**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI DALAM UPAYA**

**MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN HOTEL**

**(Studi Kasus Pada InterContinental Hotels Group Di Bandung)**

**Wibowo**

**NPM. 169010045**

**ABSTRAK**

Penelitian pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kemampuan, meningkatkan pelatihan dan efektivitas pengembangan, serta meningkatkan efektivitas dan effisien dalam proses yang terkait dengan rekrutmen dan seleksi, mengurangi *turnover*, meningkatkan penekanan pada tujuan bisnis, bantuan dalam karir dan perencanaan suksesi, menganalisis keterampilan meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja.

Penelitian dengan pendekatan metode kualitatif bersifat eksploratif dengan rancangan studi kasus tunggal dilakukan untuk eksplorasi secara mendalam tentang program pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di hotel.

Implementasi Strategi Pengembangan Sumber daya manusia berbasis kompetensi karyawan merupakan rangkaian proses yang dimulai dari mendesain tugas, menganalisis organisasi, menganalisis sistem manajemen sumber daya manusia yang digunakan, menganalisis proses pekerjaan dan teknologi yang dipergunakan. Hasil rangkaian proses tersebut akan dapat menghasilkan kerangka kompetensi yang meliputi t*echnical competence*, *social competence*, e*thical competence*, m*anagerial competence*, s*trategic competence. Dengan kelima kerangka kompetensi tersebut maka akan diterapkan* untuk karyawan dengan *level rank & File di frontline* akan mendapatkan pelatihan yang dihubungkan dengan *fuctional competency* yang meliputi *tehnical competency*, serta akan medapat tambahan pelatihan yang di hubungkan dengan *ethical competency* dan *social competency*. Sedangkan untuk level manajer diperlukan kemampuan *Managerial competence,* Kompetensi yang akan diarahkan pada tingkat manajer (*generic competency*), kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan manajerial dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. *Strategic competence*, kompetensi yang dihubungkan dengan kemampuan melihat jauh ke depan sehingga dapat menyiapkan berbagai kebijakan yang strategi.

Hasil perumusan strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi tersebut akan berfungsi dalam proses rekrutmen & seleksi, pelatihan, pengembangan Karier, *compensation & benefit* dan evaluasi kinerja sehingga berperan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan *frontline*

*ABSTRACT*

Wibowo Cahyoseputro, NPM: 169010045, **Competency-Based Human Resource Development Strategy in Efforts to Improve Performance of Hotel Employees (Case Study at InterContinental Hotels Group in Bandung).** Under the guidance of Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA. (As a Promoter), and Dr. Atty Tri Juniarti, SE., M.Sc. (As Co-Promoter).

*Competency-based human resource development research conducted in improving employee performance by increasing the ability to work, training and development, effectiveness and efficiency in the processes related to recruitment and selection, reduce turnover, increase achievement of business objectives, assistance in planning career and development.*

*The research using qualitative, exploratory methods with a single case study design was conducted for competency-based human resource development programs in an effort to improve employee performance in hotels.*

*Implementation of human resource development strategy base on competency which consists of processes that start from designing tasks, analyzing organizations, analyzing human resource management systems, analyzing work processes and technology. The results of processes will produce a competency framework that includes technical competence, social competence, ethical competence, managerial competence, strategic competence. The five competency frameworks, it will be applied for employees with rank & file level on the frontline, they will receive training related to fuctional competency which includes technical competency, and will receive additional training related to ethical competency and social competency. For*  *manager level, managerial competence is needed, competency which will be directed at manager level (generic competency), competence related to managerial ability in planning, organizing, mobilizing, and controlling. Strategic competence, competencies associated with the ability to see far ahead so that they can prepare a variety of strategic policies.*

*The results of the formulation of this competency-based human resource development strategy will be carried out in the process of recruitment & selection, training, career development, compensation & benefits and evaluation of performance improvement to improve the performance of frontline employees*

**DAFTAR PUSTAKA**

**I. Buku**

Armstrong, M. 2014. Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition. London: Kogan Page.

Armstrong, M. 2011. Strategic of Human Resource Management Practice, 5th Edition. London: Kogan Page.

Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung PT. Erlangga.

Bernardin, H. J dan Russell, J. E. A. (2013), Human Resource Management, Sixth Edition. New York: McGrawHill

Creswell, J.W, 2013, Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, edisi ketiga, Yogyakarta. Pustaka Pelajar

Darmawan, Didit. 2013. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Suabaya*.* Pena Semesta.

David. Fred.R. 2017. Manajemen strategis konsep, buku 1 edisi 12. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.

Decenzo, D.A., & Robbins, S.P. (2010). Fundamentals of Human Resource Management, 10th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Dessler, Gary.2016. Human Resource Management Tenth Edition. New Jersey Prentice Hal

Dessler, Gary (2006). Terjemahan oleh Paramitha Rahayu Manajemen Sumber Daya Manusia jilid 1(10th ed). Jakarta : Indeks.

Dubrin, Andrew J. 2012. Essential of Management. Ninth. Ohio Cengage Learning

Dubois, D., Rothwell, J. W. 2004. Competency Based Human Resource Management..Davies-Black Publishing.

Edison Emron, Yohny Anwar dan Imas Komariah., 2016., Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung.

Gаol L, Jimmy. 2014. А to Z Humаn Cаpitаl: Mаnаjеmеn Sumbеr Dаyа Mаnusiа. Jakarta. PT Grаsindo.

Gaspersz, Vincent. 2002. Pedoman Implementasi Program Six Sigma. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Greer. Charles. R 2003. Strategic Human Resources. USA. Pearson

Gibson James L., John M. Ivancevich, James H. Donelly, Robert Konopaske. 2012, *Organization Behavior, Structure, Processes*, New York, America. McGraw-Hill Irwin.

Griffin, Ricky W. 2011. Management. 11th Edition, South Western, USA. CENGAGE

Griffin, Ricky W. 2004. Manajemen. Edisi Ketujuh, Jilid Satu. Alih Bahasa oleh Gania Gina. Jakart. Erlangga.

Handoko, T. Hani. 2011. Manajemen Personalia dan Sumbedaya Manusia. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Hani, T. Handoko. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta.BPFE

Heizer, Jay & Render, Barry.2015. Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan, Jakarta: Salemba Empat.

Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2012. Strategic Management. New Jersey. Pearson.

Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta. Penerbit Andi.

Indrawan, R., & Yaniawati, P. 2014. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan. Bandung: Refika Aditama.

Ivancevich John M, Konopaske Robert, Matteson Michael T. 2014. Organizational Behavior And Management 10th Edition, New York, Mc Grow Hill.

Ivancevich John M, Konopaske Robert, Matteson Michael T. 2004. Prilaku dan Manajemen Organisasi, Jakarta. Erlangga.

Ivancevich, John M. etal. 2004. Management Prinsiples and Functions. Krishan Nagar, Delhi: A.I.T.B.S. Publishers & Distributors (Regd.)

Kasmir. 2016. Pengantar Manajemen Keuangan. Jakarta: Prenadamedia Group

Khan, A, Mahmood. 2017. Hospitality marketing and consumer behavior : creating memorable experiences. Toronto ; Waretown, NJ, USA : Apple Academic Press

Kotler, Philip. Bowen, T, John. Makens, C, James. Baloglu, Seyhmus. 2017. Marketing for Hospitality and Tourism. Vivar in Malaysia

Kreitner, Robert dan Kinicki. 2007. Organizational Behavior. 7th Edition. Boston: McGraw-Hill

Laksana, Fajar. 2008. Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu

Lohmann, Gui, dan Panosso Netto, Alexandre. 2017. Tourism Theory Concepts, Models and Systems. UK by CPI Group (UK) Ltd, Croydon, CR0 4YY, UK

Luthans Fred (2011), *Organizational Behavior An Evidence Based Approuch*, 12th edition, New York America, McGraw-Hill Irwin.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Remaja Rosdakarya, Bandung.

Marwansyah 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

Moeheriono. 2014. “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Mondy, R.W, and Martocchio. Josep. 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia**,**Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.

Mulyadi dan Setyawan, Johny, 2001, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Jakarta. Salemba Empat.

Nawawi, Hadari. 2006. Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang. Yogyakarta: UGM Press.

Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. 2011. Fundamental of Human Resources Management. USA. The Mc Graw-hill.

Priadana, M. Sidik. 2019, *Kepemimpinan Kontemporer* (*Hand Out*), Program Doktor Ilmu Manajemen Unpas Bandung.

Rangkuti, Freddy, 2016, Analisis SWOT:Teknik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama,

Roe, Robert A. 2001. Trust Implications for Performance and Effectiveness. European Journal Vol. 12, No. 5.

Rivai, V dan E.J. Sagala. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik Edisi III. Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa.

Rivai, V dan E.J. Sagala. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik Edisi III. Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa.

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2012 .Management, Eleventh Edition, United States of America: Pearson

Robbins, Stephen P. and Judge. Timothy. A. 2013. Organization Behaviour. United States of America. Pearson.

Sagala, Syaiful. 2017. Human Capital Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas. Depok. Kharisma Putra Mandiri

Sanghi, Seema. 2007. The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. New Delhi: Vivek Mehra for Sage Publications India Pvt Ltd.

Schermerhorn John R., James G., Hunt, Richard N. Osborn, Mary Ubl-Bien 2010, *Organizational Behavior*, 11th edition, John Wiley & Sons, Inc. Unitate States.

Sedarmayanti. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, Bandung. PT Refika Aditama.

Sheela, A.M 2002, Economic of Hotel Management, New Age International.

Simanjuntak. Payaman J .2013.Manajemen Evaluasi Kinerja .Edisi 3. Jakarta. Fakutas UI

Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2012. Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikas, Yogyakarta Graha Ilmu

 Sofyandi, Herman, dan Garniwa, Iwa. 2007. Prilaku Organisasional, Yogyakarta, Graha Ilmu.

Sopiah, 2008. Perilaku Organisasional, Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.

Sucipto dan Siswanto Agus. 2008. Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif.Malang: UIN Malang Press.

Sudarmanto. 2018. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Sukarna. 2011. Dasar-Dasar Manajemen. CV. Mandar Maju. Bandung.

Sutrisno. 2012. Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi. Yogyakarta: EKONISIA.

Sutrisno, Edy 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana

Sutopo, H. B. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS Press.

Sunyoto, Danang. 2013. *Teori,* Kuesioner, dan analisis data Sumber Daya Manusia (praktik penelitian). Yogyakarta. CAPS.

Thoha, Miftah. 2014. Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya, cetakan ke-23. Jakarta : Rajawali Pers.

Torrington Derek, Laura Hall, Stephen Taylor (2005), Human Resource Management, 6th edition Prentice Hall, Pearson Education Limited.

UNWTO, (2004), Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations, A Guidebook. United Nations World Tourism Organization. Madrid, Spain.

Weihrich Heinz, Koontz Harold 2010, Essential Management An International Perspective. 7th Edition. New Delhi, Tata, Mc Grow Hill.

Weihrich Heinz, Koontz Harold 2013, Management a Global Perspective. Elevent Edition. South-Western Ohio Thomson

Wibowo 2014. Manajemen Kinerja. Edisi Keempat. Jakarta : Rajawali Pers.

*World Bank* tahun 2018, http://www.worldbank.org

World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2017-2018, Jenewa, Swiss, 2018.

Yin, Robert K. 2013. Studi Kasus Desain & Metode. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Bandung: Alfabeta*.*

Yunus, Eddy. 2016. Manajemen Strategi. Yogyakarta: CV Andi Offset.