

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Proposal penelitian ini disusun berdasarkan referensi-referensi jurnal internasional terdahulu yang berkaitan dengan Pengembangan Ketrampilan (*Skill Development*). Jurnal-jurnal tersebut dapat diakses oleh peneliti melalui website untuk mendukung alasan-alasan mengapa penelitian ini dilakukan. Jurnal-jurnal tersebut akan dijelaskan di dalam tabel di bawah ini:

No	Penulis Jurnal	Judul Jurnal	Isi Jurnal
1	Karen R. Johnson, Kenneth R. Bartlett / Minnesota Twin Cities (2015)	<i>The intersection of national human resource development and skills training in the tourism industry: A Jamaican perspective</i>	Studi menjelaskan bahwa HRD di tingkat nasional dan industri pariwisata berfokus pada pelatihan, pengembangan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, dan pendidikan. Pada NHRD (HRD di tingkat Nasional) terdapat hubungan potensial antara pekerjaan dan pelatihan dalam industri pariwisata,. Untuk mendukung dan memajukan pengembangan tenaga kerja, tingkat keterampilan, dan kerja di tingkat nasional, maka membatasi analisis pada satu Negara. Penelitian tersebut berfokus pada pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan industri pariwisata sebagai mekanisme untuk mengatasi keterampilan dan tenaga kerja di tingkat nasional. Memaksimalkan tingkat potensi dan keterampilan karyawan dalam pelaksanaan program pendidikan pariwisata. Pendidikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam industri untuk karyawan memainkan peran penting dalam keberhasilan sektor pariwisata di Jamaika. Sebuah tenaga kerja yang terampil akan menghasilkan keuntungan yang optimal bagi industri dan ekonomi, serta sosial

			<p>kesejahteraan bangsa. Dengan program pelatihan keterampilan memberikan cara baru ke depan untuk pelatihan tenaga kerja dan pengembangan.</p>
2	<p>Mrs. Srabani Ganguli (2014)</p>	<p><i>Skill Development : Key To Economic Prosperity – Human Resource Management</i></p>	<p>Dalam penelitian ini, dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) adalah wilayah yang perlu fokus pada kunci kemakmuran ekonomi. Hal ini bertanggung jawab untuk menarik, merekrut, memilih, pelatihan, penilaian dan kompensasi karyawan. Keterampilan perlu dikembangkan, penting bagi sebuah organisasi/negara termasuk perusahaan-perusahaan India mengikuti tren saat ini di HRM untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan pribadi serta organisasi, pengetahuan, dan kemampuan. Pengembangan Sumber Daya Manusia termasuk kesempatan seperti pelatihan karyawan, pengembangan karir karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan, pembinaan, pendampingan, perencanaan, identifikasi karyawan dan pengembangan organisasi. Fokus dari semua aspek pengembangan sumber daya manusia adalah pada pengembangan tenaga kerja yang paling unggul, sehingga organisasi dan karyawan individu dapat mencapai tujuan pekerjaan mereka dalam pelayanan kepada pelanggan. Pengembangan keterampilan berarti mengembangkan diri bersama dengan keterampilan untuk menambah nilai bagi organisasi dan untuk pengembangan karir sendiri. Terus belajar dan mengembangkan keterampilan melalui pelatihan (<i>on-the-job</i>) mampu mengembangkan keterampilan seseorang. Keterampilan dan pengetahuan adalah kekuatan pendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sosial bagi negara manapun.</p>

3	Mousumi Sengupta dan Nilanjan Sengupta (2014)	<i>Employee Development for Business Success</i>	<p>Pengembangan karyawan adalah upaya pada bagian dari karyawan dan organisasi yang ia bekerja untuk meng-<i>upgrade</i> pengetahuan karyawan, keterampilan, dan kemampuan. Konsep pengembangan karyawan mengacu pada pengalaman belajar yang terorganisir yang disediakan oleh pemilik bisnis untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan pribadi. Investasi dalam pengembangan karyawan menawarkan organisasi keunggulan kompetitif dengan memberikan pembelajaran yang berkelanjutan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan mendapatkan keterampilan baru, kemudian dapat beradaptasi dan bekerja secara efektif dan efisien. Dalam lingkungan bisnis, keterampilan yang diperoleh hari ini mungkin dapat usang dikemudian hari, kegiatan pelatihan berkelanjutan diperlukan untuk semua organisasi. Pelatihan pekerjaan tertentu dapat meningkatkan efektivitas dalam peran pekerjaan.</p>
4	Sandhya Mehta (2011)	<i>Human Resource Development for Competitive Advantage</i>	<p>Ketika organisasi dapat memanfaatkan secara efektif bakat, energi, dan motivasi karyawan, maka akan memiliki keunggulan bisnis yang kompetitif. Peran penting dari HRM adalah pelatihan supervisor dan manajer untuk menjadi lebih baik guna mementoring dan memotivasi karyawan. Kompetitif berarti memiliki sumber daya manusia yang mau belajar cara-cara baru melakukan bisnis dan mampu menggunakannya. Kelangsungan hidup bisnis tidak hanya tergantung pada seberapa baik produk dan jasa, tetapi juga bagaimana baik dalam layanan terhadap pelanggan. Sistem HRD terdiri dari arsitektur HRD, budaya HRD dan perilaku karyawan untuk fokus terhadap orang yang perlu belajar (pelatihan), dengan kontribusi yang mereka buat (kinerja). Pelatihan dapat mencapai banyak hal, yaitu</p>

			membantu orang belajar keterampilan baru. Pelatihan dapat membantu orang menerima tantangan pekerjaan yang mampu membuat berkembang. Pembelajaran dan pengembangan adalah penggerak penting dalam membangun tenaga kerja yang dapat terus belajar dan belajar.
5	Kevin S. Murphy dan Suzanne K. Murrmann (2009)	<i>The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers</i>	Pada penelitian ini, industri restoran di sektor jasa ekonomi merupakan perusahaan berkinerja tinggi. Manajer berfokus terhadap karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi untuk pengembangan pribadi dan profesional mereka serta kualitas kerja dalam perusahaan. Studi ini menunjukkan bahwa ada 13 HRM dimensi penting yang berlaku di negara AS dalam industri restoran untuk manajemen unit yaitu: pelatihan dan pengembangan keterampilan, berbagi informasi, perusahaan pilihan, selektivitas dalam rekrutmen, pengukuran praktik HR, promosi dari dalam, kualitas pekerjaan / hidup, keragaman, pembayaran insentif berdasarkan penilaian kinerja, partisipasi dan pemberdayaan, tim swakelola, kepemilikan karyawan dan upah yang tinggi.
6	Amanda Michiko Shigihara (2015)	<i>“Strategi adulthood” : A case study of restaurant workers negotiating nontraditional life course development</i>	Penelitian ini menggambarkan bagaimana pekerja restoran mengalami dilema, dimana mereka tetap bertahan untuk bekerja. Penelitian menunjukkan selama jangka waktu kerja restoran tumbuh terdapat banyak pekerja tetap dengan baik. Ada karyawan bekerja tidak dengan maksud memperoleh keterampilan melainkan dengan tujuan untuk memperoleh penghasilan keuangan. Tetapi ada juga karyawan yang bekerja dengan memperoleh ketrampilan. Dalam penelitian ini mewawancarai salah satu koki yang bernama Wayne, sejak berusia 14 tahun mulai bekerja di restoran, ia merasa bekerja

			dengan orang yang benar-benar membantu menjadi dewasa karena dapat belajar bagaimana bekerja dengan orang-orang. Dalam studi ini, pengalaman pekerja restoran telah melewati tantangan-tantangan dan beberapa tahap perkembangan.
7	Sonia Maria Guedes Gondim dan Clara Mutti (2011)	<i>Affections in learning situations: a study of an entrepreneurship skills development course</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur kursus meliputi sukacita, kegembiraan, kesenangan, kebanggaan (menunjukkan motivasi, emosional yang lebih besar dan pembelajaran). Tujuannya penelitian ini untuk mengidentifikasi dominan negara afektif dalam belajar, berusaha dengan karakteristik kegiatan mengajar serta aplikasinya, membantu untuk memperoleh pengetahuan antara kasih sayang dan belajar, dan juga membantu dalam rencana pengembangan pembelajaran dan pelatihan kerja. Dalam penelitian ini dikatakan bahwa kontributor terbesar pemahaman tentang bagaimana orang merasa dalam situasi pembelajaran. Dalam penelitian ini dikatakan bahwa terdapat kesulitan dalam proses pembelajaran formal. Terdapat hubungan saling terkait antara emosi dan belajar.
8	Sik Sumaedi dan Medi Yarmen (2015)	<i>Measuring Perceived Service Quality of Fast Food Restaurant in Islamic Country: a Conceptual Framework</i>	Kualitas layanan merupakan faktor kunci keberhasilan untuk makanan cepat saji. Penting pengetahuan yang berkaitan dengan konseptualisasi dan pengukuran kualitas layanan restoran cepat saji menjadi penting. Studi ini bertujuan untuk mengusulkan model kualitas pelayanan yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas makanan cepat saji layanan restoran di negara Islam. Model yang diusulkan makanan cepat saji restoran layanan kualitas terdiri dari delapan dimensi. Model kualitas layanan memiliki tiga dimensi kualitas hasil. Pertama terdiri

			<p>dari dua dimensi pelayanan umum kualitas (waktu tunggu, kualitas makanan) dan satu dimensi kualitas pelayanan Islam (makanan halal). Kedua yaitu dimensi kualitas lingkungan, dimensi kualitas layanan (lingkungan fisik umum) dan dimensi kualitas layanan syariah (lingkungan fisik Islam). Ketiga, model dimensi kualitas interaksi, dua dimensi kualitas pelayanan umum (personil, proses) dan kualitas pelayanan (keahlian terkait Islam).</p>
9	Peter W. Ó Brien (2010)	<i>The careers of chefs: a study of Swiss expatriates working in Thailand</i>	<p>Penelitian ini meneliti lima informan ekspatriat pria Swiss yang terdiri dari tiga koki hotel eksekutif dan dua koki pemilik restoran. Empat diantaranya datang dari latar belakang kelas menengah perkotaan, dan yang satunya dari kelas menengah pedesaan. Mereka semua telah selesai magang dan terus melakukan pelatihan. Setelah promosi ke jabatan koki eksekutif, mereka melanjutkan bekerja menjadi koki di hotel atau restoran mewah. Penelitian ini mengidentifikasi lima faktor penentu karir utama yaitu: gairah untuk makanan dan memasak, niat awal untuk menjadi sukses, kualitas magang awal mereka, kesediaan untuk melakukan perjalanan di seluruh dunia, dan dedikasi untuk pekerjaan yang mereka pilih dengan mengesampingkan istri dan keluarga. Investigasi penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan wawancara, wawancara semi-terstruktur untuk memberikan pertanyaan mendalam, alasan mengapa memilih untuk menjadi koki profesional, bentuk pelatihan dan pasca pelatihan pendidikan mereka melakukan.</p>
10	Vilmante Kumpikait e (2008)	<i>Human resource development in learning organization</i>	<p>Penelitian ini membahas pada eksplorasi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi belajar, termasuk teori tentang organisasi belajar, fitur-fiturnya, pengembangan sumber daya manusia dan</p>

			<p>gaya belajar dalam organisasi. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengeksplorasi pengembangan sumber daya manusia dan gaya belajar dalam organisasi.</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi dieksplorasi memiliki pendekatan formal untuk belajar dan memiliki beberapa fitur dari organisasi pembelajaran.</p>
--	--	--	---

Jurnal-jurnal pendukung tersebut, menjelaskan bahwa kunci sukses pada industri restoran tergantung pada keberhasilan koki, dalam kajian dikatakan bahwa diperlukan koki yang memiliki ketrampilan dalam proses pembuatan makanan sebelum makanan tersebut sampai ke tangan pelanggan restoran. Dalam beberapa kajian juga disampaikan bahwa keberhasilan koki dapat melalui program pengembangan ketrampilan seperti pelatihan, pendidikan pasca pelatihan dan magang di restoran. Dijelaskan bahwa koki restoran telah melewati tantangan-tantangan dan beberapa tahap perkembangan. Dengan memaksimalkan tingkat potensi dan keterampilan karyawan memiliki peran penting dalam keberhasilan industri restoran. Sebuah tenaga kerja yang terampil akan menghasilkan keuntungan yang optimal. Pengembangan keterampilan memberikan bekal kualitas koki restoran di masa sekarang dan masa depan.

Dalam beberapa kajian dijelaskan bahwa dalam pengembangan ketrampilan, koki membutuhkan waktu yang panjang. Terdapat bahwa koki menghadapi tantangan dalam masa pelatihan dan pengembangan, seras mengalami dilemma dimana mereka tetap bertahan untuk bekerja. Ada satu koki restoran bekerja tidak dengan maksud memperoleh keterampilan melainkan dengan tujuan untuk memperoleh penghasilan keuangan, akan tetapi tetap mendapatkan pelatihan sebelum menjadi koki restoran.

Dalam kajian dikatakan bahwa kontributor terbesar pemahaman yaitu tentang bagaimana orang merasa dalam situasi pembelajaran (*learning*). Pembelajaran adalah penggerak penting dalam membangun ketrampilan, dapat dilakukan dengan cara terus belajar dan belajar untuk menjadi koki professional.

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Definisi Ketrampilan (*skill*)

Schuller (dalam Kadarisman, 2013) telah menyatakan bahwa *skill* (ketrampilan atau keahlian) merupakan tingkat penguasaan senyatanya tentang situasi atau ide yang ada saat sekarang. Dengan kata lain, *skill* memberikan suatu indikasi yang baik tentang seberapa baik individu atau seseorang akan melakukan pekerjaan saat ini.

Ketrampilan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai kesuksesan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya peningkatan keterampilan pegawai, maka hal tersebut akan mempengaruhi keahlian pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Gibson (1998:33) mendefinisikan keterampilan sebagai, “Kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki seseorang dalam waktu yang tepat”.

Sedangkan menurut Siagian (1992:167) ketrampilan adalah “Kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan”. Dengan demikian keterampilan berarti penguasaan terhadap berbagai teknik, prosedur serta peraturan yang berhubungan dengan bidang tugas yang dimiliki anggota organisasi.

2.2.2 Pengembangan Keterampilan

Ganguli et al. (2014) mengatakan bahwa pengembangan keterampilan berarti mengembangkan diri bersama dengan keterampilan untuk menambah nilai bagi organisasi dan untuk pengembangan karir sendiri. Membina sikap untuk belajar sepanjang hayat, terus belajar dan mengembangkan keterampilan. seseorang membutuhkan identifikasi keterampilan yang dibutuhkan untuk mobilitas, dan kemudian berhasil melalui pelatihan atau *on-the-job* untuk mengembangkan keterampilan.

Beberapa langkah efektif dalam pengembangan keterampilan yang dilakukan HRD (Ganguli et al. 2014) adalah:

1. Pengembangan keterampilan primer, yaitu melatih orang dasar keterampilan orang yang direkrut.
2. Keterampilan *Upgradation*, yaitu melatih karyawan yang ada dengan keterampilan tinggi sehingga produktivitas organisasi dapat meningkat.
3. Pengkajian dan sertifikasi sistem untuk tenaga terlatih.
4. Program pelatihan trainer untuk pengaturan organisasi.
5. Mentoring dan bimbingan pengaturan untuk tenaga kerja utama.
6. Pemantauan dan evaluasi *output*.

2.2.3 Hambatan dalam Pengembangan Keterampilan

Terdapat beberapa hambatan dalam pengembangan keterampilan (Sengupta 2014), dibagi menjadi dua faktor yaitu:

1. Faktor intrinsik:

- a. Sosial, yaitu pembelajaran dianggap melawan sosial, jenis kelamin atau norma keluarga, pembelajaran dipandang sebagai wilayah usia dan kelompok sosial lainnya.
 - b. Kurangnya pengetahuan, keyakinan bahwa belajar adalah formal, dan melibatkan penilaian formal.
 - c. Kurangnya kesadaran terlibat dalam pengembangan keterampilan.
 - d. Kurangnya kepercayaan dan keyakinan akan kemampuan sendiri untuk belajar / berhasil.
 - e. Kurangnya harapan akan menghasilkan hasil yang diinginkan (karena keraguan tentang relevansi dan nilai pembelajaran).
 - f. Takut gagal karena pengalaman sebelumnya.
 - g. Persepsi yang terlalu tua untuk belajar.
 - h. Persepsi bahwa 'sepenuhnya terampil' atau tidak perlu untuk pengembangan keterampilan lebih lanjut.
 - i. Kesenjangan dalam keterampilan dasar pembelajaran.
 - j. Kurangnya motivasi dari pribadi atau keluarga.
2. Faktor ekstrinsik:
- a. Kurangnya waktu karena tekanan kerja/keluarga (kurangnya pelatihan pada waktu yang tepat/lokasi dan layanan lainnya).
 - b. Biaya/kurangnya dukungan keuangan dari majikan atau sumber lain.
 - c. Kurangnya penyediaan mutu, relevansi dan konten.
 - d. Majikan tidak mau/tidak dapat sumber daya pelatihan atau cuti
 - e. Kurangnya ruang virtual fisik atau sumber daya untuk pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan.

- f. Kurangnya budaya kerja yang mendorong pengembangan keterampilan dan penyebaran.
- g. Kurangnya otonomi pekerjaan/kepemilikan sehingga keterampilan dapat secara efektif digunakan.
- h. Kurangnya sistem formal untuk kemajuan/pengembangan keterampilan berharga.
- i. Alokasi peluang pengembangan keterampilan manajemen.
- j. Kurangnya dukungan/advokasi dari: serikat buruh; rekan-rekan; pengelolaan.

2.2.4 Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan menciptakan budaya belajar dalam organisasi di mana setiap karyawan termotivasi untuk belajar keterampilan baru dan memperoleh pembelajaran baru (Sengupta 2014). Pengembangan karyawan membantu karyawan untuk melakukan analisis diri sendiri/dirinya sendiri. Dia tahu di mana dia kurang dan apa semua keterampilan baru dan pembelajaran akan membantu dia/dia meningkatkan kinerja dan memberikan hasil yang lebih baik. Pengembangan karyawan juga pergi jauh dalam memperkuat hubungan antara karyawan.

Beberapa kegiatan pengembangan karyawan (Sengupta 2014) yaitu:

1. *Coaching*. *Coaching* merupakan kegiatan penting untuk pengembangan karyawan. Ini melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra pribadi dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

2. *Developmental Centres.* Kegiatan pusat pengembangan didasarkan pada kriteria penilaian didefinisikan sebelumnya, yang perlu direncanakan dengan baik pada awal.
3. *Developmental Appraisal.* Pembangunan appraisal adalah proses untuk pengembangan karyawan yang merupakan komponen dari sistem manajemen kinerja keseluruhan organisasi. Penilaian ini akan menentukan daerah yang lemah dari karyawan, di mana pengembangan karyawan diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. *Potential Developmental Activities.* Investasi potensial kegiatan pembangunan dari karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa depan untuk memberikan organisasi sebagai keunggulan kompetitif.
5. *Empowerment.* Pemberdayaan berarti untuk meningkatkan kapasitas karyawan dan juga memberikan kebebasan kerja dengan membangun kepercayaan di antara karyawan.
6. *Participation.* Dengan membiarkan karyawan berpartisipasi dalam kebijakan organisasi atau pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Mereka akan dapat membuat keputusan yang lebih cerdas.
7. *Delegation.* Jika manajer mendelegasikan wewenang kepada karyawan untuk melakukan tugas, apa yang mereka inginkan dapat meningkatkan kinerja. Karyawan akan melakukan kegiatan-kegiatan yang mereka dapat melakukan lebih mudah. Hal ini dapat mencapai tujuan organisasi dan dengan demikian meningkatkan kinerja organisasi (efektivitas).

2.2.5 Pentingnya Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah penting bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan meningkatkan pengetahuan mereka yang sudah ada untuk tampil lebih baik (Sengupta 2014). Pengembangan karyawan adalah penting bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan meningkatkan pengetahuan mereka yang sudah ada untuk tampil lebih baik. Pengembangan karyawan adalah penting tidak hanya untuk pertumbuhan profesional tetapi juga pribadi karyawan

Mehta (2011) mengatakan sistem HRD harus fokus pada lingkungan kolaboratif, sistem yang baik dan komunikasi, bangunan budaya, bertindak sebagai katalisator perubahan dan menjadi mentor dan fasilitator dengan keterampilan konseling yang baik.

1. Kolaborasi. Upaya membangun tim dalam membantu karyawan untuk menganggap diri mereka berkontribusi secara kolektif terhadap keunggulan organisasi.
2. Komunikasi. Komunikasi yang baik adalah dasar dari manajemen yang baik. Kinerja semua fungsi manajerial tergantung pada komunikasi yang sukses dengan manajer di berbagai level. HRD harus memainkan peran penting dalam memastikan bahwa komunikasi yang jelas, benar dan dapat. Komunikasi adalah kunci untuk memastikan keterlibatan karyawan. Tidak ada yang substansial dapat dicapai kecuali orang-orang dalam pekerjaan organisasi menuju visi dan misi bersama. Komunikasi umumnya ke bawah, formal dan terbatas pada apa yang dianggap operasional diinginkan. HRD harus memastikan bagaimana dapat menjangkau orang-orang dan berhubungan

dengan karyawan, apa yang diinginkan, bagaimana berpikir dan apa yang memotivasi.

3. **Konseling.** Setiap manajer harus memberikan kesempatan, kesejahteraan dan pengembangan setiap anggota departemen. Dalam hal ini, individu dengan kinerja tidak memuaskan akan menghargai upaya atasan untuk membantu meningkatkan keberhasilan, produktivitas dan kesuksesan.
4. **Agen perubahan.** Dalam peningkatan kinerja, peran HRD sebagai agen perubahan organisasi untuk menciptakan lingkungan yang menyenangkan dalam organisasi dengan meningkatkan beradaptasi, kemampuan dan kapasitas karyawan. Ini akan menjadi mungkin ketika karyawan tahu betul perubahan yang diperlukan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. HRD harus menjaga proses HR internal dan prosedur untuk keselarasan dengan visi dan misi organisasi.
5. **Membangun budaya.** Budaya dalam suatu organisasi adalah persepsi tentang lingkungan perkembangan dalam organisasi. Organisasi dikatakan memiliki budaya ketika menciptakan lingkungan belajar di mana karyawan memotivasi untuk mengambil inisiatif, risiko, merasa antusias untuk bereksperimen, inovatif dan mereka membuat sesuatu terjadi. HRD harus berkontribusi dalam penciptaan budaya, membangun budaya yang kuat merupakan masalah penting dan membutuhkan proses lebih rumit karena perspektif jangka panjang. Membangun kembali budaya perusahaan harus menjadi area fokus untuk HRD dengan tujuan untuk memiliki pemikiran disiplin, tindakan disiplin dan pidato disiplin. Dalam rangka untuk mencari tahu cara untuk membangun perusahaan dengan budaya yang kuat, pemahaman yang

menyeluruh tentang masalah yang terkait dengan budaya perusahaan harus dipahami. HRD harus memulai dan merangsang budaya belajar dalam organisasi. Program HRD harus membantu karyawan untuk mengidentifikasi hubungan antara kerja dan belajar.

2.2.6 Tantangan dalam Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan tergantung pada budaya organisasi, sikap manajemen puncak, dan peluang promosi terbatas yang mungkin menjadi tantangan pada masa pelaksanaan pengembangan karyawan. Menurut Sengupta (2014) faktor-faktor ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi: Jika budaya organisasi mendukung karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maka karyawan akan lebih mengembangkan dan kinerja akan meningkat.
2. Sikap manajemen puncak: Sikap manajemen puncak merupakan faktor penting yang mempengaruhi pada kegiatan pembangunan karyawan. Hal ini tergantung pada ketulusan dan komitmen dari manajemen puncak.
3. Peluang promosi terbatas: Jika kesempatan promosi yang terbatas maka karyawan tidak akan berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan karyawan.

2.2.7 Learning

Kegiatan dikelompokkan menurut tingkat interaksi pribadi yang dilakukan secara individu, berpasangan, atau dalam kelompok (Gondim & Mutti 2011). Kriteria pengelompokan lain dibagi menjadi:

1. Strategi pembelajaran tidak langsung, yang berbeda dari situasi kerja nyata, dan di mana pembelajaran terjadi hanya dengan analogi dengan situasi nyata; dan
2. Strategi pembelajaran langsung, yang lebih mendekati situasi kerja yang sebenarnya, yang membutuhkan perilaku lebih dekat dengan yang dibutuhkan dalam situasi rutin.

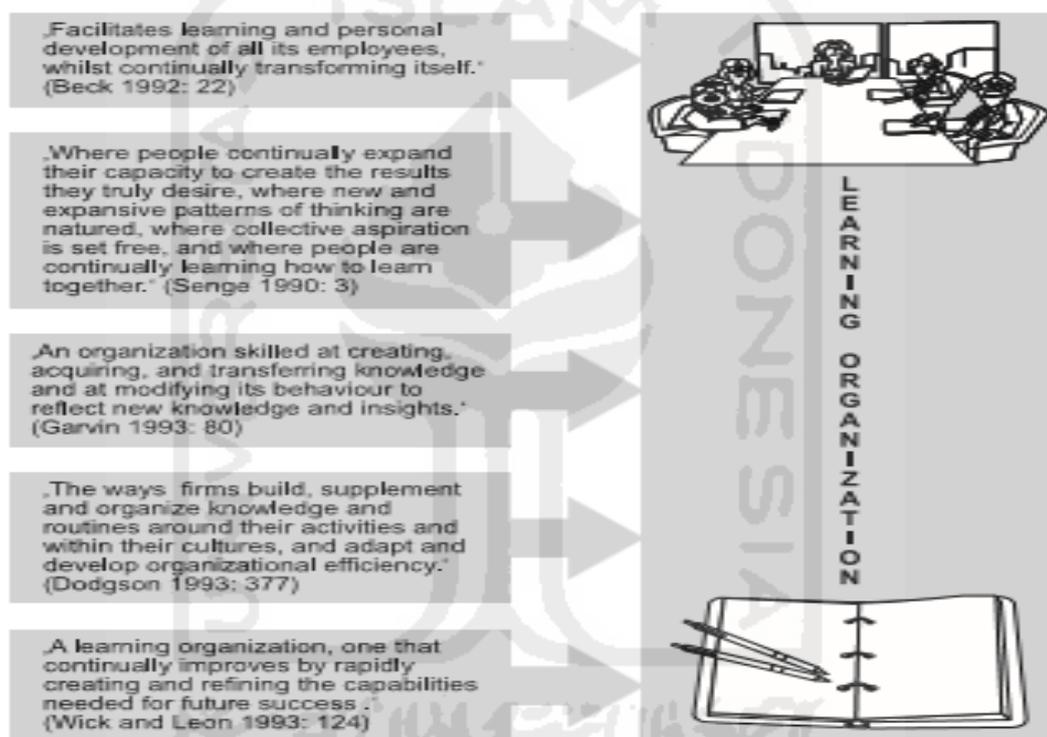


Fig. 1. Examples of Definitions of a Learning Organization
Source: Author

Sebuah pembelajaran organisasi menekankan bahwa belajar terjadi tidak hanya pada individu atau tingkat karyawan tetapi juga pada kelompok dan tingkat organisasi. Menurut Kumpikaite (2008) sifat organisasi belajar adalah didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan terus menerus mentransformasikan dirinya dan sebagai salah satu yang:

1. Memiliki iklim di mana masing-masing anggota didorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh.
2. Memperpanjang budaya belajar meliputi pelanggan, pemasok dan pemegang signifikan lainnya sedapat mungkin.
3. Membuat strategi pengembangan sumber daya manusia pusat kebijakan bisnis sehingga proses belajar individu dan organisasi menjadi kegiatan bisnis utama.
4. Sebuah proses yang berkesinambungan dari transformasi organisasi memanfaatkan hasil dari pembelajaran individu untuk membuat perubahan mendasar dalam asumsi, tujuan, norma dan prosedur operasi atas dasar internal untuk arah diri sendiri dan tekanan eksternal.

Fitur utama dari organisasi belajar (Kumpikaite 2008) dijelaskan dalam tabel.

Ciri	Deskripsi
- Belajar terus-menerus dan perbaikan	- Karyawan berbagi belajar satu sama lain dan menggunakan pekerjaan sebagai dasar untuk menerapkan dan menciptakan pengetahuan
- Generasi pengetahuan dan berbagi	- Sistem yang dikembangkan untuk menciptakan, menangkap, dan berbagi pengetahuan
- Perubahan sistematis	- Karyawan didorong untuk berpikir dengan cara baru, melihat hubungan umpan balik, dan uji asumsi
- Belajar budaya	- Belajar dihargai, dipromosikan, dan didukung oleh manajer dan tujuan perusahaan
- Dorongan dari fleksibilitas dan percobaan	- Karyawan bebas untuk mengambil risiko, berinovasi, mengeksplorasi ide-ide baru, mencoba proses baru, dan mengembangkan produk serta layanan baru.
-Menilai karyawan	- Sistem dan fokus lingkungan untuk memastikan pengembangan dan kesejahteraan setiap karyawan.

Beberapa organisasi telah menjadi prihatin untuk menghubungkan kebutuhan organisasi dan individu lebih langsung dan membuat pelatihan dan pengembangan kegiatan yang berkelanjutan. Dalam pendekatan terfokus ini, pelatihan dan pengembangan menjadi intrinsik untuk organisasi.

Karakteristik utama (Kumpikaite 2008) adalah:

1. Pelatihan, pengembangan serta pembelajaran berkelanjutan oleh individu diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.
2. Pelatihan dianggap sebagai senjata kompetitif.
3. Belajar terkait dengan strategi organisasi dan tujuan individu.
4. Penekanannya adalah pada melalui *on-the-job*, sehingga belajar menjadi kegiatan yang berkelanjutan.
5. Ada kemauan yang lebih besar untuk menggunakan pendekatan baru, misalnya program pembelajaran terbuka jarak jauh, pengembangan diri, dll.
6. Pelatihan dipilih sendiri.
7. Tanggung jawab utama dari pelatihan terletak pada manajer lini.
8. Ada penekanan baru pada belajar sebagai suatu proses.
9. Organisasi mentolerir beberapa kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Memotivasi karyawan untuk belajar merupakan bagian penting, motivasi memainkan peran penting dalam pengembangan karyawan (Sengupta 2014). Karyawan harus didorong untuk berpartisipasi dalam pelatihan, seminar, konferensi atau inisiatif lain yang akan membantu mereka memperoleh keahlian baru. Profesional sumber daya manusia atau manajer tim perlu meyakinkan karyawan

bagaimana berbagai program pelatihan akan membantu mereka mengembangkan keterampilan mereka dan menguntungkan mereka dalam jangka panjang (Sengupta 2014).

2.2.8 Pengembangan Ketrampilan Koki Restoran

Industri restoran berhubungan pada sektor jasa ekonomi di mana fokus pada perusahaan adalah pada internal dan eksternal pelanggan, tamu atau orang (Murphy & Murrmann 2009). Organisasi melibatkan manajer untuk pengembangan pribadi dan profesional karyawan mereka untuk mendapatkan kualitas kerja/hidup karyawan.

Restoran dapat diklasifikasikan menjadi restoran makanan cepat dan restoran layanan penuh (Sumaedi & Yarmen 2015). Beberapa masyarakat memilih untuk menjadi koki profesional, dan untuk membuat hidup mereka dengan mempersiapkan dan menyajikan makanan untuk dikonsumsi oleh orang lain.

Ada beberapa pekerja yang memilih untuk bekerja di restoran tidak dengan maksud memperoleh keterampilan penting yang akan membentuk dasar untuk pekerjaan mereka melainkan untuk tujuan membawa penghasilan kehidupan meskipun mereka juga mendapatkan pelatihan (Shigihara 2015). Akan tetapi banyak dari pekerja membutuhkan pelatihan dan pengembangan agar mereka memiliki ketrampilan dan dapat bekerja dengan baik. Sebelum menjadi koki, mereka belajar teknik dari koki paling terkenal (Brien 2010). Mereka juga melaporkan bahwa belajar otodidak dirasakan kurang, sehingga mereka mengikuti magang di restoran berbintang memiliki efek penting pada kesuksesan karier kemudian sebagai koki.

Dikatakan bahwa rekrutmen, manajemen, dan terutama pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia penting (Cities 2015). Namun, sedikit yang diketahui dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam industri pariwisata dan peran ini mungkin memiliki masalah yang lebih luas untuk pengembangan keterampilan dan meningkatkan tingkat kerja karena peran potensial pelatihan yang berkaitan dengan mekanisme untuk mengatasi keterampilan dan tenaga kerja kerja di tingkat nasional yang lebih besar.

Mereka mengidentifikasi empat faktor penentu, yang pertama adalah semangat terhadap makanan (Brien 2010). Yang kedua adalah tekad, bakat, dan etos kerja yang kuat yang muncul selama pelatihan awal mereka, dan ditunjukkan kemudian dalam pengambilan risiko dan merebut peluang. Yang ketiga adalah mentoring oleh koki laki-laki yang terlatih, dan gaya yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka sendiri. Keempat adalah kesempatan mempromosikan diri. Para koki memilih untuk menjadi koki profesional dan telah melaksanakan pelatihan, pendidikan pasca pelatihan.