

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bab terdahulu telah dideskripsikan dan dianalisis gambaran tentang pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi yang diselenggarakan oleh Divisi FB Hotel Nalendra Bandung, maka pada bab ini penulis akan mencoba membuat kesimpulan, implikasi penelitian, dan rekomendasi penelitian.

A. Kesimpulan

Peningkatan mutu pegawai melalui program pelatihan diharapkan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, yaitu dapat dima-faatkannya 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 telah melaksanakan berbagai program pelatihan tek-nik dasar dan pengetahuan.

Namun Divisi HRD Hotel Nalendra sebagai divisi yang bertanggungjawab dalam pengembangan pegawainya, baik kualitas maupun kuantitas, merasakan perlu diadakannya pelatihan lanjutan sebagai antisipasi terhadap perkembangan dunia jasa pelayanan perhotelan untuk menyelenggarakan pelatihan berbasis kompetensi, yaitu suatu pelatihan bersertifikat, yang isinya lebih menekankan pada proses pencapaian dan pendemonstrasian keterampilan dan ilmu pengeta-huan yang aplikatif sesuai dengan standar pelayanan jasa perhotelan

yang ditentukan oleh Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), dimana apabila para pegawai telah memiliki kompetensi dengan standar PHRI diharapkan dapat memberikan dampak terhadap Hotel Nalendra dengan adanya peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja hingga dapat ikut berkompetitif dengan hotel lainnya, dan dapat memberikan penguasaan kompetensi pada pegawai, hingga mereka dapat bekerja secara lebih baik sesuai dengan standar PHRI serta meningkatkan mutu pelayanan dalam bekerja, sesuai dengan tugasnya. Pelatihan berbasis kompetensi itu sendiri adalah salah satu model pendekatan pelatihan yang menspesifikasi kompetensi yang diharapkan (*outcome*), yang spesifikasinya dapat dilihat dari bentuk kurikulum, metode, hasil belajar dan catatan yang berbasis kompetensi (*input*).

Pelatihan ini dilakukan mengikuti langkah-langkah : perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Berdasarkan deskripsi dan analisis data penelitian tentang urutan langkah-langkah program pelatihan berbasis kompetensi di Divisi FB Hotel Nalendra, berikut kesimpulan penelitian ini.

1. Berkenaan dengan Proses Perencanaan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi Divisi FB Hotel Nalendra

Perencanaan pelatihan dimulai dengan adanya identifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan oleh Divisi HRD, bahwa diperlukan adanya pengembangan pegawai sebagai sumber daya

manusia di Hotel Nalendra, untuk meningkatkan kompetensinya sesuai dengan standar Nasional, dengan begitu terjadi perubahan tingkat kompetensi pegawai yang akan meningkatkan mutu pelayanan di Hotel Nalendra hingga mampu berkompetitif dengan hotel lainnya. Yang menjadi sumber data adalah dengan melihat dan mencatat kompetensi apa yang belum dikuasai oleh pegawai pada saat ini, berdasarkan wawancara, pengamatan, diskusi dan pendeskripsian kompetensi-kompetensi yang ada.

Proses identifikasi dengan memakai metode studi kompetensi ini berjalan baik dengan bantuan ahli kompetensi dari Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) yang disebut dengan panggilan Assesor, sebagai lembaga nasional bidang hotel dan restoran, yang juga merupakan badan yang berwenang untuk mengeluarkan sertifikat penguasaan kompetensi dalam bidang ini. Lalu Assesor merancang sebuah desain pelatihan menjadi sebuah paket pelatihan, yang isinya rincian kompetensi, modul, metode dan teknik pelatihan, serta instrumen evaluasi. Setelah perencanaan pelatihan selesai, maka dihasilkan sebuah desain pelatihan dan dilaksanakan pelatihan yang disetujui dan disahkan oleh pimpinan Hotel Nalendra.

Selanjutnya Divisi HRD dengan Manager Divisi FB membuat persyaratan untuk rekrutmen peserta pelatihan, sumber belajar, pengadaan dana, sarana dan prasarana, serta pada akhirnya

membuat jadwal pelatihan yang dibuat bersama dengan peserta itu sendiri dibawah arahan Divisi HRD dan Manager FB, dan disesuaikan dengan paket pelatihan yang dibuat oleh Assesor.

Dari proses ini kenyataan memperlihatkan bahwa proses perencanaan dilakukan sungguh-sungguh, dengan memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit, selain itu perumusan kompetensi yang harus dikuasai oleh peserta ditetapkan dengan standar nasional sesuai dengan kebutuhan penguasaan kompetensi dalam pelayanan jasa perhotelan. Hal ini dapat terwujud sebagai akibat kerjasama yang baik antara Divisi HRD, Divisi FB dengan Assesor sebagai ahli kompetensi dari PHRI. Serta mendapat dukungan dari pemimpin Hotel itu sendiri.

2. Prosedur Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Kompetensi Hotel Nalendra dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia di Bidang Pelayanan Jasa Perhotelan

Setelah proses perencanaan selesai, dan menghasilkan desain penelitian yang telah disetujui dan disahkan oleh pimpinan Hotel Nalendra, maka dilaksanakan Program Pelatihan Divisi FB yang berbasis kompetensi. Dalam pelaksanaan program pelatihan, peserta harus mengikuti jadwal yang telah ditentukan, dan menjadi komitmen agar proses pelaksanaan pelatihan dapat berjalan baik. Jadwal itu merupakan hasil kesepakatan antara peserta dengan Manager Divisi FB, Manager Divisi HRD dan dengan

instruktur dari PHRI, dengan begitu proses belajar mengajar tidak akan mengganggu waktu kerja.

Pelatihan dilaksanakan diawali dengan pengkondisian iklim pembelajaran dan pre test, disambung dengan proses belajar mengajar dengan menggunakan modul, yang disampaikan dgn menggunakan metode dan teknik yang telah ditentukan, dan diakhiri oleh praktek.

Dalam modul terdapat materi evaluasi, hingga para peserta dapat mengetahui dan menyiapkan diri untuk menampilkan kompetensinya sesuai dengan materi yang diberikan. Selain itu apabila peserta kurang memahami isi materi dalam modul, maka dapat ditanyakan kepada instruktur pada saat proses belajar mengajar berlangsung.

Dalam kenyataannya, penguasaan instruktur dalam menggunakan metode dan teknik pembelajaran sangat memegang peranan penting, dikarenakan program pelatihan menggunakan strategi belajar tuntas dan individual ini, instruktur harus bisa berperan sebagai fasilitator yang bisa memotivasi para peserta agar berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran, hingga para peserta benar-benar memahami dan siap untuk menampilkan penguasaan kompetensinya pada waktu evaluasi. Para instruktur/ Assesor yang terlibat dalam pelatihan ini cukup menguasai dan memahami hal ini, serta mereka bisa melaksanakan proses bela-

jar mengajar dengan baik, hal ini disebabkan karena pengalaman dan penguasaan materi yang cukup, dan telah diakui oleh badan nasional di bidangnya.

Pelatihan berbasis kompetensi mempunyai keleluasaan pemilihan waktu dan metode pelatihan sesuai dengan keinginan peserta, selama tujuan pelatihan dapat tercapai, yaitu dengan indikasi penguasaan kompetensi yang dilatihkan, namun kenyataannya di Hotel Nalendra ini jadwal dan pemilihan metode masih ditentukan oleh penyelenggara dan Assesor, walaupun pada pemilihan jadwal masih ditangan peserta, namun terikat pada jadwal yang telah dirancang oleh Divisi HRD dan Assesor. Hal ini dilakukan untuk mengefisiensikan biaya pelatihan.

3. Proses Evaluasi Pelatihan Berbasis Kompetensi Pegawai Hotel Nalendra

Dalam program pelatihan ini dilakukan beberapa evaluasi, yang bertujuan untuk mengukur tingkat perubahan yang dicapai peserta dan mengukur efisiensi dan efektifitas pelatihan. Evaluasi juga berhubungan dengan keseluruhan komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan pelatihan tersebut, seperti proses perencanaan, instruktur, penyelenggara, program secara keseluruhan, serta dampak.

Evaluasi diukur secara kualitatif dengan menilai kemampuan peserta dalam menampilkan/mendemonstrasikan kompetensi

yang dilatihkan yang dinilai oleh Assesor selaku penilai kompetensi yang ditampilkan.

Evaluasi dalam Program Pelatihan Berbasis Kompetensi Divisi FB Hotel Nalendra terdiri atas 3 tahap, sebagai berikut :

Pre test dilakukan pada awal pelatihan, bertujuan untuk menjajagi proses pelatihan yang akan dilakukan hingga akan diketahui kemampuan awal para peserta pelatihan mengenai materi pelatihan yang akan dilaksanakan, menyiapkan peserta latihan dalam proses pembelajaran, dan untuk mengetahui darimana proses pembelajaran dimulai, materi mana yang telah dikuasai peserta dan bagian materi mana saja yang memerlukan perhatian khusus.

Evaluasi proses, dilakukan untuk mengetahui efektifitas proses pembelajaran dengan menilai keterlibatan peserta pelatihan. Dengan evaluasi ini instruktur dapat menentukan strategi yang harus dilakukan agar pelaksanaan pelatihan berjalan efektif dan efisien, dan tentunya meningkatkan partisipasi peserta, yang akan berpengaruh pula pada penguasaan kompetensi para peserta.

Post Test dilakukan pada akhir pelatihan, dengan mendemonstrasikan kompetensi yang dipelajari dan urutan yang telah ditentukan dalam materi belajar. Pelaksanaan test yang dilaksanakan oleh Hotel Nalendra sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, apabila telah selesai dilakukan test, maka diadakan



konsultasi bagi para peserta yang lulus maupun yang belum lulus, untuk merencanakan pelatihan materi selanjutnya bagi yang sudah lulus, dan pelatihan perbaikan bagi yang belum lulus. Bagi peserta yang telah lulus diberi sertifikat sesuai dengan kompetensi yang telah dikuasainya.

Pada kenyataannya, seperti pada saat pelaksanaan, pemilihan waktu ujian juga telah ditetapkan, tidak tergantung kepada kesiapan peserta pelatihan, namun tergantung pada jadwal yang telah disepakai dan target penguasaan kompetensi seperti yang telah tertera dalam modul pelatihan. Para peserta diharapkan dengan sungguh-sungguh agar mempersiapkan diri, hingga pada waktu ujian kemungkinan tidak lulus diperkecil, hingga biaya pelatihan dapat di efisiensi.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Dari temuan penelitian diketahui bahwa pelatihan adalah prosedur formal yang difasilitasi dengan pembelajaran guna terciptanya perubahan tingkah laku yang berkaitan dengan peningkatan tujuan perusahaan atau organisasi, dan pelatihan juga merupakan proses pembelajaran untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pelatihan berbasis kompetensi didalam penelitian ini adalah salah satu model pendekatan pelatihan yang menspesifikasi kompetensi yang diharapkan (*outcome*), yang spesifikasinya dapat dilihat dari bentuk kurikulum, metode, bahan belajar, hasil belajar dan catatan yang berbasis kompetensi (*input*).

Selain itu sumber belajar dalam pelatihan berbasis kompetensi harus mempunyai penguasaan kompetensi baik hingga dapat memudahkan tugas untuk memandu teknis dan langkah-langkah operasional program pelatihan, memotivator, menyampaikan materi pelatihan, memberikan petunjuk, gambaran dan contoh isi dari materi pelatihan, menggunakan metode dan teknik pembelajaran dgn baik, hingga proses pembelajaran dapat berjalan baik sesuai dengan karakteristik program pelatihan berbasis kompetensi.

Tahapan program pelatihan dari mulai perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi harus dirancang dan diimplentasikan sesuai dengan prinsip-prinsip pelatihan berbasis kompetensi dan situasi jenis pekerjaan, hingga hasil pelatihan dapat memberikan dampak baik bagi peserta maupun kepada perusahaan sebagai penyelenggara, diperlukan pemahaman yang luas terhadap semua aspek-aspek pelatihan dari penyelenggara pelatihan.

2. Implikasi Praktis

Untuk meningkatkan produktivitas sebuah lembaga 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, para pengambil keputusan Hotel Nalendra harus dapat mengetahui dan menyadari akan pentingnya pengembangan kualitas pegawai. Besar kecil hasil yang di berikan oleh pegawai dapat dipenuhi apabila mereka di beri kesempatan untuk mengembangkan kecakapan mereka sesuai dengan bakat dan lapangan kerjanya.

Hotel Nalendra telah menyelenggarakan pelatihan bagi pegawai secara kontinu, dengan pelaksanaan kegiatan pelatihannya diantaranya program pelatihan berbasis kompetensi, di mana isi tahapan pelatihan disusun sesuai dengan kebutuhan tingkat kompetensi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya.

Pelatihan berbasis kompetensi dapat berjalan efektif dan efisien bila terdapat tahap-tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi menjadi satu kesatuan sistem yang bekerja secara terpadu dan menyeluruh, yang merupakan suatu siklus yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan berbasis kompetensi dapat berjalan baik bila pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi direncanakan secara pro-

fesional, misalnya mendatangkan ahli dari luar, dan dengan mengikuti aturan dan prinsip pelatihan berbasis kompetensi, yang disesuaikan dengan kondisi dan situasi kerja, hingga dengan diselenggarakannya pelatihan ini dapat berdampak positif bagi pegawai dan perusahaan.

C. Rekomendasi

Berkaitan dengan apa yang telah penulis temukan dalam penelitian, maka perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Untuk lebih mengoptimalkan hasil pelatihan, pihak Hotel Nalendra sebaiknya memberikan pemberian penghargaan langsung kepada pegawai yang telah lulus dan memiliki sertifikat penguasaan kompetensinya, dengan begitu diharapkan akan terjadi peningkatan motivasi untuk mengikuti program pelatihan dengan sungguh-sungguh.
2. Perlu dilakukan studi yang lebih mendalam untuk mengetahui efektifitas dan kegunaan pelatihan ini bagi perusahaan, mengingat program pelatihan berbasis kompetensi ini baru pertama kali dilaksanakan.
3. Pihak penyelenggara harus bisa membina dan meningkatkan kerjasama antara peserta pelatihan, instruktur, dan semua pihak yang terkait dengan program pelatihan, karena keberhasilan program pelatihan bukan hanya tanggung jawab salah satu aspek

saja, namun diperlukan adanya kerjasama yang baik dari semua pihak.

4. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kelemahan dan keterbatasan, masih banyak yang belum diulas secara lengkap hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi. Mengingat keterbatasan tersebut, melalui kesempatan ini penulis mencoba mengundang kepada para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap berbagai aspek program pelatihan berbasis kompetensi, misalnya mengetahui tentang bagaimanakah dampak pelatihan berbasis kompetensi terhadap para peserta atau pihak penyelenggara setelah mengikuti pelatihan, atau faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi.

