PEMBELAJARAN BERBASIS KOMPETENSI BAGI PENGUSAHA KULINER

Dyah Kusumastuti

Dosen Fakultas Bisnis dan Manajemen
Universitas Widyatama
e-mail: dyahk05@gmail.com

Friday Fitricia Nur

Fakultas Bisnis dan Manajemen
Universitas Widyatama

ABSTRACT

Entrepreneurship its meaning two things: entrepreneurship as a career opportunity, or as competency. This study aims to analyze the needs of culinary competencies for successful entrepreneurs have the superior performance and how entrepreneurial learning competency for culinary entrepreneurs . Research Methods by doing Competency Based Interview with models of entrepreneurship competencies include : Achievement , Thinking and Problem Solving , Personal Maturity , Influence , Directing & Controlling, Orientation to others of the 18 samples of culinary successful entrepreneur in the city and around Bandung - West Java . The finding that there is a need for competency 6 competencies and 14 culinary skills . Furthermore, Competency Based Learning (CBL) starting by identifying Skills Competency, Competency Based Learning Requirements (CBLRs) and lessons are required. Competency evaluation conducted by Competency Based Assessment (CBA) of " behavior that arises from the CBL . CBL needs to be done to stimulate entrepreneurial culinary talent and motivate to become entrepreneurs and to develop new innovation that will create jobs , create economic and social wealth . As the government's accelerated learning should be the initiator for building entrepreneurial learning culinary that can be accessed by culinary entrepreneurs which is required to develop competency and stimulate innovation .

Key Word: Learning , Competency , Entrepreneurship, Culinary

Pendahuluan

Dinamika zaman terus bergulir dengan berbagai perubahan kebutuhan . Seperti makanan dan minuman menjadi industri yang tidak sekedar menghasilkan makanan atau kuliner untuk kebutuhan biologis namun menjadi suatu usaha bisnis yang memerlukan kreativitas dan inovasi serta menjadi sebuah gaya hidup baru di kalangan masyarakat. Pangan berubah menjadi sebuah industri kuliner yang memberikan tidak hanya cita rasa tapi juga kebutuhan lain manusia untuk bersosialisasi maupun beraktualisasi. Industri kuliner yang berkembang saat ini juga menyediakan ruang bagi pelanggan untuk bisa berkumpul dengan komunitasnya melalui layanan ruangan maupun jasa lainnya. Dari hasil data pengeluaran, diperkirakan 19 persen dan 16 persen dari pengeluaran wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara adalah untuk restoran dan kuliner. Sehingga realitas untuk membuka peluang bisnis kuliner ini cukup menjanjikan.. Loyalitas konsumen kuliner merupakan keuntungan terbesar bagi para pengusaha. Jadi tidak mengherankan bila loyalitas tersebut dijadikan target utama dalam berbisnis. Pertumbuhan industri kuliner saat ini tumbuh sangat subur dari tahun ke tahun, seperti data dibawah ini

Tabel 1. Perkembangan Usaha Restoran / Rumah Makan Berskala Menengah Dan Besar Tahun 2007 – 2010

Tahun	Usaha/Perusahaan		Rata-Rata tenaga kerja
	Jumlah	Pertumbuhan (%)	
2007	1,615		27
2008	2,235	38.39	27
2009	2,704	20.98	27
2010	2,916	7.84	27

Sumber : Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2013

Sumbangan atau kontribusi sektor kuliner yang masuk dalam kategori Perdagangan, Hotel dan Restoran dalam PDB juga cukup besar. Tiga sektor utama pembentukan PDB pada tahun 2008 – 2012 adalah Sektor Pertanian; Industri Pengolahan; dan Perdagangan, Hotel, dan Restoran. Ketiga sektor tersebut mempunyai peran lebih dari separuh dari total perekonomian yaitu sebesar 56,3% pada tahun 2008, 55,0% (2009), 53,8% (2010) dan 52,8% (2011) serta 52,3%.

Sumber :Perkembangan Usaha Restoran/ Rumah Makan Berskala Menengah dan Besar Tahun 2007 – 2010, diakses dari <http://www.budpar.go.id/userfiles/file/rekaprestoran2007-2010.pdf>

Peran strategis industri kuliner bagi pertumbuhan ekonomi, <http://gopanganlokal.miti.or.id/index.php/peran-strategis-industri-kuliner-bagi-pertumbuhan-ekonomi>

Masuknya industri kuliner ke dalam bagian dari pengembangan industri kreatif di Indonesia merupakan kesadaran dari pemerintah akan besarnya potensi yang ada didalamnya. Selain karena jumlah penduduk Indonesia sebagai pasar domestik yang besar, Indonesia pun kaya akan keragaman lokal, yaitu beraneka makanan tradisional di tiap daerah. Pertumbuhan restoran atau usaha makanan di beberapa daerah di Indonesia semakin memperjelas hal ini.

Industri Kuliner mendorong Pertumbuhan Pariwisata Indonesia

Dari data BPS (2012), beberapa Provinsi di Indonesia merupakan daerah yang mempunyai industri kuliner cukup besar. DKI Jakarta jumlahnya hingga ribuan. Untuk daerah lain, potensi kuliner lokal masih banyak. Oleh sebab itu, ke depan sektor kuliner masih akan terus berkembang asalkan potensi lokal ini terus diberdayakan atau difasilitasi.

Pentingnya inovasi menjadi kunci untuk tetap survive dan langgeng, Pendekatan kompetensi menjadi semakin populer untuk memahami keberhasilan pengusaha/entrepreneur hal ini termasuk bagaimana seorang pengusaha bisa berhasil mulai dari mereka memulai bisnis, perencanaan dan pembiayaan, manajemen, pemasaran/penjualan, periklanan dan promosi penjualan, merchandising, pembiayaan dan akuntansi, hubungan personil, pembelian, produksi, fasilitas dan peralatan, dan risiko pengendalian.

Untuk itu perlu dianalisis kebutuhan Kompetensi Pengusaha Kuliner agar mereka berhasil memiliki kinerja yang superior, sehingga akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi local dan mendorong pertumbuhan pariwisata di Indonesia.

Spencer (1993) mengutarakan bahwa adanya perbedaan kompetensi antara seseorang yang memiliki kinerja superior dan kinerja biasa, yang mana diidentifikasi menjadi kompetensi pembeda (differentiating) antara “superior performance dan “average performer “. Sehingga perlu dianalisis kompetensi pembeda diantara pengusaha kuliner yang kinerja superior dan biasa. Selanjutnya dari Kompetensi pembeda yang menyebabkan kinerja unggul ini kemudian dijadikan bahan pelatihan dan pembelajaran bagi pengusaha kuliner. Kompetensi pengusaha diidentifikasi sebagai entrepreneurship competency. Dalam Hu (2010), menurut McLagan (1996), model kompetensi dapat digunakan pelatihan desain kurikulum, rekrutmen, seleksi dan penilaian, pembinaan, konseling dan mentoring, pengembangan karir dan perencanaan kesuksesan. McLagan (1997) menyatakan bahwa kompetensi terkait dengan tugas pekerjaan, hasil dan output, dan karakteristik orang yang melakukan pekerjaan. Usaha restoran yang sukses membuat berulang dan pelanggan loyal dengan menyediakan pengalaman yang tak terlupakan.

Dengan harapan temuan kompetensi dapat digunakan sebagai pembelajaran agar para pengusaha kuliner yang semakin hari pertumbuhannya menjadi pesat dapat langgeng serta sudah saatnya kuliner Indonesia go internasional yang beroperasi di berbagai belahan dunia karena itu menjadi sarana yang efektif untuk diplomasi kuliner sekaligus mempromosikan negara. Dari uraian diatas diidentifikasi rumusan masalah adalah Kompetensi apa yang menjadi pembeda pengusaha kuliner yang kinerjanya unggul/superior dan bagaimana kompetensi pembeda tersebut dibelajarkan ke pengusaha kuliner ?

Sehingga Penelitian ini bertujuan untuk menemukan

Kompetensi pembeda antara pengusaha kuliner yang memiliki kinerja unggul dan biasa, dilihat dari kompetensi Achievement, Thinking and Problem Solving, Personal Maturity, Influence, Directing & Controlling, Orientation to others dan mengembangkan model pembelajaran dari kompetensi pembeda tersebut untuk peningkatan kompetensi Kewirausahaan bagi pengusaha kuliner

Studi Pustaka

Wirausahawan atau Pengusaha adalah seseorang yang menciptakan bisnis baru sebagai pendiri ; pengusaha adalah orang yang menemukan sebuah ide bisnis untuk perusahaan, dan memungkinkan ide menjadi bisnis baru sehingga pengusaha pendekatannya adalah orang yang menciptakan bisnis/ide baru sebagai pendiri dan memiliki kepemilikan tertentu.

Fakta bahwa Kinerja individu di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh kompetensi-kompetensi yang dimilikinya, maka sudah merupakan kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan konsep kompetensi dalam sistem manajemen sumber daya perusahaan (Spencer, 1993; Berger & Berger. 2004; Kusumastuti ,D 2011).

Kewirausahaan adalah kemampuan untuk menempatkan ide-ide ke dalam tindakan yang dapat meliputi kreativitas, inovasi dan risiko mengambil, serta kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan proyek kegiatan untuk mewujudkan tujuan. Hal ini merupakan tantangan untuk mengubah konsep diri dan harga diri serta perilaku mereka dan memberi mereka alat untuk memiliki kesempatan yang adil untuk menjadi entrepreneur atau intrapreneur di sebuah perusahaan yang ada. Dalam menghadapi meningkatnya persaingan, bisnis kuliner harus mampu untuk tetap inovatif dan menarik pelanggan baru dengan memuaskan tuntutan mereka yang semakin canggih dan berubah. Konsumen khususnya mencari pengalaman baru dan unik. Untuk memenuhi tantangan tersebut baru-baru ini muncul gagasan dari para ahli untuk peningkatan kemampuan SDM yang lebih menekankan pada inovasi dalam industri jasa kuliner, bahkan pada gagasan kreativitas kuliner (Horng & Hu, 2008), dan tentang pentingnya inovasi kompetensi (Fisscher, Visscher, Pearson, & Weisenfeld, 2001 dalam Horng & Hu,2010). Dalam Hu (2010) ,Ulrich (1996) menyatakan bahwa pemahaman sumber daya manusia (SDM) melalui kompetensi merupakan inti dari profesi SDM dan SDM dalam perusahaan menjadi agen perubahan. Hu (2010), dalam penelitian menekankan pentingnya pendekatan kompetensi berinovasi industri perhotelan menghadapi meningkatnya persaingan. Untuk memenuhi tantangan ini bisnis kuliner perlu menempatkan bahwa inovasi merupakan kunci untuk menjadi “Sustainable Competitive advantage“.

Studi Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan telah berkembang dari sebuah subdisiplin studi manajemen yang menyangkut sebagai proses sosial , menyiratkan kemampuan untuk mengenali, memanfaatkan, dan mengambil risiko dalam merebut peluang kewirausahaan , dan merupakan aktivitas sosial, yang melibatkan pribadi kontak dalam jaringan sosial.

Berdasarkan teori sistem sosial, pengusaha menggunakan empat jenis fungsi : tujuan pencapaian, pemeliharaan pola, jaringan sosial dan optimasi ekonomi untuk mengembangkan bisnis.

Untuk melakukan perannya dengan sukses. menekankan bidang kompetensi yang diperlukan untuk keberhasilan usaha kecil, termasuk: memulai bisnis, perencanaan dan penganggaran, manajemen, pemasaran / penjualan, periklanan dan promosi penjualan, merchandising, pembiayaan dan akuntansi, hubungan personal, pembelian, produksi, fasilitas dan peralatan, dan risiko pengendalian, melibatkan keseimbangan analitis, kemampuan kreatif, dan praktis. kemampuan untuk mengenali dan menganalisa peluang pasar, kemampuan untuk berkomunikasi, mengidentifikasi masalah, membujuk dan berdiskusi dengan semua pihak di lingkungan bisnis, dan kemampuan untuk membangun jaringan serta termasuk sikap, nilai,

kepercayaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, kebijaksanaan, keahlian (sosial, teknis, manajerial), pola pikir dan kecenderungan perilaku.

Hubungan Kompetensi & kinerja

Kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer (1993), Boyatzis (2008), Shema S (2007) merupakan suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan untuk berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Hubungan Kausal

Motif, sifat bawaan dan konsep diri memprediksikan keahlian yang akhirnya akan memprediksikan performansi kerja seperti terlihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 1. Hubungan Kausal Kompetensi dan prestasi

(Sumber : Spencer & Spencer,1993)

Tindakan atau perilaku (behavior) termasuk pemikiran, dimana pemikiran berasal dan prediksi behavior. Misalnya motif, perencanaan atau pemikiran pemecahan masalah.

Kriteria yang sering digunakan dalam studi kompetensi adalah :

Spencer and Spencer (1993), membagi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu “threshold competencies” dan “differentiating competencies”. Threshold competencies adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, sementara differentiating competencies adalah karakteristik yang dimiliki seseorang berkinerja superior yang membedakannya dengan yang lain.

Performansi Superior.

Kriteria ini ditentukan dengan ukuran kinerja satu standar deviasi di atas rata-rata, level ini dicapai oleh 1 dari 10 orang dalam situasi kerja yang diberikan. Satu standar deviasi digunakan sebagai acuan dengan alasan:

Beberapa studi menunjukan nilai ekonomis level performansi terhadap organisasi

Untuk meningkatkan performansi, organisasi harus menggunakan karakteristik performansi superior sebagai dasar seleksi dan pengembangan pekerja. Kegagalan untuk melaksanakannya disebabkan kesalahan penentuan level performansi rata-rata organisasi.

Performansi Efektif.

Kriteria ini merupakan level kinerja minimum yang dapat diterima dalam pekerjaan, dalam praktek sehari-hari performansi efektif sering diambil pada tingkat prestasi rata-rata atau disebut sebagai kinerja rata rata.

Konsep kinerja dalam gambar 2 dapat dijelaskan bahwa kinerja diyakini terjadi ketika 3 aspek meliputi kemampuan seseorang atau bakat konsisten dengan kebutuhan tuntutan kerja dan lingkungan organisasi (Boyatzis, 1982). Bakat orang tersebut digambarkan oleh nya: nilai-nilai, visi, dan filosofi pribadi; pengetahuan, kompetensi, karir dalam pekerjaan; kepentingan; dan gaya. Kebutuhan Tuntutan pekerjaan merupakan tanggung jawab, peran dan tugas yang perlu dilakukan. Aspek lingkungan organisasi yang diperkirakan memiliki dampak penting pada pewujudan kompetensi dan/atau desain pekerjaan sebuah peran meliputi: budaya dan iklim, struktur dan sistem, jatuh tempo dari industri dan posisi strategis di dalamnya, dan aspek ekonomi, politik, sosial, lingkungan, dan agama lingkungan sekitar organisasi.

Dari hasil penelitian yang dipublikasikan selama 30 tahun terakhir ini menunjukkan tampaknya membutuhkan tiga cluster kebiasaan perilaku kompetensi yang membedakan mencapai kinerja yang luar biasa, kompetensi tersebut adalah: (1) keahlian dan pengalaman (2) pengetahuan (yaitu deklaratif, prosedural, fungsional dan metakognitif) adalah ambang kompetensi, dan (3) berbagai macam kompetensi kognitif dasar, seperti memori dan deduktif penalaran adalah kompetensi ambang batas.

Source: Boyatzis (1982, 2008)

Gambar 2 :Best Fit

Sikap dan nilai sama dengan kepercayaan diri, dapat diubah dengan pelatihan, psikoterapi, dan atau pengalaman positif sekalipun dengan waktu dan kesulitan yang lebih besar. Beberapa organisasi menyeleksi aparatur berdasarkan pada pengetahuan yang nampak dan keahlian dengan mengasumsikan bahwa motif utama dan sifat akan dapat ditumbuhkan dengan manajemen yang baik. Hal ini seringkali membawa organisasi pada biaya yang tidak efisien. Pada pekerjaan yang kompleks, kompetensi inti (motif, sikap bawaan dan tata nilai) ditemukan

relatif lebih penting dalam memprediksi performansi superior dibanding IQ, kepandaian atau prestasi akademis.

Berdasarkan Spencer and Spencer (1993), Model Kompetensi secara umum pengusaha dapat digambarkan di tabel 2 berikut yaitu:

Tabel 2 . Model Kompetensi secara umum pengusaha

1	ACHIEVEMENT
	<p>Initiative</p> <p>a. Does things before being asked or forced to by events</p> <p>b. Acts to extend the business into new areas, products or services or job</p> <p>Sees and Acts on Opportunities</p> <p>a. Sees and acts on new business or job oppurtunities</p> <p>b. Seizes unusual oppurtunities to obtain financing, land, work space, or assistance</p> <p>Persistence</p> <p>a. Takes repeated or different actions to overcome an obstacle</p> <p>b. Takes action in the face of significant obstacle</p> <p>Information Seeking</p> <p>a. Does personal research on how to provide a product or service</p> <p>b. Consult experts for business or technical advice</p> <p>c. <i>Seeks information or asks questions to clarify a supplier's needs</i></p> <p>d. Personally understakes market research, analysis, or investigation</p> <p>e. Uses contacts or information networks to obtain useful information</p> <p>Concern for high Quality of Work</p> <p>a. States a desire to produce or sell a top or better quality product or service</p> <p>b. <i>Compares own work company's work favorably to that of others</i></p> <p>Commitment to work Contract</p> <p>a. Makes a personal sacrifice or expends extraordinary effort to complete a job</p> <p>b. Accepts full responsibility for problems in completing a job for customers</p> <p>c. Pitches in with workers or works in their place to get job done</p> <p>d. Expresses concern for satisfying the customer</p>

	<p>Efficiency Orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Looks for or finds ways to do things faster or at less cost b. Uses information or business tools to improve efficiency c. Expresses concern about costs vs. benefits of some improvement, change, or course of action
2	<p>THINKING AND PROBLEM SOLVING, INCLUDE : SYSTEMATIC PLANNING, PROBLEM SOLVING</p>
	<p>Systematic Planning</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Plans by breaking a large task down into subtasks b. Develops plans that anticipate obstacles c. Evaluates alternatives d. Takes a logical and systematic approach to activities <p>Problem Solving</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Switches to an alternative strategy to reach a goal b. Generates new ideas or innovative solutions
3	<p>PERSONAL MATURITY</p>
	<p>Self- Confidence</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Expresses confidence in his or her own ability to complete a task or meet a challenge b. Sticks with his or her own judgment in the face of opposition or early lack of success c. Does something that he or she says is risky <p>Expertise)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Had experience in the same area of business b. Possesses strong technical expertise in area of business c. Had skill in finance before starting business d. Had skill in accounting before starting business e. Had skill in production before starting business f. Had skill in marketing /selling before starting business g. Had skill in other relevant business area before starting business <p>Recognizes Own Limitations</p>

	<ul style="list-style-type: none"> a. Explicitly states a personal limitation b. engages in activities to improve own abilities c. states learning from a past mistake
4	INFLUENCE
	<p>Persuasion</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Convinces someone to buy a product or service b. Convinces someone to provide financing c. Convinces someone to do something else that he or she would like that person to do d. Asserts own competence, reliability, or other personal or company qualities e. <i>Asserts strong confidence in own company's product or services</i> <p>Use of Influence Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Acts to develop business contacts b. Uses influential people as agents to accomplish own objectives c. Selectively limits the information given to others d. Uses a strategy to influence or persuade others
5	DIRECTING AND CONTROLLING
	<p>Assertiveness</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Confronts problem with others directly b. Tells others what they have to do c. Reprimands or disciplines those failing to perform as expected <p>Monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Develops or uses procedures to ensure that work is completed or that work meets standards of quality b. Personally supervises all aspects of a project
6	ORIENTATION TO OTHERS
	<p>Credibility, integrity and Sincerity</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Emphasizes own honesty to others (e.g. in selling) b. Acts to ensure honesty or fairness in dealing with others c. Follows through on rewards and sanctions (to employees, suppliers)

d. Tells customer he or she cannot do something (e.g. complete a task) even if it means a loss of business
Concern for Employee Welfare
a. Takes action to improve the welfare of employees
b. <i>Takes positive action in response to employee' personal concerns</i>
c. Expresses concern about the welfare of employees
Recognizing the importance of business relationship
a. Sees interpersonal relationship as a fundamental business resource
b. Places long-term good will over short-term gain in a business relationship
c. Emphasizes importance of maintaining cordiality or correct behavior at all times with the customer
d. Acts to build rapport or friendly relationship with customer

Dari penelitian ini dikembangkan hipotesis sebagai berikut : Terdapat perbedaan kompetensi yang signifikan yaitu kompetensi “Achievement, Thinking and Problem Solving, Personal Maturity, Directing and Controlling, Orientation to Others, Influence” antara pengusaha kuliner yang memiliki kinerja unggul dan kinerja biasa/rata rata .

Metode Penelitian

Penelitian Kuantitatif ini dilakukan dengan survei untuk mengidentifikasi kompetensi baik yang bersifat manajerial maupun keterampilan & pengetahuan melalui CBI (Competency Based Interview), observasi dengan mengambil sampel pengusaha kuliner yang melayani pemesanan karena suatu “event” di kota Bandung. Jumlah Sampel terpilih sejumlah 18 pengusaha yang didominasi oleh kaum perempuan dengan kriteria merupakan sampel yang berkinerja baik yaitu berdasarkan informasi beberapa pemakai usaha kuliner/katering (sering digunakan pada suatu event resepsi, seminar dan beberapa bentuk event lainnya). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui terhadap sampel dengan melakukan wawancara yang berbasis kompetensi untuk mendapatkan kompetensi apa saja yang dibutuhkan atau menyebabkan mereka berhasil memiliki kinerja unggul. Dipilih menggunakan wawancara/interview adalah melihat karakteristik pengusaha bahwa mereka lebih bebas berbicara dan mengekspresikan keberhasilannya dari pada harus menulis dan tidak seluruhnya bisa diungkapkan dalam tulisan. Selanjutnya temuan Kompetensi yang menyebabkan keberhasilan atau kinerja unggul dilakukan identifikasi untuk CBL (Competency Based Learning)

BEI (Behavioral Event Interview) atau CBI

Merupakan salah satu metode dan alat ukur yang digunakan dalam pengukuran kompetensi. Wawancara Competency Based Interview (CBI) merupakan salah satu metode yang terstandarisasi dan efektif untuk menggali kompetensi individu, yang dilakukan melalui percakapan mendalam, untuk menilai acceptability Individu pada suatu tuntutan kondisi atau persyaratan terkait pekerjaan atau hal lain yang telah ditentukan Keunggulan CBI, antara lain:

1. Metode wawancara dirancang untuk mendapatkan bukti perilaku dan prestasi kerja. Data yang diperoleh dari CBI sangat kaya dan dapat dijadikan hipotesa yang memprediksi tampilan kerja superior pada job tertentu.
2. Evaluasi komprehensif terhadap hasil interview akan merefleksikan kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang tidak dimiliki oleh individu.

Pengolahan data kompetensi dari responden diolah untuk mengelompokkan pengusaha kuliner Kinerja superior dan kinerja rata rata dengan menggunakan statistik Hierarchical Cluster Analysis SPSS untuk memperoleh kelompok pengusaha mana yang kinerja unggul dan rata rata dari 18 responden. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara nilai kompetensi pengusaha yang unggul dengan kompetensi pengusaha rata-rata, dilakukan uji beda rata-rata dengan Mann Whitney/Wilcoxon. Dari hasil pengujian tersebut juga dapat diketahui profil kompetensi yang membedakan pengusaha kuliner unggul dengan pengusaha rata-rata.

Gambar 3. Kerangka Berpikir Penelitian

Operasionalisasi Variabel

Variabel kompetensi “entrepreneurship” dikembangkan dari model Spencer (1993) dan

WEI-WEN WU (2009) dalam A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up , untuk kompetensi teknis terkait pengetahuan dan ketrampilan kuliner dikembangkan dari adopsi Hu,M.L (2010), Discovering Culinary Competency , sebagai berikut :

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel

No	Kelompok Kompetensi	Kompetensi	Indikator Perilaku
1	Achievement	Proaktif	Memiliki target
			Mengantisipasi
			Menyesuaikan produk & layanan
		Kualitas Kerja	Pengawasan kualitas
			Menggunakan teknologi informasi dan telekomunikasi dalam menjalankan usaha catering (web, HP, Telp, Internet)

			Menggunakan peralatan serta bahan makanan dan minuman yang kualitas lebih baik
		Melihat dan Membaca Peluang	Menyediakan variasi fasilitas jasa lain selain catering demi layanan
			Melakukan terobosan baru dalam pelayanan dan siap menerima keluhan
		Efisiensi	Pemesanan atau transaksi dengan pihak pemasok menggunakan fasilitas komunikasi
			Pengelolaan keuangan dilakukan secara efisien
		Mencari Informasi	Mencari informasi dari berbagai media
			Ikut serta dalam wadah organisasi (misal: APJI)
			Secara khusus mempelajari hal-hal yang berkaitan dalam menjalankan usaha catering
		Komitmen pada Pekerjaan	Menetapkan pembayaran down payment disesuaikan dengan tipe konsumen
			Menjaga kepercayaan dan komitmen terhadap konsumen dalam memberikan pelayanan
			Rajin mengulang-ulang resep menjadi lebih bernilai tambah/laku
2	Thinking and Problem Solving	Membuat Perencanaan Secara Sistematis	Membuat catatan persiapan kegiatan
			Membuat catatan (pembukuan) keuangan katering secara teratur
			Memperhatikan dari hal kecil hingga kompleks
		Menyelesai-kan Masalah	Mencari tau lebih rinci akibat dari permasalahan yang dihadapi dan bagaimana solusinya
			Berbagi pengalaman dan saling membantu dengan pihak katering lain
			Memberikan ekstra pelayanan pada konsumen, setelah melakukan kekeliruan/kesalahan
3	Personal Maturity	Percaya Diri	Percaya dan yakin akan kemampuan sendiri dapat menjalankan bisnis katering, memberikan contoh-contoh produk kepada calon pelanggan
			Mempertanggungjawabkan secara tuntas atas setiap kekeliruan/kesalahan yang terjadi
			Menerima pesanan dari konsumen dengan variasi hidangan yang lebih beragam
		Memiliki Keahlian	Keahlian memasak (perusahaannya)
			Memiliki kemampuan manajemen untuk menjalankan usaha katering

			Ide sendiri menyesuaikan hidangan dan dekorasi dengan tema acara, minat konsumen, biaya dan lokasi
4	Directing and Controlling	Kepemimpinan dan Pengawasan	Memberikan kepercayaan, bimbingan dan arahan kepada para karyawan saat bekerja
			Memperlakukan semua karyawan secara adil
5	Orientation to Others	Dapat Dipercaya, Jujur dan Tulus	Terbuka dan tulus dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen seperti hobi
			Tepat waktu dan optimal dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen sesuai janji
			Memberikan gaji yang sesuai dengan kinerja karyawan dan tepat waktu
		Kepedulian terhadap Orang Lain	Melakukan diskusi terlebih dahulu dengan pihak konsumen untuk mencapai kesepakatan
			Memberikan bantuan bila ada karyawan yang membutuhkan atau menghadapi kesulitan
			Memberlakukan insentif dan bonus kepada karyawan atas prestasi
		Mengakui Pentingnya Hubungan Bisnis	Mengadakan kegiatan rekreasi bersama karyawan dan keluarganya
			Memberikan bingkisan/hadiah kepada konsumen (misal saat ultah)
			Menjaga hubungan baik dengan konsumen & pemasok
		Mengembangkan Prestasi Orang Lain	Sharing informasi kepada pihak pemasok makanan
			Memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan kinerja
			Mempunyai karyawan tetap
6	Influence	Persuasif Interpersonal	Hubungan kekeluargaan dengan karyawan, pihak pemasok & mitra
			Mengajak kebersamaan dalam pelayanan
		Menggunakan Strategi Membujuk	Mengundang calon konsumen untuk mencoba sebelum kontrak
			Meyakinkan calon konsumen untuk menggunakan jasa kulinernya
			Memahami dengan profesional pelayanan jasa catering lain
	Kelompok Kompetensi Teknis	Kompetensi	
		Teknik Kuliner	Cara penyimpanan & pengawetan makanan

			<p>Pengetahuan Kandungan unsur/komposisi makanan</p> <p>Teknik memasak</p> <p>Teknik memasak dan menyajikan cepat</p> <p>Teknik mengetahui kualitas makanan /produk</p> <p>Teknik membuat resep menu makanan</p>
		Budaya	<p>Kebiasaan cara makan dari lokasi atau daerah, segmen konsumen setempat</p>
		Estetika	<p>Pengetahuan tentang trend food design</p> <p>Pengetahuan untuk menghias produk</p> <p>Pengetahuan untuk membuat paduan produk makanan yang harmonis</p> <p>Ketrampilan dalam menampilkan produk</p> <p>Ketrampilan dalam member warna produk</p> <p>Ketrampilan dalam mengukur penyajian produk sesuai tempat/lokasi /konsumen</p> <p>Pengetahuan estetika produk yang memiliki nilai tinggi</p>
		Produk	<p>Produk produk yang ditinjau dari kesehatan</p> <p>Penyajian Produk Produk dengan rasa orisinal</p> <p>Membuat Produk bisa dijual</p> <p>Memadukan produk dengan resep/menu baru</p> <p>Sikap positif terhadap penggunaan resep/komponen/menu yang unik</p>

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil olah data untuk pengelompokan kompetensi yang dilakukan dengan SPSS non parametric sebagai berikut :

Kelompok Pengusaha Berkinerja Unggul	Kelompok Pengusaha Berkinerja Rata-rata
PK 1	PK 6
PK2	PK 7
PK3	PK8
PK4	PK18
PK5	PK10
PK9	PK13
PK11	PK14
PK12	PK15
	PK16
	PK17

Tabel 4.. Hasil Kelompok Pengusaha

Gambar 4. Hasil Pengelompokan dengan Hierarchical Cluster Analysis

Tabel 5. menunjukkan hasil uji beda rataaan untuk kompetensi dari 2 kelompok tersebut. Variabel kompetensi yang memiliki signifikansi $<0,05$ mengandung arti bahwa terdapat perbedaan kompetensi antara kelompok pengusaha kuliner kinerja unggul dan pengusaha kuliner kinerja rata rata atau hipotesis teruji .

Tabel 5. Hasil Uji Beda Rataan dengan Uji Mann Whitney/Wilcoxon

Kompetensi	Nilai Signifikansi	Arti Bila $>\alpha = 0,05$
Pro Aktif	0,00	Beda
Kualitas Kerja	0,00	Beda
Membaca peluang	0,001	Beda
Efisiensi	0,277	Tidak
Pencarian Informasi	0,37	Tidak
Komitmen Terhadap Pekerjaan	0,00	Beda
Perencanaan & Implementasi	0,00	Beda
Penyelesaian Masalah	0,167	Tidak
Percaya Diri	0,001	Beda
Keahlian	0,001	Beda
Kepemimpinan & Pengawasan	0,001	Beda
Dapat Dipercaya, Jujur, Tulus	0,002	Beda
Peduli dengan Orang lain	0,815	Tidak
Memahami Pentingnya Hubungan Bisnis	0,001	Beda
Orientasi prestasi orang lain	0,673	Tidak
Persuasif	0,004	Beda
Menggunakan Strategi Membujuk	0,000	Beda

Hasil Olah data uji beda rataaan ,Sumber: Nur Fitricia F (2011)

Dari hasil tabel 5, Kompetensi dengan nilai signifikansi $< 0,05$ berarti merupakan kompetensi pembeda (differentiating competencies), demikian hipotesis teruji.

Tabel 6. Hasil interview Kompetensi teknis bagi kelompok pengusaha Kuliner dengan Kinerja Unggul

Kompetensi teknis	Hasil Rangkuman Kompetensi Teknis
Teknik Kuliner	Teknik manajemen pengadaan , menghitung “ Lead Time” dan manajemen waktu Pengetahuan Produk, Bahan baku , kandungan bahan baku Teknik “cooking” & memadukan resep, menu .
Budaya	Memahami kebiasaan, tata cara makan suatu daerah /lokasi maupun segmen konsumen dari sisi umur maupun tingkat ekonomi dan pekerjaannya .
Estetika	Memilki Pengetahuan dan teknik estetika tentang trend food , membuat produk menarik Sesuai segmen konsumen , menghias produk , paduan produk makanan yang harmonis , Ketrampilan dalam memberi warna produk , estetika produk yang memiliki nilai tinggi
Produk	Produk produk yang ditinjau dari kesehatan, unik , penyajian produk dengan rasa orisinal Membuat Produk bisa dijual, substitusi bahan baku sesuai dengan konsumen
Makanan Sehat	Pengetahuan bahan baku makanan dan minuman dari sisi kesehatan

Sumber : Hasil olah data

Hasil Penelitian

Dari hasil olah data dapat diidentifikasi 6 kelompok Kompetensi dan 14 keterampilan manajerial/ Managerial Skills yang membedakan pengusaha kinerja superior dan kinerja rata rata , seperti ditunjukkan pada tabel 7. Hal ini dikuatkan oleh Ramo,L.G (2009) & Berger.L.A (2004), menyatakan bahwa ada hubungan kuat antara kinerja dan kepemilikan kompetensi .

Tabel 7. Hasil Kompetensi yang membedakan pengusaha berhasil (Berkinerja superior)

Kompetensi	Skills			
1.Achievement &Action	Proaktif	Kualitas Kerja	Melihat dan Membaca Peluang	Komitmen pada Pekerjaan
2.Thinking & problem solving	Perencanaan secara sistematis			
3.Directing and Controlling	Kepemimpinan dan Pengawasan			
4.Orientation to Others	Dapat Dipercaya	Hubungan Bisnis	Komitmen pada Pekerjaan	
5.Influence	Persuasive	Use of Influence Strategies (strategi membujuk)		
6. Kompetensi pengembangan diri /Personal Maturity	Self awareness	Percaya diri	Keahlian Profesional	

Sumber : Hasil olah data

Dari hasil olah data Kompetensi pembeda tabel 7, ke enam kelompok Kompetensi masing masik diuraikan dengan keterampilan manajerial atau “manajerial Skills” artinya pengusaha yang kompeten dapat menunjukkan secara nyata atau observable bukti perilaku yang terkait kompetensi tersebut (Berger, L.A ,2004; Dreyfus, C.R ,2008; Ramo.L.G 2009)

Untuk Kompetensi teknik tentang keahlian produk, pengetahuan tentang kuliner tidak harus pengusahanya kompeten tetapi organisasinya perlu memiliki kompetensi tersebut. Untuk kompetensi teknis yang berupa pengetahuan dan ketrampilan kuliner hal ini mudah dilatihkan ataupun dikembangkan (people skill), namun untuk kompetensi keterampilan manajerial yang sifatnya “soft Skill“ perlu dibelajarkan sehingga pengusaha secara terus menerus membangun kompetensi dirinya seperti Kompetensi “leadership” perlu dibangun (Dreyfus,C.R. 2008).

Selanjutnya untuk perancangan pembelajaran berbasis kompetensi (CBL),dimaksudkan untuk membangun kompetensi manajerial. Isi pembelajaran CBL dapat dijelaskan dengan gambar 5 , yaitu kelompok kompetensi yang telah teridentifikasi (Spencer, 93 ; Wu. 2009, yaitu Achievement & Action, Thinking & problem solving, Directing and Controlling, Orientation to Others, Influence, Personal Maturity, perlu diterjemahkan menjadi Skills yaitu **Proaktif**, **Kualitas Kerja**, **Melihat dan Membaca Peluang**, **Komitmen pada Pekerjaan**, **Perencanaan Secara Sistematis**, **Dapat Dipercaya**, **Mengakui Hubungan Bisnis**, **Persuasive**, **Self awareness**, **Percaya diri**, **Keahlian Profesional**. Keterampilan manajerial atau Skill disini berarti untuk mendemokan kompetensi tersebut yaitu merupakan tindakan/perilaku yang “observable” yang dalam pembelajaran ini disebut sebagai “Learning Behavior”. Untuk memenuhi Learning Behavior bagi pembelajar maka di identifikasi pelajaran apa saja yang diperlukan selanjutnya evaluasi peserta pembelajaran dilakukan dengan Competency Based Assessment (CBA). Dan proses pembelajaran dilakukan dengan metode experiential Learning . Tahapan CBL dapat ditunjukkan pada gambar 5 dan contoh identifikasi kompetensi menjadi CBL pada tabel 8 :

Gambar 5. Tahapan CBL

Model diadopsi dengan pendekatan dari: SAF Centre for Leadership
http://www.mindef.gov.sg/imindef/mindef_websites/atozlistings/

Table 8.Competency Based Learning Requirement CBLR(s)

Competency	Skill	CBLR	Lesson(s)
Influence	Persuasif Interpersonal ‘Persuasion’	Memiliki hubungan baik - Memiliki kontrak kerja dengan karyawan , mitra bisnis, sub kontraktor Melakukan tindakan persuasif -Teknik yang efektif seperti mendengarkan secara aktif dan interpretasi isyarat non –verbal -Budaya komunikasi terbuka dengan membangun dan membina saluran komunikasi 2 arah.	1.Manajemen Team work 2.Relasi dengan Orang lain 3.Teknik Komunikasi untuk mempengaruhi 4.Teknik Memotivasi 5.Teknik Negosiasi
	Mengguna-kan Strategi Membujuk “Use of Influence Strategies”	Mengajak pelanggan menggunakan serangkaian pengaruh tidak langsung. - Bertindak memahami kebutuhan pelanggan - Memotivasi pemasok, subkontraktor lain agar membuat layanan & produk baru Negosiasi secara aktif dengan orang lain untuk mencapai hasil yang dapat diterima	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Competency Based Assessment (CBA)</div>

(Model diadopsi dengan pendekatan dari :SAF Centre for Leadership
http://www.mindef.gov.sg/imindef/mindef_websites/atozlistings/)

Isi pembelajaran diidentifikasi melalui CBLR(s), sedangkan cara cara pembelajaran dilakukan dengan metoda Experiential Learning dikembangkan oleh David Kolb sekitar awal 1980-an. yaitu :

Merupakan model pembelajaran orang dewasa yang dapat menciptakan proses belajar yang bermakna, pembelajar mengalami apa yang mereka pelajari. Hasil dari proses pembelajaran “experiential learning(EL”) ini mengaktifkan pembelajar untuk membangun pengetahuan dan keterampilan melalui pengalamannya secara langsung. Tujuannya “EL” untuk mempengaruhi pembelajar melalui 3 hal, yaitu; 1) mengubah struktur kognitif, 2) mengubah sikap dan 3) memperluas keterampilan-keterampilan . Menurut experiential learning theory, agar proses belajar mengajar efektif, ada 4 kemampuan

Table 9. Kemampuan dalam Experiential Learning

Kemampuan	Deskripsi	Penggunaan
Concrete Experience (CE)	Belajar dengan melibatkan diri dalam pengalaman baru	Feeling (perasaan)
Reflection Observation (RO)	Belajar dengan mengobservasi & merefleksikan atau memikirkan pengalaman dari berbagai aspek	Watcing (mengamati)
Abstract Conceptualization (AC)	Belajar menciptakan konsep-konsep yang dari suatu observasi menjadi teori	Thinking (berpikir)
Active Experimentation (AE)	Belajar menggunakan teori untuk memecahkan masalah-masalah dan pengambilan keputusan	Doing (berbuat)

Sumber : Modifikasi dari <http://albyjmahfudz.blogspot.com/2011/05/model-pembelajaran-experiential.html>

Konsep William Glaser, Educational Psychologist dalam different modes of Learning , dalam penggunaan proses pembelajaran maka prosentase penyerapan hasilnya sebagai bereikut :

What we read	10%
What we hear	20%
What we see	30%
What we see/hear	50%
What we discuss with others	70%
What we experience	80%
What we teach someone else	95%

<http://principalcowart.blogspot.com/2009/02/how-we-learn-william-glasser.html>

Bagaimanapun proses pembelajaran maupun pengembangan diharapkan kompetensi pengusaha bisa sebagai pemimpin dapat mengelola energi dirinya dan lingkungan usaha sekitarnya , energi dimaksud adalah seberapa besar dengan modal kompetensi pengusaha melibatkan dirinya secara fisik, mental, spritual maupun sosial didalam lingkungan kerja (Losey, M & Ulrich , D .2005. Pemimpin Usaha memiliki peran penting dalam mengeksekusi kegiatan kuliner (Kusumastuti, D ,2013) .

Selanjutnya mengingat Indonesia adalah luas dan beragam budaya maupun jenis kuliner maka dalam hasil penelitian ini peneliti mengusulkan agar pengembangan dan pembangunan kompetensi menjadi bagian dari pemberdayaan yang dilakukan oleh pemerintah daerah yaitu program pemberdayaan pengusaha kuliner. Hal ini agar sekaligus merangsang motivasi calon pengusaha. Sesuai dari kluster Industri kreatif Indonesia, jenis kuliner masuk pada kluster

kepariwisataan, yang artinya memiliki nilai tambah yang menantang serta “talent” ini selalu dapat diperbaharui mengingat Inovasi menjadi kunci kelangengan usaha. .

Sedangkan kompetensi teknis yang perlu dimiliki sebagai pengusaha kuliner adalah intinya adalah teknik kuliner dengan inovasi produk dengan melibatkan budaya dan estetika. Hal ini menyatakan bahwa kuliner bukan saja masalah makan tetapi merupakan industry ataupun produk produk kreatif.

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil menemukan bahwa terdapat perbedaan antara profil kompetensi pengusaha kuliner dengan kinerja unggul dengan pengusaha kuliner kinerja rata-rata-rata. Secara umum yaitu kompetensi tersebut adalah Orientasi prestasi, Berpikir dan penyelesaian masalah, Kedewasaan dalam bekerja, Pengarahan dan pengawasan, Orientasi pada perhatian orang lain serta dapat Mempengaruhi .

Pembelajaran dari Kompetensi (CBL) bagi pengusaha kuliner dilakukan dengan menguraikan kelompok kompetensi menjadi keterampilan kompetensi manajerial selanjutnya dianalisis perilaku perilaku yang dibutuhkan oleh pengusaha kuliner menjadi materi pembelajaranserta evaluasi pembelajaran dilakukan dengan CBA , yaitu apakah pembelajar sudah memenuhi kompetensi yang dibutuhkan tersebut . Isi CBL tersebut dibelajarkan dengan cara /metode pembelajaran / pelatihan dengan pembelajaran orang dewasa yaitu belajar dengan melibatkan diri dalam pengalaman baru (perasaan), mengobservasi & merefleksikan (mengamati), menciptakan konsep-konsep yang dari suatu observasi menjadi pengetahuan (berpikir) , memecahkan masalah-masalah untuk pengambilan keputusan (berbuat) . Kompetensi perlu dikembangkan dan dibangun pada diri pengusaha kuliner mengingat usaha ini bertumpu pada persaingan dan kekuatan berinovasi . Disamping kompetensi teknis kuliner juga penting. Pengembangan kompetensi dimulai dari tahap penyadaran, perbaikan /pelatihan kompetensi serta pembudayaan secara otomatis pengusaha menggunakan kompetensinya untuk menjalankan proyeknya. Sebagai percepatan pembelajaran hendaknya pemerintah menjadi inisiator untuk membangun pembelajaran kewirausahaan dibidang kuliner yang dapat diakses oleh semua calon pengusaha kuliner maupun pengusaha dimana diperlukan untuk pengembangan dan merangsang inovasi. Sehingga untuk memberdayakan pengusaha kuliner ini dibutuhkan pemimpin dari pemerintah yang kompeten menggerakkan inovasi sosial. .

Implikasi Praktis :

Setiap aspek pekerjaan dalam usaha kuliner, pemilik usaha biasanya merupakan pemimpin dalam perusahaan yang fungsinya adalah mempengaruhi, menggerakkan, dan membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahannya. Maka nilai-nilai kompetensi ini sangat penting dimiliki dan diterapkan oleh setiap pengusaha yang ingin usahanya sukses dan bertahan lama. Disamping Kompetensi teknis perlu dimiliki dan selalu dikembangkan mengikuti dinamika kebutuhan. Kompetensi teknis ini relatif mudah dikembangkan dan bisa dibagi ke anggota organisasi penguasaannya.

DAFTAR REFERENSI

- Berger.L.A and Berger D. R.**,eds. 2004. The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Manufactured in the United States of America. 0-07-141434-7.
- Boyatzis, R.E.. 2008.** Competencies in the 21 century, Journal of Management Development, Vol. 27 No. 1- 2008, pp.5-11.
- BPS.** 2012. Data Strategis BPS 2012. Badan Pusat Statistik **CPT Psalm Lew. 2005.** Preparing Leaders For The Complexities Of The Security Environment In The 21st Century - SAF's Experience With Competency Based Learning, Centre of Leadership Development SAFTI Military Institute, Singapore . paper presented at the 41st International Applied Military Psychology Symposium at Washington DC, USA May ,2005
- Dreyfus, C.R.**2008. Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers", Philadelphia, Pennsylvania, USA, Journal of Management Development, Vol. 27 No. 1- 2008, pp.76-91.
- Dyah,K dan Friday, FN.** 2013, Model kompetensi manajerial & teknis dan kebutuhan pelatihan bagi pengusaha kuliner yang sukses, Proceeding Strengthening The Strategy of Local Product in The Border Region: Opportunity and Challenges of The ASEAN Economic Community 2015, FMI ke 5 , Pontianak , 2013ISSN:2338-994X
- Departemen Perdagangan RI,2008,** Rencana Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2009- 2015 , Studi Industri Kreatif Indonesia.
- Friday Fitricia Nur (2011),** Analisis Kompetensi Wirausaha sebagai faktor pendorong keberhasilan usaha jasa boga di Kota Bandung, jawa Barat, Thesis, Magister Manajemen Universitas Widyatama Bandung.
- Henk Schout , Saskia Harkema,** Entrepreneurial Learning: Practice as a Source for Learning and Business Success , Hague University of Applied Sciences, The Netherlands, Proceedings of the European Conference on Entrepreneurship & Innovation is the property of Academic Conferences, <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=2269>, Download December ,2013
- Hu, M. L. (2010).** Discovering Culinary Competency: An Innovative Approach. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, Volume 9 (1), pp 65-72. ISSN 1473-8376, DOI:10.3794/Johlste.91.227
- [Http://principalcowart.blogspot.com/2009/02/how-we-learn-william-glasser.html](http://principalcowart.blogspot.com/2009/02/how-we-learn-william-glasser.html),** monday, february 16, 2009
- Kusumastuti, D.2011,** Aligning human resource and business strategy, International Conference, Widyatama University & De LasalleLippa University Philippine, Proceeding, theme : Improving Business Competitiveness through Integrated System, ISBN:978-979-25-0221-3, pp A48-55

- Losey, M. M. S & Ulrich D.2005**, The future of Human Resource Management, 64 Thought Leaders Explore The Critical HR Issues of Today And Tomorrow, published by John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471-67791-4
- Mahfudin.2011.** Model pembelajaran experiential learning, <http://albyjmahfudz.blogspot.com/2011/05/model-pembelajaran-experiential.html>, diunduh 20 februari 2014
- McLagan, P.** (1996). Great ideas revisited. Training & Development, 50(1), 60-65.
- McLagan, P.** (1997). Competencies: The next generation. Training & Development, 51(5), 40-47.
- Ramo L.G., Saris W E. and Boyatzis RE**, 2009 , The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives, Journal of Management Development, Vol. 28 No. 9, 2009 pp. 771-793, Emerald Group Publishing Limited 0262-1711
- Perkembangan Usaha Restoran/ Rumah Makan Berskala Menengah dan Besar Tahun 2007 –2010**, diakses dari <http://www.budpar.go.id/userfiles/file/rekaprestoran2007-2010.pdf>
- Perkembangan Usaha Restoran/ Rumah Makan Berskala Menengah Dan Besar Menurut Provinsi Tahun 2007**
- Peran strategis industri kuliner bagi pertumbuhan ekonomi**, <http://gopanganlokal.miti.or.id/index.php/peran-strategis-industri-kuliner-bagi-pertumbuhan-ekonomi>
- SAF Centre for Leadership** http://www.mindef.gov.sg/imindef/mindef_websites/atozlistings/saftimi/units/cld/keyideas/lcm, accessed 12 October 2012
- Sanghi S.,(2007)**,The Handbook of Competency Mapping, Understanding, Designing And Implementing Competency Models in Organizations, Second Edition Sage Publications Ltd, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP, John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471 67791-4
- Spencer, L.M & Spencer. S.M** , 1993, Competence At Work, John Wiley & Sons, Inc, ISBN 0-471-51809
- Wei-Wen Wu .** 2009. A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up ,WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS , ISSN: 1109-9526 Issue 6, Volume 6, June, 2009
- Wang, Z. 2003.** “Managerial competency modelling and the development of organizational psychology: a Chinese approach”, International Journal of Psychology, Vol. 38 No. 5, pp. 323-34.