

---

## MAPPING THE COMPETENCY LEVELS OF HUMAN RESOURCES AT HOTEL GRAND TAMARO PARAPAT

\*Ridolli Butarbutar<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Pascasarjana Politeknik Pariwisata Medan, Indonesia, Email: [ridollybutar2@gmail.com](mailto:ridollybutar2@gmail.com)

\*(Correspondence author)

---

### ABSTRACT

#### Article History

**Submitted:**

14 February 2025

**Reviewed:**

17 March 2025

**Accepted:**

19 April 2025

**Published:**

15 May 2025

*This study aims to map the competency levels of human resources (HR) at Hotel Grand Tamaro Parapat, focusing on three key dimensions: knowledge, skills, and attitude. The research is motivated by the critical importance of service quality in the hospitality industry, which relies heavily on the capability of its human resources. A qualitative approach was employed, utilizing data collection techniques such as observation, in-depth interviews, and documentation. Data were analyzed using a quadrant-based framework to categorize employees into four groups according to the combination of their knowledge, skills, and attitude. The findings reveal a significant competency gap across several departments, particularly in the dimensions of attitude and skills. The study recommends the implementation of regular training programs, professional certification schemes, and the cultivation of a supportive work culture as strategic efforts to sustainably enhance HR competencies.*

**Keywords:** competency; human resources; hotel; tourism; quadrant analysis

### PENDAHULUAN

Industri pariwisata merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), penerimaan devisa dari sektor pariwisata Indonesia mencapai USD 16,4 miliar pada tahun 2018 dan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya (BPS, 2018). Peningkatan tersebut tidak terlepas dari kontribusi sub-sektor yang menopang pariwisata, salah satunya adalah industri perhotelan.

Industri perhotelan memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan akomodasi, makanan dan minuman, serta fasilitas penunjang lainnya bagi wisatawan (Alexander, A., 2005).. Hotel bukan sekadar tempat menginap, melainkan bagian dari pengalaman wisata itu sendiri. Oleh karena itu, kualitas layanan hotel sangat mempengaruhi persepsi dan tingkat kepuasan wisatawan. Menurut Sulastiyono (2011), hotel adalah badan usaha yang menyediakan layanan



penginapan, makanan, dan minuman serta fasilitas penunjang lainnya bagi masyarakat umum.

Kualitas layanan yang prima hanya dapat dicapai apabila hotel memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. Kompetensi SDM dalam konteks perhotelan meliputi pengetahuan tentang industri pariwisata dan perhotelan, keterampilan teknis dan interpersonal, serta sikap profesional dalam melayani tamu. Kompetensi ini menjadi syarat mutlak bagi keberlangsungan dan daya saing sebuah hotel di tengah persaingan yang semakin ketat (Agus, S. 2011; Abdullah, M., 2014).

Menurut Laloba (2019), pengembangan SDM yang berfokus pada peningkatan kompetensi akan menghasilkan organisasi yang berkualitas, konsisten, memiliki hubungan kerja yang efektif, serta mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang memadai, maka mereka akan mampu menjalankan tugas secara efektif, menghadapi tantangan pekerjaan, dan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi tamu hotel.

Namun, dalam praktiknya, tidak semua hotel memiliki SDM dengan kompetensi yang ideal. Banyak hotel, terutama yang berada di daerah atau destinasi wisata baru berkembang, menghadapi kendala terkait latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja karyawan. Hal ini juga terjadi di Hotel Grand Tamara Parapat, sebuah hotel bintang tiga yang terletak di kawasan wisata Danau Toba, Sumatera Utara.

Hotel Grand Tamara Parapat mulai beroperasi secara resmi pada 20 Desember 2021 dengan kapasitas 76 kamar dan berbagai fasilitas penunjang seperti restoran, kolam renang, hall, dan live music. Meskipun memiliki fasilitas yang cukup lengkap, tingkat hunian hotel ini masih tergolong rendah berdasarkan data okupansi tahun 2021-2023. Berdasarkan observasi awal dan data dari HRD hotel, diketahui bahwa sebagian besar karyawan belum memiliki latar belakang pendidikan kepariwisataan maupun pengalaman kerja di industri perhotelan.

Dari 55 orang karyawan yang bekerja di Hotel Grand Tamara Parapat, hanya tujuh orang yang memiliki sertifikasi kompetensi di bidang masing-masing. Sebagian besar karyawan berasal dari latar pendidikan SMA, dan belum memiliki pengalaman signifikan dalam dunia kerja perhotelan. Data ini sejalan dengan temuan dalam tabel pendidikan karyawan yang menunjukkan bahwa hanya 7 orang lulusan S1 dan 7 orang lulusan D3, sementara sisanya berpendidikan SMA.

Kondisi ini berdampak langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan. Beberapa keluhan dari tamu hotel tercatat di platform reservasi daring (online travel agent) mengenai kebersihan kamar, layanan housekeeping yang kurang memuaskan, serta sikap staf front office yang kurang ramah. Hal ini menunjukkan adanya gap kompetensi, khususnya pada dimensi keterampilan dan sikap pelayanan.

Dalam konteks ini, penting bagi manajemen hotel untuk melakukan pemetaan kompetensi SDM guna mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh setiap karyawan. Pemetaan kompetensi adalah suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual dengan kompetensi ideal yang dibutuhkan dalam suatu jabatan (Chouhan, 2013; Yuvaraj, 2011).

Dengan melakukan pemetaan kompetensi, manajemen hotel dapat merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, menyusun strategi peningkatan kinerja SDM, serta merancang sistem pengembangan karier yang berkelanjutan. Selain itu, pemetaan ini juga menjadi dasar untuk menyusun strategi promosi dan retensi karyawan berdasarkan hasil penilaian kinerja dan potensi.

Penelitian ini difokuskan pada Hotel Grand Tamara Parapat dengan tujuan untuk: (1) mengukur dan menganalisis tingkat pengetahuan dan keterampilan SDM; (2) mengevaluasi sikap kerja karyawan; dan (3) menyusun pemetaan kompetensi berdasarkan dimensi-dimensi tersebut. Melalui pendekatan kualitatif dan teknik analisis kuadran, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang profil kompetensi karyawan dan merekomendasikan langkah-langkah strategis untuk peningkatan kualitas SDM di hotel tersebut.

Dengan memahami secara mendalam kondisi kompetensi SDM, Hotel Grand Tamara Parapat dapat mengambil keputusan yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Hal ini penting mengingat persaingan di industri perhotelan Parapat semakin ketat, dan hanya hotel yang mampu memberikan layanan unggul yang akan bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, pemetaan kompetensi SDM bukan hanya menjadi kebutuhan mendesak, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan hotel dalam jangka panjang.

## LITERATURE REVIEW

### Konsep Kompetensi SDM

Kompetensi dalam konteks manajemen sumber daya manusia merujuk pada kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan oleh individu untuk melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008), kompetensi tidak hanya mencerminkan aspek teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal dan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi. Dalam industri jasa seperti perhotelan, kompetensi sangat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Oleh karena itu, pemetaan kompetensi menjadi langkah strategis untuk mengetahui sejauh mana kesiapan karyawan dalam memberikan layanan prima (Laloba, 2019).

### Pemetaan Kompetensi sebagai Strategi Pengembangan SDM

Pemetaan kompetensi merupakan suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi tingkat kemampuan karyawan serta kesenjangan antara kemampuan aktual dengan yang diharapkan. Yuvaraj (2011) menjelaskan bahwa pemetaan kompetensi berfungsi sebagai alat bantu untuk merancang pelatihan yang relevan, menyusun standar kinerja, dan mengembangkan strategi pengembangan karier. Chouhan (2013) menambahkan bahwa dengan pemetaan kompetensi, organisasi dapat mengelompokkan karyawan dalam kategori tertentu dan memberikan intervensi yang tepat guna meningkatkan kinerja mereka. Pendekatan ini sangat penting bagi organisasi jasa yang mengandalkan layanan manusia sebagai produk utama.

## **Kompetensi dalam Konteks Industri Perhotelan**

Dalam industri perhotelan, kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kompetensi SDM yang dimiliki. Triyadi (2019) menyebutkan bahwa pelayanan yang memuaskan tidak hanya berasal dari keterampilan teknis, tetapi juga dari sikap kerja dan perilaku pelayanan yang baik. Hal ini diperkuat oleh Sulastiyono (2011), yang menyatakan bahwa hotel membutuhkan SDM yang tidak hanya terlatih secara teknis, tetapi juga memiliki etika kerja, komunikasi efektif, dan empati terhadap tamu. Oleh sebab itu, pelatihan berkelanjutan dan penilaian kompetensi secara berkala menjadi sangat penting dalam industri ini.

## **Pendekatan Kuadran dalam Evaluasi Kompetensi**

Pendekatan kuadran dalam evaluasi kompetensi merupakan metode analisis yang mengelompokkan karyawan berdasarkan kombinasi dari dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Model ini memudahkan pengambilan keputusan manajerial karena dapat mengidentifikasi siapa saja yang perlu dilatih, dipromosikan, atau dibina lebih lanjut. Menurut Maarif et al. (2019), pendekatan ini sangat relevan dalam konteks pengembangan SDM sektor pariwisata dan perhotelan karena bersifat praktis dan aplikatif. Pemetaan berbasis kuadran juga mampu menunjukkan kontribusi individual terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **METODE**

Penelitian ini disusun dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang kondisi aktual kompetensi sumber daya manusia di Hotel Grand Tamara Parapat. Peneliti menyusun metode pelaksanaan berdasarkan tahapan sistematis agar hasil yang diperoleh akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut ini adalah tahapan pelaksanaan penelitian:

### **Tahap Pertama: Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Hotel Grand Tamara Parapat yang terletak di Jalan Kol. TPR Sinaga No. 29, Kelurahan Tiga Raja, Kecamatan Girsang Sipangan Bolon, Kabupaten Simalungun, Provinsi Sumatera Utara. Penelitian dilakukan selama empat bulan, dimulai dari Juli hingga Oktober 2023.

### **Tahap Kedua: Penentuan Informan dan Sampel Penelitian**

Peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk menentukan informan, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Informan dalam penelitian terdiri dari tiga kategori: (1) Informan kunci: 21 orang supervisor dan staf yang memiliki informasi mendalam terkait operasional dan kompetensi di masing-masing departemen; (2) Informan utama: 34 orang karyawan reguler dari seluruh departemen yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional; (3) Informan tambahan, 5 orang tamu hotel yang menginap selama masa pengumpulan data untuk memperoleh perspektif eksternal.

### **Tahap Ketiga: Pengumpulan Data**

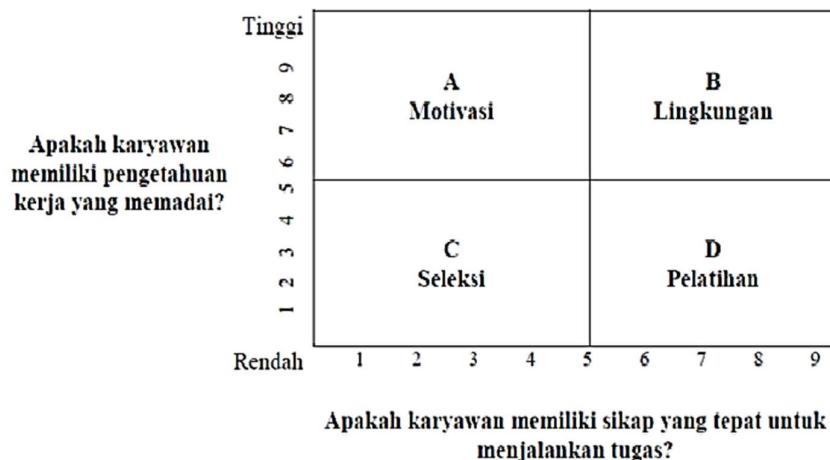
Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode berikut: (1) Observasi langsung terhadap perilaku dan kinerja karyawan selama menjalankan tugas, untuk menilai dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap; (2) Wawancara

mendalam (in-depth interview) kepada informan kunci dan utama menggunakan panduan semi-terstruktur agar data yang diperoleh bersifat eksploratif; (3) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data sekunder dari dokumen internal hotel seperti data kepegawaian, riwayat pelatihan, serta arsip keluhan atau puji dari tamu.

#### Tahap Keempat: Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis kuadran. Proses analisis dimulai dengan mengelompokkan hasil observasi dan wawancara ke dalam tiga dimensi kompetensi, yaitu: (1) Pengetahuan: Meliputi latar belakang pendidikan, pemahaman prosedur kerja, dan pengalaman kerja; (2) Keterampilan: Menilai kemampuan teknis, ketepatan kerja, dan ketanggungan dalam menyelesaikan tugas; (3) Sikap: Meliputi kedisiplinan, kerja sama, inisiatif, dan keramahan dalam melayani tamu.

Selanjutnya, setiap individu dipetakan ke dalam salah satu dari empat kuadran sebagai berikut: (1) **Kuadran 1**: Kompetensi tinggi (pengetahuan dan keterampilan) namun sikap rendah; (2) **Kuadran 2**: Kompetensi tinggi secara keseluruhan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap); (3) **Kuadran 3**: Kompetensi rendah secara keseluruhan; (4) **Kuadran 4**: Pengetahuan dan keterampilan rendah, namun sikap kerja tinggi.



Gambar 1. Kuadran Pemetaan Karyawawan

Pemetaan ini membantu peneliti dalam memberikan rekomendasi yang tepat terkait pelatihan dan pengembangan SDM di hotel tersebut.

#### Tahap Kelima: Penyusunan dan Validasi Data

Setelah dilakukan analisis, hasil data direkapitulasi dan divalidasi kembali melalui triangulasi antar sumber data. Validasi dilakukan untuk memastikan konsistensi temuan antara hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan keabsahan hasil penelitian.

Dengan pendekatan bertahap ini, penelitian diharapkan mampu menggambarkan kondisi nyata kompetensi SDM di Hotel Grand Tamara Parapat secara utuh dan memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan manajerial terkait pengembangan sumber daya manusia (Sugiyono., 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum

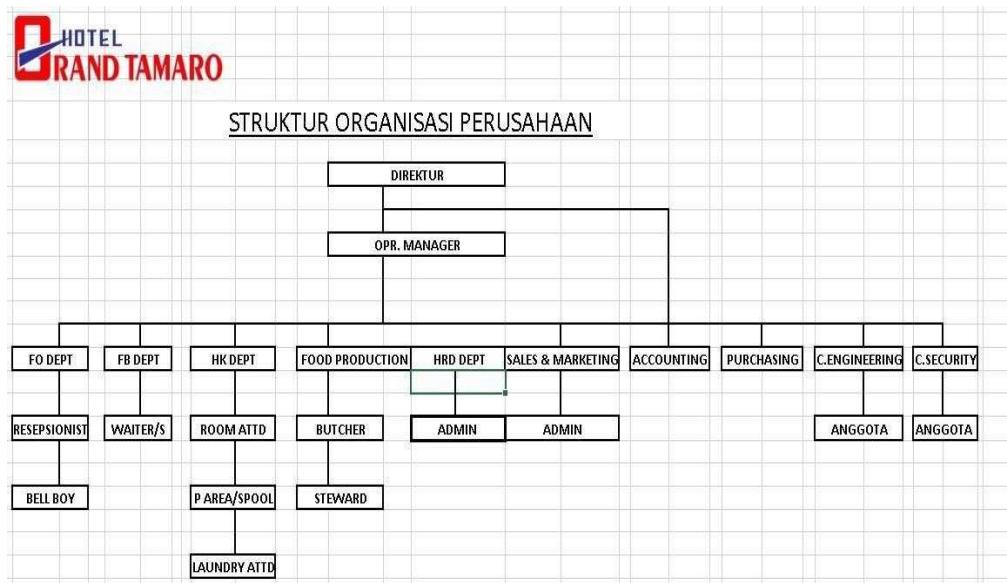
Seorang pengusaha putra daerah Bapak K.R Robert Sinurat mengakuisisi sebuah hotel kecil (Cendrawasih) dengan jumlah 15 kamar dengan karyawan 3 orang pada tahun 2017. Seiring perkembangan waktu pada tahun 2019 mengakuisisi Hotel Tara Bunga Sibigo menjadi Hotel Grand Tamaro merenovasi dan menambah fasilitas untuk menunjang operasional.

Tanggal 13 Desember 2020 Hotel Grand Tamaro dengan kelas bintang 3 resmi *launching* dengan karyawan sebanyak 55 orang dengan kapasitas 76 kamar dengan berbagai tipe *standart, superior, junior deluxe, deluxe dan family room and hall*.

Jarak tempuh dari kantor polsek parapat Berjarak 10 menit, Grand Tamaro Hotel Parapat adalah akomodasi kasual ramah anak dengan pemandangan danau, yang menawarkan teras, area Dhai Tabo Cafe, bersama dan resepsionis 24 jam. Para tamu menikmati parkir gratis di tempat dan WiFi tersedia di semua kamar hotel.

Kamar-kamar yang nyaman didekorasi dengan warna-warna cerah, dilengkapi dengan meja, lemari dan TV layar datar. Setiap kamar juga memiliki pintu masuk pribadi dan balkon. Kamar mandi pribadi menyediakan Lee Mineral, Kopi & Teh, Gula, Sendal, shower, handuk dan perlengkapan mandi. Berbicara bahasa Inggris dan Indonesia, staf hotel yang ramah dapat membantu kamu dengan informasi tentang tempat wisata terdekat dan rekomendasi makanan. Para tamu juga bisa bertanya tentang layanan laundry dan penyewaan mobil.

Visi Hotel Grand Tamaro Perusahaan yang inovatif dengan sumber Daya Manusia yang berkualitas dengan keramahtamahan yang lebih baik. Misi Mengembangkan sumber Daya Manusia local yang beradab dan berkualitas dengan pelayanan yang bermutu. Berikut adalah struktur organisasi dari Hotel Grand Tamaro:



Gambar 2. Struktur Organisasi  
Sumber : HRD Hotel Grand Tamaro, 2023

Pembahasan artikel ini menguraikan hasil temuan penelitian di lapangan berdasarkan data observasi, wawancara, dan dokumentasi yang diperoleh dari 55 karyawan Hotel Grand Tamara Parapat. Analisis difokuskan pada dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta hasil pemetaan ke dalam empat kuadran kompetensi. Hasil ini kemudian dikaji secara komparatif dengan teori dan temuan penelitian sebelumnya.

### **Pengetahuan dan Keterampilan SDM**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam, ditemukan bahwa 29 karyawan (52,73%) memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi. Ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan mampu memahami prosedur kerja, memiliki pengalaman kerja yang relevan, serta dapat menyelesaikan tugas dengan tepat.

Tabel 1. Nilai Pengetahuan dan Keterampilan

INDIKATOR	RENDAH 05-2	SEDANG 2.1-3.2	TINGGI 3.3-45
/ Keterampilan	1 orang	25 orang	29 orang

Namun demikian, data Pengetahuan pendidikan menunjukkan bahwa 42 dari 55 karyawan hanya memiliki latar belakang SMA dan belum banyak yang memiliki pendidikan formal di bidang pariwisata. Hal ini menunjukkan adanya potensi kekurangan pemahaman teoritis terkait praktik perhotelan secara profesional.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Nandi (2008), yang menekankan pentingnya pengembangan pengetahuan teknis dan perilaku pelayanan dalam industri pariwisata. Begitu pula dengan Yuniarsih dan Suwatno (2008), yang menyatakan bahwa dimensi pengetahuan tidak hanya diperoleh dari pendidikan formal, tetapi juga dari pelatihan dan pengalaman kerja langsung.

Dalam praktik di Hotel Grand Tamara Parapat, supervisor di setiap departemen menunjukkan pemahaman yang baik terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Mereka juga mampu menjadi role model dalam hal disiplin waktu dan pelaksanaan tugas. Namun masih terdapat beberapa staf dengan kemampuan teknis rendah, terutama dalam penggunaan teknologi pelayanan hotel.

### **Sikap SDM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 33 orang (60%) memiliki sikap kerja yang tinggi, seperti antusiasme dalam melayani tamu, kemampuan bekerja sama dalam tim, serta keramahan saat berinteraksi. Namun, 21 orang (38,18%) memiliki sikap sedang dan 1 orang (1,82%) tergolong dalam kategori sikap rendah.

Tabel 2. Nilai Sikap

INDIKATOR	RENDAH 05-2	SEDANG 2.1-3.2	TINGGI 3.3-45
sikap	1 orang	21 orang	33 orang

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun banyak karyawan yang memiliki semangat kerja, masih ada sebagian yang kurang berkomitmen terhadap nilai-nilai pelayanan prima. Dalam industri jasa, sikap merupakan dimensi yang sangat

krusial, sebagaimana dikemukakan oleh Triyadi (2019) bahwa sikap kerja positif sangat berpengaruh terhadap persepsi pelanggan dan loyalitas tamu.

Sikap kerja rendah yang ditunjukkan oleh sebagian kecil karyawan dapat berasal dari berbagai faktor, seperti kurangnya motivasi, supervisi yang lemah, dan minimnya sistem penghargaan yang adil. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan manajerial yang lebih humanis dan berbasis pada pengembangan soft skills.

### **Pemetaan Kompetensi melalui Kuadran**

Melalui pendekatan kuadran, hasil pemetaan kompetensi SDM menunjukkan:

Tabel 3. Hasil dari Kuadran

Indikator	KD 1	KD 2	KD 3	KD 4
Pengetahuan & keterampilan	1	14	6	4
Sikap	1	11	8	10

Kuadran 1: 1 orang (pengetahuan dan keterampilan tinggi, sikap rendah)

Kuadran 2: 22 orang (kompetensi tinggi secara keseluruhan)

Kuadran 3: 21 orang (kompetensi rendah di semua aspek)

Kuadran 4: 11 orang (pengetahuan dan keterampilan rendah, sikap tinggi)

Distribusi ini menunjukkan bahwa hanya sekitar 40% dari total karyawan (22 orang) yang berada pada posisi ideal (kuadran 2). Sementara itu, 38% karyawan berada pada kuadran 3, yang menunjukkan perlunya perhatian serius dalam peningkatan kompetensi secara menyeluruh.

Karyawan yang berada pada kuadran 4 memiliki potensi besar untuk dikembangkan karena sudah memiliki sikap kerja yang baik. Menurut Chouhan (2013), individu dalam kuadran ini merupakan sasaran ideal untuk pelatihan teknis, karena mereka memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar dan berkembang.

Sedangkan karyawan pada kuadran 1, meskipun memiliki keahlian, perlu mendapat perhatian dalam hal pembinaan sikap melalui coaching dan mentoring. Laloba (2019) menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada keharmonisan antara keterampilan dan perilaku kerja yang sesuai dengan budaya pelayanan.

### **Analisis Per Departemen**

Berdasarkan hasil pemetaan, Departemen Housekeeping dan Food & Beverage (F&B) tercatat memiliki jumlah terbanyak dalam kuadran 3 dan 4. Artinya, sebagian besar staf pada dua departemen tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang rendah (kuadran 3), atau hanya menunjukkan sikap kerja positif tanpa diimbangi kompetensi teknis yang memadai (kuadran 4). Kondisi ini menjadi indikasi penting bahwa kedua departemen tersebut memerlukan perhatian lebih, khususnya dalam pelatihan teknis dan peningkatan motivasi kerja.

Pada Departemen Housekeeping, masih ditemukan kelemahan dalam penerapan standar operasional prosedur (SOP) kebersihan kamar. Hal ini berdampak pada rendahnya kepuasan tamu, sebagaimana terlihat dari beberapa ulasan negatif pada platform pemesanan daring. Kualitas kebersihan kamar dan

ketidakteraturan dalam penataan fasilitas menjadi sorotan utama, sehingga dibutuhkan pelatihan intensif yang menyasar kedisiplinan, pemahaman SOP, dan keterampilan teknis kebersihan.

Situasi serupa terjadi di Departemen F&B. Beberapa staf belum menguasai teknik pelayanan makanan dan minuman sesuai standar hotel berbintang. Kelemahan lain tampak dalam komunikasi pelayanan, terutama ketika berinteraksi dengan tamu asing. Pelatihan berbasis praktik serta peningkatan kemampuan bahasa dan etika pelayanan menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan citra pelayanan F&B hotel.

Berbeda dengan dua departemen tersebut, Departemen Front Office menunjukkan kecenderungan kompetensi yang tidak seimbang. Sebagian besar staf memiliki pengetahuan tinggi, namun sikap kerja masih tergolong rendah. Beberapa tamu mengeluhkan sikap kurang ramah dan respons lambat saat menghadapi keluhan. Dalam industri jasa, profesionalisme dan empati sangat menentukan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pelatihan yang menekankan aspek soft skills seperti komunikasi interpersonal, pengendalian emosi, dan etika kerja menjadi penting untuk menciptakan kesan positif bagi tamu.

Sementara itu, Departemen Engineering dan Accounting menunjukkan tingkat kompetensi yang cenderung stabil dan matang. Sebagian besar staf berada dalam kuadran 2, yang mencerminkan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja secara seimbang. Pada Departemen Engineering, staf mampu menjalankan tugas pemeliharaan dan perbaikan fasilitas dengan baik, serta menunjukkan sikap kerja yang disiplin dan kooperatif. Sementara itu, staf Accounting memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai serta mampu menjalankan sistem keuangan hotel secara akurat dan bertanggung jawab. Keberhasilan ini mencerminkan adanya proses rekrutmen dan pembinaan internal yang berjalan secara konsisten dan terstruktur.

Temuan ini memperkuat pernyataan Maarif et al. (2019) yang menegaskan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia harus dirancang berbeda untuk setiap departemen. Karakteristik pekerjaan di masing-masing unit sangat beragam, baik dari segi teknis maupun kebutuhan perilaku kerja. Oleh karena itu, intervensi pengembangan SDM tidak boleh disamaratakan. Model pelatihan dan evaluasi kinerja perlu dirancang secara spesifik agar relevan dengan peran dan tanggung jawab masing-masing staf.

Dengan memahami variasi kompetensi berdasarkan departemen, manajemen Hotel Grand Tamara Parapat dapat menyusun strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran. Langkah ini memungkinkan penyesuaian indikator kinerja, penyusunan materi pelatihan yang relevan, serta perencanaan karier yang adaptif terhadap kebutuhan tiap unit. Pendekatan ini juga menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas layanan secara menyeluruh, seiring dengan upaya memperkuat posisi hotel dalam persaingan industri pariwisata di kawasan Danau Toba.

### **Analisis Gap dan Implikasinya**

Pemetaan ini juga memberikan gambaran yang jelas tentang gap kompetensi antara standar layanan yang diharapkan dan kompetensi aktual yang dimiliki

karyawan. Gap ini dapat menghambat pencapaian visi Hotel Grand Tamara Parapat sebagai penyedia layanan unggulan dengan SDM lokal yang berkualitas.

Menurut Yuvaraj (2011), pemetaan kompetensi bukan hanya untuk menilai kondisi saat ini, tetapi juga sebagai alat strategis dalam perencanaan sumber daya manusia di masa depan. Oleh karena itu, manajemen hotel perlu: (1) Menyusun program pelatihan berbasis kebutuhan nyata; (2) Mengadopsi metode penilaian kerja yang objektif dan berkelanjutan; (3) Menerapkan reward system untuk mendorong perilaku kerja positif

Selain itu, diperlukan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan yang lebih ketat, dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan pengalaman di bidang perhotelan. Bagi karyawan existing, pembinaan berkelanjutan melalui pelatihan, bimbingan, dan pendampingan sangat diperlukan agar mereka dapat memenuhi standar layanan yang diharapkan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperkuat teori kompetensi dari Spencer & Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Ketidakseimbangan pada salah satu dimensi akan berdampak negatif terhadap performa kerja secara keseluruhan.

Penelitian ini juga sejalan dengan Maarif et al. (2019) yang menekankan pentingnya strategi pengembangan SDM berbasis SWOT dan kebutuhan departemen. Selain itu, hasil ini membenarkan pendapat Laloba (2019) bahwa organisasi jasa seperti hotel harus menempatkan kompetensi SDM sebagai faktor utama dalam strategi peningkatan daya saing.

Dengan demikian, pemetaan kompetensi yang dilakukan di Hotel Grand Tamara Parapat bukan hanya memberikan gambaran deskriptif tentang kondisi SDM, tetapi juga menjadi dasar untuk kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih terstruktur, adaptif, dan berorientasi jangka panjang.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi sumber daya manusia di Hotel Grand Tamara Parapat menunjukkan keberagaman yang signifikan pada tiga dimensi utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Dari 55 orang karyawan yang dianalisis, sebanyak 22 orang (40%) tergolong dalam kategori kompetensi tinggi secara menyeluruh (kuadran 2), sementara 21 orang (38%) berada di kuadran 3, yaitu dengan tingkat kompetensi rendah di semua aspek. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan atau gap kompetensi yang perlu segera ditangani oleh pihak manajemen hotel.

Dimensi pengetahuan dan keterampilan relatif lebih baik daripada dimensi sikap. Sebagian besar karyawan menunjukkan semangat dan kerja sama tim yang baik, tetapi masih terdapat kelompok yang kurang memiliki kesadaran profesional, etika pelayanan, dan inisiatif kerja. Sementara itu, karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan tinggi namun sikap rendah (kuadran 1) membutuhkan pendekatan coaching dan motivasi yang intensif. Sebaliknya, karyawan dalam

kuadran 4 menunjukkan potensi besar untuk dikembangkan lebih lanjut karena telah memiliki sikap kerja yang positif meskipun masih lemah secara teknis.

Temuan ini sejalan dengan teori kompetensi Spencer & Spencer (1993) serta berbagai literatur lainnya yang menekankan pentingnya harmoni antara aspek knowledge, skill, dan attitude dalam mendukung performa individu dan organisasi. Pemetaan kuadran yang dilakukan menjadi alat bantu yang efektif untuk mengevaluasi kondisi aktual dan merancang program pengembangan yang tepat sasaran.

Sebagai rekomendasi, pihak manajemen Hotel Grand Tamaro Parapat perlu melakukan: (1) Penyusunan program pelatihan teknis yang terstruktur dan berkelanjutan, khususnya bagi karyawan dalam kuadran 3 dan 4; (2) Pelatihan soft skills dan etika pelayanan untuk membentuk sikap kerja profesional di kalangan karyawan; (3) Sistem reward dan evaluasi kinerja yang objektif dan transparan untuk mendorong motivasi kerja; (4) Seleksi dan rekrutmen berbasis kompetensi dengan mempertimbangkan pendidikan, pengalaman, serta potensi sikap kerja calon karyawan.

Pemetaan kompetensi ini diharapkan menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan SDM secara menyeluruh di masa mendatang, demi tercapainya visi hotel sebagai penyedia layanan perhotelan unggulan di kawasan wisata Danau Toba.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada manajemen Hotel Grand Tamaro Parapat atas kerja sama dan dukungannya selama proses penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pembimbing, tim peneliti, serta semua informan yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Penulis juga menghargai kontribusi tim editorial Media Wisata atas kesempatan publikasi artikel ini.

### REFERENSI

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Agus, S. (2011). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Alexander, A. (2005). *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Yogyakarta: Pembaharuan
- Azwar, S. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik pariwisata Indonesia 2018*. BPS RI.
- Chouhan, V. S. (2013). Competency mapping: A gap analysis. *International Journal of Education and Research*, 1(1), 1–8.
- Laloba, R. (2019). *Pengembangan sumber daya manusia dalam industri perhotelan*. CV Pustaka Ilmu.
- Maarif, M. S., Anatan, L., & Sabarguna, B. (2019). *Strategi pengembangan SDM: Konsep dan aplikasi*. Penerbit Alfabeta.

- Nandi, R. (2008). Training and development in hospitality industry. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 1(2), 91–95.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sulastiyono. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk industri jasa*. Prenada Media.
- Triyadi, D. (2019). *Kualitas pelayanan dalam dunia perhotelan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yuvaraj, R. (2011). Competency mapping: A strategic HR tool. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), 1–7.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.

#### BIOGRAFI PENULIS

**Ridolli Butarbutar, S.E., M.Tr.Par.,** merupakan General Manager Hotel Grand Tamara Parapat. Menyelesaikan pendidikan Magister Terapan Pariwisata di Politeknik Pariwisata Medan. Memiliki pengalaman lebih dari 30 tahun di industri perhotelan, memulai karier dari posisi dasar hingga menempati posisi manajerial strategis.