
PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA UMKM KULINER DI MAKASSAR: SEBUAH EKSPLORASI KUALITATIF

Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo^{1*}

^{1*}Universitas Negeri Makassar, Indonesia

Email: tenri.sayu@unm.ac.id^{1*}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan oleh pemilik usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) kuliner di Kota Makassar dalam upaya meningkatkan daya saing bisnis. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi, penelitian ini melibatkan delapan informan yang dipilih secara purposif, terdiri dari empat pemilik UMKM kuliner dan empat karyawan di wilayah Kota Makassar. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model analisis tematik Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber dan member checking. Hasil penelitian mengidentifikasi lima tema utama: (1) strategi pelatihan dan pengembangan SDM berbasis kebutuhan operasional; (2) kompetensi teknis dan operasional dapur yang terus dikembangkan; (3) kepemimpinan dan manajemen pemilik sebagai kunci pengembangan SDM; (4) adopsi teknologi digital sebagai kompetensi baru yang krusial; dan (5) hambatan struktural yang menghambat pengembangan SDM formal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa UMKM kuliner di Makassar mengandalkan metode pembelajaran informal dan berbasis pengalaman (*experiential learning*) sebagai strategi utama pengembangan kompetensi, dengan pemilik UMKM berperan sebagai mentor sekaligus pemimpin transformasional. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada literatur manajemen SDM UMKM di konteks ekonomi lokal Indonesia dan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam mendukung ekosistem UMKM kuliner yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Kompetensi SDM, UMKM Kuliner, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Makassar, Pembelajaran Informal.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat penting dalam menopang perekonomian Indonesia karena kontribusinya yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM (2023), sektor UMKM berkontribusi sebesar 61,07% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan mampu menyerap sekitar 97% tenaga kerja di Indonesia. Salah satu sektor UMKM yang memiliki posisi strategis adalah sektor kuliner, yang mencakup usaha makanan dan minuman. Sektor ini berkembang pesat terutama di daerah yang memiliki kekayaan budaya kuliner yang kuat, termasuk Kota Makassar.

Sebagai ibu kota Provinsi Sulawesi Selatan, Makassar dikenal sebagai salah satu destinasi kuliner utama di kawasan Indonesia Timur. Beragam makanan khas seperti Coto Makassar, Pallubasa, Mie Titi, Pisang Epe, serta berbagai olahan hasil laut menjadi identitas

kuliner yang menarik minat wisatawan maupun masyarakat lokal. Perkembangan industri kuliner tersebut turut mendorong pertumbuhan UMKM di sektor makanan dan minuman. Data Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar (2023) menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 12.000 UMKM kuliner yang beroperasi di kota ini, sehingga menjadikannya salah satu sektor usaha dengan tingkat pertumbuhan tertinggi dalam ekosistem UMKM daerah.

Meskipun memiliki potensi ekonomi yang besar, UMKM kuliner di Makassar masih menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (SDM). Tantangan ini semakin kompleks setelah terjadinya percepatan transformasi digital pasca-pandemi COVID-19. Perubahan perilaku konsumen yang semakin bergantung pada layanan digital, meningkatnya kompetisi dengan usaha kuliner berskala besar, serta tuntutan standar kualitas dan keamanan pangan yang semakin ketat mengharuskan pelaku UMKM untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerjanya agar tetap mampu bersaing.

Fenomena empiris menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan kompetensi SDM dan ketersediaan sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur pada UMKM kuliner. Berbeda dengan perusahaan besar yang umumnya memiliki divisi pengembangan SDM dan alokasi anggaran pelatihan yang memadai, sebagian besar UMKM masih mengandalkan proses pembelajaran informal, seperti pengalaman kerja langsung (*learning by doing*), transfer pengetahuan dari pekerja senior kepada pekerja baru, serta bimbingan yang diberikan secara spontan oleh pemilik usaha. Kondisi ini menyebabkan proses peningkatan kompetensi sering kali berlangsung tanpa perencanaan yang sistematis.

Perkembangan teknologi digital juga menghadirkan tuntutan kompetensi baru bagi tenaga kerja UMKM kuliner. Kehadiran platform layanan pesan antar makanan seperti GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood telah mengubah pola operasional usaha secara signifikan. Karyawan tidak lagi hanya dituntut menguasai keterampilan produksi makanan, tetapi juga perlu memahami penggunaan aplikasi digital, pengelolaan pesanan daring, serta strategi pemasaran berbasis media digital. Sejalan dengan hal tersebut, laporan Bank Indonesia (2023) mengenai kondisi UMKM di Sulawesi Selatan mengidentifikasi rendahnya kualitas SDM, terutama dalam penguasaan teknologi informasi dan praktik manajemen modern, sebagai salah satu hambatan utama pengembangan usaha. Temuan tersebut diperkuat oleh survei Asosiasi UMKM Indonesia (AKUMINDO) yang menunjukkan bahwa 68% pelaku UMKM di Indonesia menilai keterbatasan kompetensi SDM sebagai faktor penghambat utama dalam mempercepat pertumbuhan bisnis mereka.

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu mengungkapkan beberapa kesenjangan penelitian yang masih perlu diisi. Pertama, sebagian besar studi mengenai pengembangan kompetensi SDM UMKM dilakukan pada konteks negara maju atau sektor manufaktur, sedangkan penelitian yang secara khusus membahas UMKM kuliner di kota-kota besar Indonesia Timur masih relatif terbatas. Penelitian yang dilakukan oleh Susanto et al. (2022) dan Permana dan Wulandari (2023) berfokus pada konteks UMKM di Pulau Jawa sehingga

hasilnya belum tentu dapat diterapkan secara langsung pada kondisi Sulawesi Selatan yang memiliki karakteristik sosial, budaya, dan ekonomi yang berbeda.

Kedua, mayoritas penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang lebih menekankan pada pengukuran hubungan atau pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pendekatan tersebut belum banyak memberikan pemahaman mendalam mengenai proses, dinamika, dan mekanisme pengembangan kompetensi yang berlangsung secara alami dalam aktivitas sehari-hari UMKM. Akibatnya, aspek-aspek penting terkait alasan pemilik usaha memilih strategi pengembangan tertentu serta bagaimana strategi tersebut dijalankan dalam praktik masih belum terungkap secara komprehensif.

Ketiga, kajian mengenai pengaruh teknologi digital terhadap munculnya kebutuhan kompetensi baru bagi tenaga kerja UMKM kuliner, khususnya pada periode pasca-pandemi COVID-19, masih relatif minim, terutama dalam konteks Indonesia Timur. Keterbatasan pengetahuan tersebut menunjukkan pentingnya penelitian yang mampu menjelaskan secara mendalam dinamika pengembangan kompetensi SDM pada UMKM kuliner di Kota Makassar.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi baik dari sisi akademis, praktis, maupun kebijakan. Dari perspektif akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengembangan kompetensi SDM pada UMKM kuliner di Indonesia Timur melalui pendekatan kualitatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena yang bersifat kompleks dan kontekstual. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemilik UMKM kuliner dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif sesuai dengan karakteristik usaha mereka. Sementara itu, dari perspektif kebijakan, temuan penelitian dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kota Makassar dan berbagai lembaga pendukung UMKM dalam menyusun program pemberdayaan yang lebih tepat sasaran, khususnya terkait peningkatan kualitas SDM. Hal ini menjadi semakin relevan di tengah berbagai upaya pemerintah dalam memperkuat daya saing UMKM sebagai pilar utama pemulihan dan pertumbuhan ekonomi pasca-pandemi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan strategi pengembangan kompetensi SDM yang diterapkan oleh pemilik UMKM kuliner di Kota Makassar, mengidentifikasi kompetensi teknis maupun nonteknis yang menjadi prioritas dalam pengembangan karyawan, menganalisis berbagai hambatan yang muncul dalam proses pengembangan kompetensi, serta memahami peran kepemimpinan pemilik usaha dalam mendorong dan memfasilitasi peningkatan kompetensi tenaga kerja di lingkungan UMKM kuliner.

KAJIAN PUSTAKA

Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks UMKM, pengembangan kompetensi menjadi faktor penting karena kualitas SDM berpengaruh langsung terhadap produktivitas, inovasi, dan daya saing usaha (Hermawati & Mas, 2021). Berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki sistem pelatihan formal, UMKM umumnya mengembangkan kompetensi karyawan melalui pembelajaran informal, mentoring, dan pengalaman kerja sehari-hari (Kim & McLean, 2022).

Pembelajaran Informal dalam UMKM

Pembelajaran informal merupakan proses belajar yang terjadi secara alami melalui aktivitas kerja, interaksi sosial, observasi, dan pemecahan masalah di tempat kerja. Menurut Alagaraja dan Githens (2021), pembelajaran informal menjadi mekanisme utama pengembangan kompetensi dalam organisasi kecil karena lebih fleksibel, hemat biaya, dan sesuai dengan kebutuhan operasional. Pada UMKM, pemilik usaha sering berperan sebagai mentor yang mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan melalui praktik langsung (Tanveer et al., 2021). Pendekatan ini memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan tacit yang sulit diperoleh melalui pelatihan formal.

Kompetensi SDM dalam UMKM Kuliner

Kompetensi SDM pada sektor kuliner tidak hanya mencakup keterampilan teknis seperti pengolahan makanan, standarisasi resep, dan keamanan pangan, tetapi juga kompetensi nonteknis seperti komunikasi, pelayanan pelanggan, kerja sama tim, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan bisnis. Elnaga dan Imran (2021) menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi karyawan di sektor makanan dan jasa berkontribusi terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, Yusup dan Satria (2023) menegaskan bahwa kualitas SDM merupakan salah satu faktor utama yang menentukan daya saing UMKM kuliner di Indonesia.

Transformasi Digital dan Kompetensi Baru

Perkembangan teknologi digital telah mengubah kebutuhan kompetensi tenaga kerja UMKM. Penggunaan platform pesan-antar makanan, media sosial, dan sistem pembayaran digital menuntut karyawan memiliki literasi digital yang memadai. Santoso dan Meliala (2023) menyatakan bahwa literasi digital telah menjadi kompetensi baru yang penting bagi UMKM pasca-pandemi COVID-19. Dalam konteks UMKM kuliner, kemampuan mengelola pesanan daring, memanfaatkan media sosial untuk promosi, serta menggunakan aplikasi bisnis digital menjadi bagian dari kompetensi yang semakin dibutuhkan untuk mempertahankan daya saing usaha.

Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan SDM

Kepemimpinan pemilik usaha memiliki peran sentral dalam proses pengembangan SDM pada UMKM. Dávila dan Jiménez (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif mampu meningkatkan komitmen, motivasi, dan pembelajaran karyawan. Dalam UMKM, pemilik usaha tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pelatih, mentor, dan fasilitator pembelajaran. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan kompetensi karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemilik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses belajar dan pengembangan berkelanjutan.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa pengembangan kompetensi SDM pada UMKM kuliner dipengaruhi oleh strategi pembelajaran yang diterapkan pemilik usaha, kompetensi yang dibutuhkan dalam operasional bisnis, kepemimpinan pemilik, serta tuntutan transformasi digital. Interaksi dari faktor-faktor tersebut membentuk praktik pengembangan SDM yang khas dalam UMKM kuliner di Kota Makassar. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya memahami secara mendalam bagaimana proses pengembangan kompetensi tersebut berlangsung, hambatan yang dihadapi, serta implikasinya terhadap keberlangsungan dan daya saing usaha.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi deskriptif untuk memahami pengalaman dan makna yang dibangun oleh pemilik serta karyawan UMKM kuliner terkait pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi fenomena sosial secara mendalam (Creswell & Poth, 2018), sedangkan fenomenologi memungkinkan peneliti memahami pengalaman hidup (lived experience) informan dengan menempatkan perspektif mereka sebagai fokus utama penelitian (Moustakas, 1994).

Penelitian dilaksanakan di Kota Makassar pada empat UMKM kuliner yang berlokasi di Kecamatan Tamalate, Rappocini, Makassar, dan Panakkukang. Pemilihan lokasi didasarkan pada tingginya konsentrasi UMKM kuliner dan keberagaman karakteristik usaha. Kegiatan penelitian berlangsung selama Februari–Juni 2025, mencakup tahap observasi awal, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan penelitian.

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu. Pemilik UMKM harus telah menjalankan usaha minimal tiga tahun, memiliki sedikitnya tiga karyawan tetap, serta bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Sementara itu, karyawan yang dipilih merupakan pekerja tetap dengan masa kerja minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam aktivitas operasional usaha. Jumlah informan ditentukan

berdasarkan prinsip data saturation, yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi baru (Guest et al., 2020).

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode	Peran	UMKM	Lama Kerja	Jumlah Staf	Pendidikan
P1	Pemilik	Restoran Coto Makassar	15 tahun	8 karyawan	SMA
P2	Pemilik	Warung Mie Titi Modern	9 tahun	5 karyawan	D3 Manajemen
P3	Pemilik	UMKM Pisang Epe Kreatif	6 tahun	4 karyawan	S1 Ekonomi
P4	Pemilik	Dapur Pallubasa Digital	4 tahun	6 karyawan	S1 Teknologi
K1	Karyawan Senior	Restoran Coto Makassar	7 tahun	-	SMA
K2	Karyawan	Warung Mie Titi Modern	3 tahun	-	SMK Tata Boga
K3	Karyawan	UMKM Pisang Epe Kreatif	2 tahun	-	SMA
K4	Karyawan	Dapur Pallubasa Digital	1,5 tahun	-	D3 Kuliner

Sumber: Data Primer (2025)

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan sebanyak dua hingga tiga kali pada setiap informan dengan durasi 60–90 menit untuk menggali pengalaman terkait rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan SDM. Seluruh wawancara direkam dan ditranskripsikan secara verbatim untuk menjaga akurasi data. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan guna memahami secara langsung lingkungan kerja, pola interaksi, proses transfer pengetahuan, serta praktik pengembangan kompetensi yang berlangsung di UMKM. Dokumentasi berupa SOP, data karyawan, materi pelatihan, foto kegiatan, dan dokumen pendukung lainnya juga dianalisis untuk memperkuat temuan penelitian.

Analisis data menggunakan model analisis tematik Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data melalui pemberian kode, pengelompokan kategori, identifikasi tema, serta interpretasi makna berdasarkan pola-pola yang muncul dari data lapangan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari pemilik UMKM, karyawan, dan dokumen pendukung. Selain itu, dilakukan member checking dengan mengonfirmasi hasil wawancara dan temuan penelitian kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti. Proses validasi juga diperkuat melalui peer debriefing, yaitu diskusi dengan rekan peneliti yang memiliki kompetensi dalam bidang

penelitian kualitatif dan manajemen UMKM guna memperoleh masukan kritis terhadap proses analisis dan interpretasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis tematik yang sistematis terhadap data wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi dari delapan informan penelitian, ditemukan lima tema utama dengan masing-masing subtema yang merepresentasikan pengalaman dan praktik pengembangan kompetensi SDM dalam UMKM kuliner di Kota Makassar. Tabel 2 menyajikan ringkasan struktur tema dan subtema beserta kode informan dan frekuensi kemunculannya.

Tabel 2. Tema dan Subtema Hasil Penelitian

No.	Tema Utama	Subtema	Kode Informan	Frekuensi
1	Strategi Pelatihan dan Pengembangan SDM	Pelatihan keterampilan memasak berbasis produk lokal	P1, P2, K1, K2	11
		Magang dan pembelajaran berbasis pengalaman	P1, P3, K3	7
		Pelatihan digital marketing dan media sosial	P2, P4, K2, K4	9
2	Kompetensi Teknis dan Operasional Dapur	Standarisasi resep dan kontrol kualitas produk	P1, P2, P3, K1	12
		Pengelolaan bahan baku dan efisiensi biaya	P2, P4, K2	8
		Keamanan dan kebersihan pangan (food safety)	P1, P3, K3, K4	10
3	Kepemimpinan dan Manajemen Pemilik UMKM	Gaya kepemimpinan partisipatif dalam operasional	P1, P2, K1, K2	10
		Pengelolaan motivasi dan retensi karyawan	P3, P4, K3	7
		Delegasi tugas dan pengembangan tanggung jawab	P2, P3, K2, K4	8
4	Adopsi Teknologi dan Transformasi Digital	Penggunaan platform pesan-antar makanan online	P1, P2, P4, K1	13
		Pengelolaan sistem kasir dan inventaris digital	P3, P4, K3, K4	9
		Literasi digital karyawan dan adaptasi teknologi baru	P1, P2, K1, K2	8
5	Hambatan dan Tantangan Pengembangan SDM	Keterbatasan anggaran pelatihan formal	P1, P3, P4, K3	11
		Tingginya tingkat perputaran karyawan (turnover)	P2, P3, K2	7
		Rendahnya motivasi karyawan untuk meningkatkan kompetensi	P4, K4, K1	6

Sumber: Hasil Analisis Data Primer (2025)

Tema 1: Strategi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berbasis Kebutuhan Operasional

Tema pertama yang muncul dari analisis data berkaitan dengan cara-cara konkret pemilik UMKM kuliner merancang dan mengimplementasikan strategi pelatihan bagi karyawan mereka. Temuan menunjukkan bahwa hampir seluruh informan dari kelompok pemilik mengadopsi pendekatan pelatihan yang bersifat informal, adaptif, dan sangat berorientasi pada kebutuhan operasional langsung, bukan berdasarkan perencanaan pengembangan SDM yang formal dan terstruktur.

Pelatihan keterampilan memasak berbasis produk lokal menjadi subtema yang paling dominan dalam kelompok ini. Pemilik UMKM, terutama yang bergerak dalam makanan tradisional khas Makassar, sangat menekankan pentingnya transmisi pengetahuan kuliner lokal yang autentik kepada karyawan baru. P1, pemilik restoran Coto Makassar yang telah berdiri selama 15 tahun, mendeskripsikan pendekatannya sebagai berikut:

"Kalau mau buat Coto yang enak, itu tidak bisa hanya dari resep tertulis. Saya harus langsung tunjukkan, dari cara pilih daging yang benar, cara meracik bumbu sampai aroma yang pas. Karyawan baru saya selalu saya dampingi langsung selama minimal tiga bulan sebelum saya percayakan untuk masak sendiri. Ini warisan dari almarhum bapak saya, tidak bisa asal-asalan."

Pola serupa teridentifikasi pada P2 yang mengoperasikan warung Mie Titi modern. Namun dengan latar belakang pendidikan D3 Manajemen, P2 menunjukkan pendekatan yang lebih terstruktur dengan menggabungkan metode demonstrasi langsung dengan panduan tertulis sederhana:

"Saya bikin semacam buku panduan kecil, foto-foto langkah memasak, standar porsi. Tapi tetap, pelatihan utamanya tetap langsung praktek. Karyawan baru saya ikutkan dulu selama dua minggu sebagai asisten, observasi saja. Minggu ketiga baru mulai pegang sendiri tapi masih diawasi."

Subtema magang dan pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning) mencuat sebagai strategi yang konsisten diterapkan di keempat UMKM yang diteliti. Para pemilik secara kolektif memandang paparan langsung terhadap operasional nyata sebagai metode pembelajaran yang paling efektif, bahkan lebih efektif dibandingkan pelatihan formal di luar tempat kerja. K3, karyawan di UMKM Pisang Epe Kreatif, mengonfirmasi perspektif ini dari sisi karyawan:

"Saya dulu tidak ada pengalaman sama sekali soal jualan makanan. Tapi Bu Santi (P3) sabar sekali mengajari. Dari cara potong pisang yang benar, cara atur api supaya tidak gosong, sampai cara melayani pembeli dengan ramah. Semuanya saya pelajari langsung dari beliau, bukan dari buku."

Adopsi pelatihan digital marketing dan media sosial muncul sebagai subtema baru yang semakin relevan. P4, pemilik termuda yang berusia 32 tahun dengan latar belakang S1 Teknologi, paling agresif dalam mengintegrasikan pelatihan digital ke dalam agenda pengembangan SDM karyawannya:

"Sekarang kalau karyawan tidak bisa posting di Instagram, tidak bisa kelola WhatsApp Business, itu sudah jadi masalah buat usaha saya. Jadi saya rutin setiap bulan ada sesi sharing tentang tips foto makanan yang menarik, cara balas komentar, cara promote lewat story. Informal memang, tapi konsisten."

Tema 2: Kompetensi Teknis dan Operasional Dapur

Tema kedua berfokus pada dimensi kompetensi teknis yang secara aktif dikembangkan dalam operasional UMKM kuliner. Analisis data mengungkapkan tiga subdimensi utama: standarisasi resep dan kontrol kualitas produk, pengelolaan bahan baku dan efisiensi biaya, serta penerapan standar keamanan dan kebersihan pangan (food safety).

Standarisasi resep dan kontrol kualitas produk merupakan kompetensi teknis yang paling intens dikembangkan. Meski metode dokumentasinya sangat sederhana, seluruh pemilik UMKM menunjukkan kesadaran yang kuat tentang pentingnya konsistensi kualitas produk sebagai kunci loyalitas pelanggan. P1 menggambarkan tantangan ini dengan jelas:

"Pelanggan setia kami sudah makan Coto di sini puluhan tahun. Kalau rasanya berubah sedikit saja, langsung ada yang complain. Makanya saya sangat ketat soal standar bumbu dan cara masak. Saya punya takaran khusus yang sudah dihafalkan karyawan senior, dan mereka yang mengajarkan ke karyawan baru."

Pengelolaan bahan baku dan efisiensi biaya menjadi kompetensi yang semakin kritis seiring kenaikan harga bahan pokok. P2 mengembangkan sistem sederhana namun efektif untuk melatih karyawannya dalam hal pengelolaan bahan baku:

"Saya ajari karyawan untuk selalu catat penggunaan bahan setiap hari. Dari situ mereka jadi tahu mana bahan yang cepat habis, mana yang sering terbuang. Pelan-pelan mereka jadi punya sense tentang efisiensi, tentang mana yang boleh dihemat tanpa mengurangi kualitas."

Subtema food safety muncul dengan frekuensi yang cukup tinggi, terutama didorong oleh meningkatnya kesadaran konsumen dan regulasi pemerintah. K4, yang memiliki latar belakang pendidikan D3 Kuliner, membawa pengetahuan tentang food safety dari bangku kuliah dan menjadi semacam 'agen perubahan' dalam UMKM tempatnya bekerja:

"Awalnya memang agak susah mengubah kebiasaan lama. Misalnya soal penyimpanan bahan, penggunaan sarung tangan, kebersihan peralatan. Tapi pelan-pelan Pak Rahman (P4) mendukung, malah minta saya share ilmunya ke karyawan lain."

Tema 3: Kepemimpinan dan Manajemen Pemilik UMKM

Tema ketiga mengungkapkan peran sentral kepemimpinan pemilik UMKM dalam mendorong dan memfasilitasi pengembangan kompetensi karyawan. Temuan ini konsisten di seluruh UMKM yang diteliti, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pemilik

merupakan determinan utama dalam iklim pembelajaran dan pengembangan SDM organisasi.

Gaya kepemimpinan partisipatif dalam operasional sehari-hari diidentifikasi sebagai karakteristik yang dominan di antara para informan pemilik UMKM. Berbeda dengan model manajemen top-down yang kaku, para pemilik UMKM kuliner yang sukses dalam penelitian ini cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional dan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk belajar dari kesalahan. K1, karyawan senior dengan 7 tahun pengalaman, mendeskripsikan dinamika ini:

"Pak Yusuf (P1) itu orangnya kalau kita bikin salah tidak langsung marah. Beliau tanya dulu, 'kenapa bisa begitu, apa yang salah.' Dari situlah kita belajar. Saya sudah kerja 7 tahun di sini karena merasa dihargai dan selalu ada yang bisa dipelajari."

Pengelolaan motivasi dan retensi karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi para pemilik UMKM. Perputaran karyawan yang tinggi merupakan masalah nyata yang dihadapi, terutama bagi UMKM yang telah memiliki karyawan terlatih dengan baik. P3 mengungkapkan dilema ini:

"Sudah saya latih berbulan-bulan, sudah pintar, sudah paham sistem saya, tiba-tiba minta keluar karena dapat tawaran gaji lebih besar di restoran besar. Ini yang bikin frustrasi. Tapi saya coba untuk tidak pelit, sesekali kasih bonus kalau ramai, traktir makan bareng, supaya mereka merasa ini bukan hanya tempat kerja."

Subtema delegasi tugas dan pengembangan tanggung jawab menunjukkan bahwa pemilik yang efektif dalam mengembangkan SDM adalah mereka yang secara bertahap mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan berkompotensi tinggi. P2 mempraktikkan pendekatan ini secara sistematis:

"Karyawan saya yang sudah tiga tahun, sekarang dia yang melatih karyawan baru. Saya percayakan itu. Dia bangga, karyawan baru respek, dan saya bisa fokus ke pengembangan bisnis. Itu cara saya invest ke SDM tanpa harus keluar banyak biaya."

Tema 4: Adopsi Teknologi Digital sebagai Kompetensi Baru

Tema keempat mencerminkan pergeseran signifikan dalam landscape kompetensi yang dibutuhkan oleh UMKM kuliner di era digital. Temuan penelitian mengidentifikasi tiga subdimensi utama: penggunaan platform pesan-antar makanan online, pengelolaan sistem kasir dan inventaris digital, serta literasi digital karyawan secara umum.

Penggunaan platform pesan-antar makanan online (GoFood, GrabFood, ShopeeFood) mendapatkan frekuensi kemunculan tertinggi (13 kali) di antara seluruh subtema yang teridentifikasi, mencerminkan betapa krusialnya kompetensi ini bagi keberlangsungan UMKM kuliner modern. P4 menjelaskan transformasi operasional yang dialami usahanya:

"Sekarang 60% omzet saya dari online. Jadi karyawan harus bisa kelola aplikasi dengan baik: konfirmasi pesanan cepat, update status order, kelola komplain lewat chat."

Saya ada sesi latihan khusus untuk ini setiap ada karyawan baru, dan saya buat grup WhatsApp khusus untuk sharing tips setiap minggu."

P2 mengonfirmasi transformasi serupa dan mengidentifikasi tantangan yang muncul dalam proses adaptasi karyawan terhadap teknologi digital:

"Ada karyawan saya yang sudah tua, susah sekali pakai aplikasi. Tapi saya tidak mau lepas dia karena skill masaknyanya luar biasa. Jadi saya minta karyawan yang lebih muda untuk bantu dia bagian teknologi. Saling melengkapi."

Pengelolaan sistem kasir digital dan inventaris menjadi area kompetensi yang semakin penting seiring berkembangnya skala usaha. K3 berbagi pengalamannya beradaptasi dengan sistem kasir digital:

"Waktu pertama kali pakai mesin kasir digital, saya takut sekali, takut salah pencet dan data kacau. Tapi Bu Santi sabar mengajari, dan sekarang malah saya yang lebih cepat dari beliau hahaha. Ternyata tidak sesulit yang dibayangkan."

Tema 5: Hambatan dan Tantangan Pengembangan SDM

Tema kelima dan terakhir mengungkapkan berbagai hambatan struktural dan kontekstual yang menghambat pengembangan kompetensi SDM secara lebih sistematis dan komprehensif dalam UMKM kuliner. Pemahaman tentang hambatan ini penting untuk mengembangkan solusi yang relevan dan realistis.

Keterbatasan anggaran pelatihan formal merupakan hambatan yang paling konsisten dan universal di antara seluruh informan pemilik UMKM. Seluruh pemilik menyatakan bahwa biaya untuk mengirimkan karyawan ke pelatihan formal di lembaga pelatihan profesi atau mengundang instruktur dari luar sangat memberatkan cashflow usaha mereka. P3 menggambarkan dilema ini:

"Saya pernah coba kirim karyawan ikut kursus food safety di Dinas Perdagangan. Bayarnya lumayan, tiga hari tidak masuk kerja, dan ternyata setelah kembali tidak banyak yang langsung bisa diterapkan. Jadi saya pikir lebih efektif saya sendiri yang ajarkan dari pengalaman langsung."

Tingginya tingkat perputaran karyawan (employee turnover) menjadi hambatan yang frustrasi bagi para pemilik yang telah berinvestasi dalam pengembangan karyawan. P2 dan P3 menyebutkan turnover sebagai salah satu faktor yang menyurutkan semangat mereka untuk berinvestasi lebih besar dalam pelatihan formal:

"Investasi waktu dan energi untuk melatih karyawan itu besar sekali. Kalau kemudian mereka pergi setelah setahun, rasanya sia-sia. Makanya saya lebih pilih melatih secukupnya saja yang penting mereka bisa kerja, daripada invest besar-besaran tapi tidak kembali manfaatnya."

Rendahnya motivasi internal karyawan untuk proaktif meningkatkan kompetensi juga teridentifikasi sebagai hambatan yang signifikan, terutama pada karyawan dengan tingkat

pendidikan lebih rendah atau yang memandang pekerjaan di UMKM sebagai bersifat sementara. P4 mengamati fenomena ini dengan kritis:

"Ada karyawan yang datang kerja, terima gaji, pulang. Tidak ada keinginan untuk lebih. Susah untuk dikembangkan kalau mindset-nya seperti itu. Tapi saya coba terus cari cara supaya mereka punya rasa memiliki terhadap usaha ini."

PEMBAHASAN

Interpretasi Temuan dan Kerangka Teoritis

Temuan penelitian ini mengungkapkan pola pengembangan kompetensi SDM yang khas dalam konteks UMKM kuliner di Makassar yang dapat diinterpretasikan melalui beberapa kerangka teori yang relevan. Dominannya pendekatan informal dan berbasis pengalaman dalam pengembangan kompetensi sangat sejalan dengan teori *Experiential Learning* yang dikembangkan oleh Kolb (1984) dan diperbarui oleh Morris (2020), yang menegaskan bahwa pembelajaran paling efektif terjadi melalui siklus pengalaman konkret, refleksi observatif, konseptualisasi abstrak, dan eksperimentasi aktif.

Pola pelatihan yang ditemukan juga sangat relevan dengan konsep 'apprenticeship' atau magang tradisional yang merupakan mekanisme transmisi pengetahuan khas dalam industri kuliner dan kerajinan tangan. Seperti yang diargumentasikan oleh Rogoff (2014) dan dikonfirmasi oleh Tanveer et al. (2021), pembelajaran berbasis mestri (*master-apprentice learning*) tetap menjadi mekanisme yang sangat efektif dalam konteks pengetahuan yang bersifat tacit dan praktis, di mana kompleksitas dan kontekstualitas pengetahuan sulit dikodifikasikan dalam format pelatihan formal.

Peran sentral kepemimpinan pemilik UMKM dalam mendorong pengembangan kompetensi karyawan sangat selaras dengan teori *Transformational Leadership* (Bass & Riggio, 2006) dan model kepemimpinan UMKM yang dikembangkan oleh Obschonka & Stuetzer (2017). Pemilik UMKM kuliner yang berhasil dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing karyawan untuk melampaui kapasitas yang mereka bayangkan sendiri.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini memperlihatkan sejumlah kesamaan dan perbedaan yang menarik dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Konsistensi dengan temuan Ahmad et al. (2022) yang menemukan bahwa UMKM di Asia Tenggara cenderung mengandalkan metode informal dalam pengembangan SDM karena keterbatasan sumber daya finansial dan kapasitas organisasi. Namun, penelitian ini menambahkan dimensi baru yang belum banyak dieksplor, yaitu bagaimana transformasi digital secara fundamental mengubah definisi 'kompetensi yang diperlukan' dalam konteks UMKM kuliner.

Berbeda dengan temuan Yusup & Satria (2023) yang menyimpulkan bahwa rendahnya kualitas SDM UMKM kuliner di Indonesia disebabkan oleh absennya sistem pelatihan yang terstruktur, penelitian ini menemukan bahwa meski pelatihan formal memang langka,

UMKM kuliner di Makassar telah mengembangkan ekosistem pembelajaran informal yang cukup efektif. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kualitas SDM UMKM tidak bisa hanya diukur dari ada atau tidaknya pelatihan formal, tetapi juga harus mempertimbangkan efektivitas jalur pembelajaran informal.

Temuan tentang hambatan turnover karyawan konsisten dengan penelitian Nurhidayah & Pratama (2022) di UMKM sektor kuliner Jawa Tengah, yang menemukan bahwa tingkat retensi karyawan menjadi salah satu prediktor terkuat bagi keberhasilan program pengembangan SDM UMKM. Studi Fitriani et al. (2023) yang mengkaji UMKM di Sulawesi juga mengidentifikasi keterbatasan anggaran sebagai hambatan utama, meskipun penelitian tersebut tidak secara spesifik mengeksplorasi strategi kompensasi yang dikembangkan oleh para pemilik UMKM.

Dalam konteks teknologi digital, temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Santoso & Meliala (2023) yang mengidentifikasi literasi digital sebagai kompetensi baru yang krusial bagi UMKM pasca-pandemi. Namun, penelitian ini menemukan nuansa yang lebih kompleks: adopsi teknologi tidak homogen di antara semua karyawan, dan pemilik UMKM yang cerdas mengembangkan strategi komplementer di mana karyawan dengan keahlian teknis tinggi dan karyawan dengan literasi digital tinggi dapat saling melengkapi.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan pemahaman tentang Human Resource Development (HRD) dalam konteks organisasi mikro dan kecil di negara berkembang. Temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa teori HRD konvensional yang dikembangkan dalam konteks perusahaan besar perlu diadaptasi secara signifikan ketika diterapkan pada UMKM, terutama dalam hal: (1) peran ganda pemilik sebagai pemimpin sekaligus pelatih utama; (2) dominannya pembelajaran informal dan berbasis pengalaman; dan (3) ketergantungan pada jaringan sosial dan kepercayaan sebagai mekanisme transfer pengetahuan.

Penelitian ini juga memperkaya literatur tentang Knowledge Management dalam UMKM dengan menunjukkan bahwa pengetahuan tacit (tacit knowledge) yang melekat pada pemilik dan karyawan senior merupakan aset kompetitif yang sangat berharga namun rentan terhadap risiko kehilangan akibat turnover karyawan. Mekanisme eksternalisasi pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit (seperti resep tertulis, SOP sederhana, dan video tutorial) merupakan area yang membutuhkan perhatian lebih lanjut dalam penelitian ke depan.

Implikasi Praktis bagi Pengelolaan SDM UMKM

Implikasi praktis dari penelitian ini bersifat multidimensional. Bagi pemilik UMKM kuliner, temuan penelitian ini menyarankan beberapa rekomendasi berbasis bukti: pertama, formalisasi secara bertahap proses pembelajaran informal yang telah ada, misalnya dengan mendokumentasikan resep dan SOP dalam format yang mudah dipahami; kedua,

mengembangkan sistem mentoring yang lebih terstruktur dengan menetapkan karyawan senior sebagai penanggung jawab pembinaan karyawan baru; dan ketiga, membangun budaya pembelajaran berkelanjutan yang menghargai inisiatif karyawan dalam mengembangkan diri.

Bagi pemerintah daerah dan lembaga pemberdayaan UMKM, temuan penelitian ini menyarankan agar program pelatihan yang dirancang untuk UMKM kuliner lebih mempertimbangkan karakteristik dan keterbatasan khas UMKM. Program pelatihan yang ideal hendaknya bersifat modular (dapat diakses secara bertahap), fleksibel dalam waktu pelaksanaan, berbasis praktik langsung, dan meminimalkan biaya oportunitas bagi pemilik dan karyawan UMKM.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengeksplorasi secara mendalam strategi dan praktik pengembangan kompetensi SDM dalam UMKM kuliner di Kota Makassar melalui pendekatan fenomenologi kualitatif. Lima tema utama yang teridentifikasi, yakni strategi pelatihan berbasis kebutuhan operasional, pengembangan kompetensi teknis dapur, kepemimpinan pemilik sebagai kunci pengembangan SDM, adopsi teknologi digital sebagai kompetensi baru, dan hambatan struktural pengembangan SDM, secara kolektif menggambarkan lanskap pengembangan kompetensi SDM yang kompleks, kontekstual, dan adaptif dalam ekosistem UMKM kuliner Makassar.

Temuan utama penelitian ini menggarisbawahi bahwa UMKM kuliner di Makassar telah mengembangkan ekosistem pembelajaran informal yang cukup efektif melalui mekanisme magang, pembelajaran berbasis pengalaman, mentoring oleh pemilik, dan transfer pengetahuan antarkaryawan. Pemilik UMKM berperan tidak hanya sebagai pemimpin bisnis tetapi juga sebagai arsitek utama pengembangan kompetensi SDM dalam organisasi mereka. Transformasi digital telah menambahkan dimensi kompetensi baru yang krusial, sementara keterbatasan anggaran dan tingginya turnover karyawan tetap menjadi hambatan struktural yang paling signifikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi SDM dalam UMKM kuliner tidak dapat dan tidak seharusnya hanya didekati dari perspektif pelatihan formal konvensional. Pendekatan holistik yang mengintegrasikan pembelajaran informal, budaya organisasi yang kondusif untuk belajar, kepemimpinan yang inspiratif, dan dukungan ekosistem dari pemerintah dan lembaga terkait merupakan kunci bagi pengembangan SDM UMKM kuliner yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N. H., Buchanan, J., & Majid, A. H. A. (2022). Human resource development practices in small and medium-sized enterprises: Evidence from Southeast Asia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 412–431. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2021-0235>
- Alagaraja, M., & Githens, R. P. (2021). Understanding workplace learning in informal contexts: A qualitative meta-synthesis. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 115–138. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21415>
- Apleni, A., & Smit, A. V. A. (2021). Human resource management practices and employee performance in small and medium enterprises: A systematic review. *South African Journal of Human Resource Management*, 19, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1449>
- Basri, H., Hamzah, D., & Pono, M. (2022). Digital transformation in culinary micro-enterprises: Challenges and opportunities in Eastern Indonesia. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(4), 298–317. <https://doi.org/10.1108/JABES-01-2022-0013>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dávila, M. C., & Jiménez, G. (2022). Organizational identification and commitment in MSMEs: The role of leadership style. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1620–1645. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1810760>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2021). The effect of training on employee performance in the hospitality and food service industry. *Journal of Human Resources Management Research*, 12(1), 34–52. <https://doi.org/10.5171/2021.892314>
- Fitriani, R., Basalamah, J., & Tawakkal, M. (2023). Strategi pengembangan SDM UMKM di Sulawesi: Studi kasus pada UMKM food and beverage. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 145–163. <https://doi.org/10.29313/jmb.v14i2.11267>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Hermawati, A., & Mas, N. (2021). The effect of employee competence development on organizational performance: The mediating role of knowledge sharing in Indonesian SMEs. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 590–608. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2020-0212>

- Jones, P., Ratten, V., & Hayduk, T. (2020). Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 783–793. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00666-x>
- Kim, S., & McLean, G. N. (2022). Informal learning in the workplace: A qualitative study of organizational factors facilitating employee learning. *Human Resource Development International*, 25(1), 44–66. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1948624>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.
- Nurhidayah, F., & Pratama, B. (2022). Employee retention strategies in culinary SMEs: Evidence from Central Java, Indonesia. *Asian Journal of Business Research*, 12(1), 78–96. <https://doi.org/10.14707/ajbr.220132>
- Permana, A., & Wulandari, S. (2023). HR competency development in food and beverage MSMEs: A case study in West Java. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(2), 178–192. <https://doi.org/10.17358/ijbe.9.2.178>
- Santoso, B., & Meliala, A. (2023). Digital literacy as a new competency requirement for Indonesian MSMEs post-COVID-19: Evidence from the culinary sector. *Journal of Small Business Management*, 61(5), 2134–2158. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2153249>
- Susanto, P., Hoque, M. E., & Jannat, T. (2022). Human resource development practices and performance in SMEs: A moderated mediation analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 854–882. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12319>
- Tanveer, M. A., Bhatti, U. A., & Bhatti, M. I. (2021). Tacit knowledge transfer and organizational learning in SMEs: The role of leadership and trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2176–2198. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0754>
- Torres de Oliveira, R., Verreynne, M. L., & Eisenbeiß, S. (2021). Learning from failure in SMEs: A qualitative study of owner-managers' sensemaking processes. *International Small Business Journal*, 39(6), 561–583. <https://doi.org/10.1177/0266242620982975>
- Yusup, M., & Satria, A. (2023). Culinary MSMEs competitiveness and HR quality: Lessons from Indonesia's urban food economy. *Journal of Culinary Science & Technology*, 21(3), 215–234. <https://doi.org/10.1080/15428052.2022.2128903>