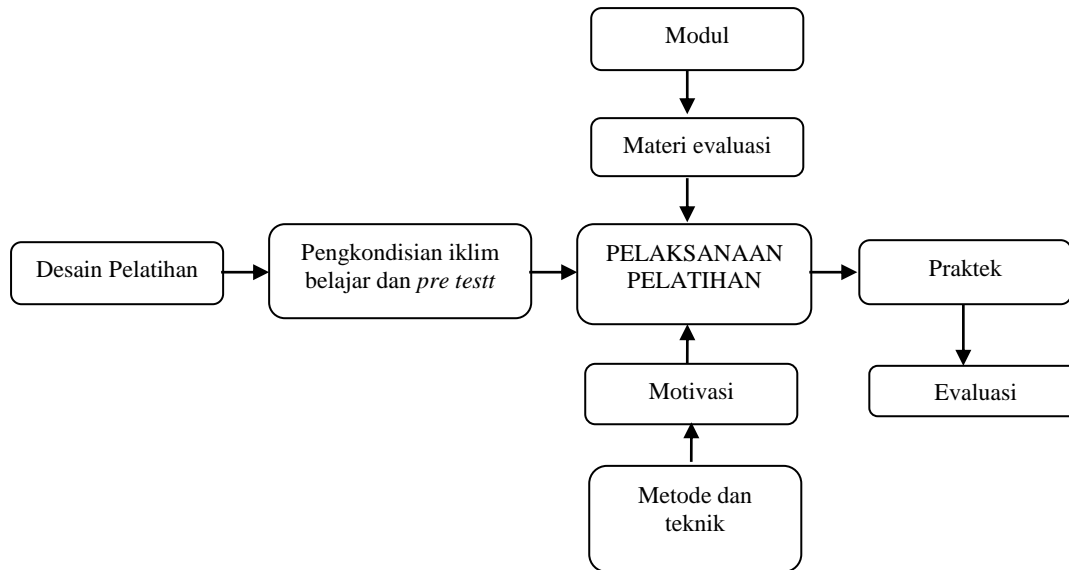
## E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Peningkatan mutu pegawai melalui program pelatihan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, yaitu dapat memanfaatkan potensi SDM secara lebih efektif dan pada akhirnya akan meningkatkan pelayanan dan kepuasan para pemakai jasa untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Hotel Nalendra menyadari hal ini dan mereka menyelenggarakan pelatihan berbasis kompetensi dengan tahapan yang dilaluinya yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

### 1. Perencanaan pelatihan berbasis kompetensi

Perencanaan pelatihan dimulai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh divisi HRD dan diperoleh data bahwa diperlukan adanya pengembangan pegawai sebagai sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensinya sesuai dengan standar nasional, dengan begitu terjadi perubahan tingkat kompetensi pegawai yang akan berdampak pada kualitas pelayanan Hotel Nalendra sehingga mampu berkompetitif dengan hotel lainnya.





Gambar 4  
Pelaksanaan program pelatihan

### 3. Evaluasi pelatihan berbasis kompetensi

Evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur efisiensi dan efektifitas pelatihan. Evaluasi diukur secara kualitatif dengan melihat kemampuan peserta dalam menampilkan/ mendemonstrasikan kompetensi yang dilatihkan dan dinilai oleh asesor selaku penilai kompetensi yang ditampilkan. Evaluasi dilakukan dengan tiga tahap yaitu *pre test*, evaluasi proses, dan *pos test*.

### F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pengelolaan pelatihan berbasis kompetensi sebagai program pengembangan sumber daya manusia, yang dilakukan pada pegawai hotel Nalendra Bandung dilakukan dalam tiga tahap yakni tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah perlunya perhatian yang lebih baik dari pengelola hotel berkenaan dengan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengelolaan hotel sehingga meningkatkan kompetensi karyawan dalam memberilakn layanan yang lebih baik kepada konsumen.

### G. Daftar Pustaka

- Abdulhak, I. (1996). Strategi membangun motivasi dalam pendidikan orang dewasa. Bandung : AGTA Manunggal Utama.
- Arasasmita, R. (1985). Pedoman merancang system kursus dan latihan. Bandung : PLS FIP IKIP.

Harris, R. (2002). Memahami pelatihan di tempat kerja. Terjemahan *Getting to grips with*. Jakarta.NCVER.

Mangkunegara, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Miller, J.P. & Seller. W. (1985). *Curriculum, perspective and practice*. New York : Longman Inc.

Nasution S. (1993). *Pengembangan Kurikulum* Bandung : Cita Aditya Bakti.

Sudjana, D. (1993), *Metode dan teknik pembelajaran Partisipatif*, Bandung : Nusantra Press.

Tilaar, H.A.R.

<sup>1</sup> **Penulis adalah Dosen Jurusan PLS FIP Universitas Pendidikan Indonesia**