

SKILL MISMATCH DAN UPAYA MENGATASINYA

(Studi pada 3 hotel di Semarang)

Christantius Dwiatmadja ^{*)}

Yustina Erti Pravitasmara Dewi ^{*)}

Abstract

This study aims to explain how to overcome the employee skill mismatch that works with the company. The research was conducted at the hotel because of the high of its business competition and the gap between the number of hospitality education institutions and the number of hotels in operation that had consequences for the occurrence of skill mismatch. The findings of a previous study of skill mismatch concluded that there was a disruption in competitiveness and productivity in companies using employees with skills and education gaps. Using a multi-case study technique, data collection was carried out in five-star hotels, three-star hotels and one-month period June-August 2018 in Semarang. The results of the study show that the effort to overcome the mismatch skill in the company is to conduct employee learning. There are differences in the learning process of employees in overcoming skill mismatch, where the higher the star classification in the hotel business the higher the involvement of the company. In other words, the smaller the classification of hotel stars, the individual efforts of employees to learn to overcome the mismatch skill is also greater. Based on these findings, this study uses the learning organization theory as a frame of mind and analysis.

Keywords: *skill mismatch, learning organization, hotel*

Pendahuluan

Fenomena *skill mismatch* mulai diperbincangkan dalam berbagai jurnal ilmiah karena terbukti mengakibatkan rendahnya produktivitas dan melemahkan daya saing. Karyawan yang bekerja dengan kesenjangan keterampilan bertentangan dengan prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia merupakan modal bagi perusahaan dalam

**) Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga*

berkompetisi dalam bisnis (Widiastuti dan Suaris, 2017) sehingga memperkerjakan karyawan skill mismatch akan membawa konsekuensi menurunnya daya saing perusahaan. Definisi *skill mismatch* menurut ILO (2014) adalah situasi yang merujuk pada berbagai tipe ketidakseimbangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Situasi *skill mismatch* terjadi jika karyawan dipekerjakan tanpa latar belakang pendidikan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan kata lain, situasi *skill mismatch* adalah situasi dimana keterampilan yang dimiliki karyawan tidak sesuai dengan yang diminta perusahaan. Berbagai sektor bisnis dapat mempratekkan *skill mismatch*, karena dorongan kebutuhan rekrutmen. Namun demikian sektor bisnis yang rawan *skill mismatch* salah satunya adalah bisnis perhotelan. Cedefop (2012) dalam penelitiannya yang komprehensif mengenai peran perusahaan dalam *skill mismatch* merujuk industri pariwisata sebagai industri yang rawan mismatch, dimana perhotelan termasuk didalamnya. Perhotelan merupakan bisnis yang rawan skill mismatch karena sifat industri yang rawan pada isu stabilitas yang disebabkan oleh bencana alam, terorisme, atau musim kunjungan wisatawan yang naik turun. Dengan kondisi ini, perusahaan yang bergerak di industri pariwisata khususnya hotel menjalankan sistem rekrutmen mendadak dan kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan maupun keterampilan yang dimiliki.

Skill mismatch ditempat kerja khususnya pada usaha akomodasi atau hotel yang muncul akibat kesenjangan keterampilan karyawan menjadi perhatian di bidang pendidikan, makro ekonomi maupun perburuhan dengan pembuktian mengenai dampak *skill mismatch* yang memperlambat laju ekonomi, dan memperlemah daya saing (Abraham 2015; Allen and Kim 2015; Bender and Heywood 2011; Chowdhury 2014; Mahy, Rycx, and Vermeyleylen 2015). Namun demikian, praktek *skill mismatch* terjadi pada aras organisasi, sehingga perlu dilakukan penelitian yang mendalam mengenai *skill mismatch* karyawan di tempat kerja agar diketahui faktor-faktor yang mendukung karyawan mencapai skill matching dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian, penelitian mengenai *skill mismatch* akan memberi kontribusi pada teori mengenai perilaku organisasi.

Penelitian mengenai perilaku organisasi telah lama membuktikan gagasan mengenai organisasi pembelajar sebagai strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Mengupayakan lingkungan kerja sebagai lingkungan pembelajar terbukti membawa organisasi berdaya saing dan mampu menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang mudah berubah. Mengaitkan lingkungan pembelajar dengan fenomena *skill mismatch* dalam konteks lingkungan bisnis perhotelan belum pernah mendapat tempat dalam penelitian sebelumnya.

Dengan demikian penelitian ini menggunakan organisasi pembelajar sebagai framework dalam menganalisa insiden *skill mismatch* di tempat kerja. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah : 1) bagaimana karyawan *skill mismatch* bekerja? dan 2) bagaimana upaya yang dilakukan mengatasi *skill mismatch* di tempat kerja?

Telaah Pustaka

Skill Mismatch

Skill mismatch terjadi manakala terdapat kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dengan keterampilan yang diharapkan perusahaan. Berbagai latar belakang situasi menjadi pemicu terjadinya *skill mismatch*. Budaya masyarakat yang *nrimo* bekerja apa saja, meski tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pelatihannya termasuk penyebab terjadinya *skill mismatch*. Pada sisi perusahaan, rekrutmen cenderung dilakukan dengan spesifikasi yang terlalu umum. Banyak ditemui kalimat, perusahaan membuka lowongan untuk jabatan tertentu dengan pendidikan dari semua jurusan. Inilah salah satu gambaran situasi yang memicu terjadinya *skill mismatch*.

Skill mismatch menimbulkan situasi tidak nyaman yang dirasakan karyawan selama bekerja. Dikutip dari Wilda (2015), bekerja menyimpang dari latar belakang pendidikan artinya harus mempelajari hal-hal baru, kultur baru, dan lain sebagainya yang kadang tidak sesuai dengan passion sehingga menyebabkan ketidaknyamanan. Survey yang dilakukan Engineering Career Center Universitas Gadjah Mada Yogyakarta atau ECC UGM pada tahun 2015 tersebut, menggambarkan fenomena *skill mismatch*. Survey tersebut menghasilkan temuan bahwa terdapat 67 persen responden yang menyatakan tidak bekerja di bidang yang sama dengan latar belakang pendidikannya. Dari jumlah tersebut, hanya 34 persen responden merasa nyaman dengan pekerjaan yang tidak sesuai jurusannya. Lulusan yang tidak bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya menunjukkan terjadinya *skill mismatch*.

Dari sudut pandang ilmu sosial, *skill mismatch* merupakan fenomena yang berkembang dan dijadikan sebagai obyek penelitian selama 25 tahun terakhir. Isu *skill mismatch* merupakan fenomena global sejak laporan mengenai ketidaksesuaian antara jenis pekerjaan dan tingkat pendidikan mulai bermunculan dari berbagai negara. Manuskrip yang dari Amerika Serikat yang ditulis Abraham (2015) mempertanyakan situasi *skill mismatch* negara tersebut dan menduga fenomena tersebut dapat menjadi faktor menghambat recovery perekonomian di negaranya. Penelitian Cappelli (2015) mengkritisi kelebihan *supply-skills*

di Amerika Serikat yang sampai pada simpulan mengenai tingginya jumlah karyawan yang bekerja dengan tingkat pekerjaan lebih rendah daripada latar belakang pendidikan yang diperolehnya. Dengan kata lain, Amerika Serikat juga menghadapi persoalan *skill mismatch*. Temuan dari peneliti Eropa (ILO 2014) menggarisbawahi recovery ekonomi terhambat oleh *skill mismatch* yang dikaitkan pada situasi dimana terjadi asimetri informasi, biaya transaksi dan sistem pelatihan. Di Tajikistan atau Asia Tengah penelitian Jonbekova (2015) mengemukakan situasi *skill mismatch* terjadi karena dipicu oleh tantangan yang dihadapi sistem pendidikan, pasar laten ketenagakerjaan dan pelemahan perekonomian. Modestino (2010) di Inggris sepakat menyebutkan insiden *skill mismatch* terjadi di negara tersebut, meski menyebutkan bahwa belum ada persetujuan universal diantara para ahli ekonomi yang merujuk situasi kekurangan tenaga kerja sehingga bisa disebut sebagai *labor mismatch*.

Insiden *skill mismatch* dilaporkan dalam penelitian di di Korea Selatan dimana Park (2015) membuktikan adanya gap antara kebutuhan pasar pemberi kerja dan jenis keterampilan yang dimiliki calon tenaga kerja mengalami peningkatan dan mencapai titik terburuk sejak 2009. Lebih dalam dari sekedar pencari kerja, penelitian lain menemukan bahwa ketidaksesuaian dapat ditelusuri sejak dalam masa studi. Hasil penelitian (Baker 2014) di Inggris mengungkapkan bahwa *skill mismatch* dalam jumlah besar terjadi sejak tahap awal dimana calon pekerja masih pelajar dan duduk di bangku pendidikan. Hal ini didukung dengan data mengenai lebih banyaknya pelajar yang memilih bidang karier tertentu dimana posisi jabatan yang diminati telah banyak berkurang dan menjadi lebih sedikit. Penelitian tersebut kemudian menyarankan adanya identifikasi mengenai jenis pekerjaan yang dipilih dimasa depan, sejak awal memilih jurusan dalam studi.

Penelitian skill mismatch banyak dilakukan pada aras makro dengan dukungan panel data yang mendukung kesimpulan akan dampak negatif memperkerjakan karyawan yang memiliki kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki dan yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga dibutuhkan penelitian yang menjelaskan bagaimana situasi karyawan skill mismatch bekerja di perusahaan.

Organisasi Pembelajaran

Tata kelola karyawan di perusahaan ada kalanya menemui tantangan mengingat tidak semua karyawan yang ditempatkan pada jabatan tertentu mampu menunjukkan dukungan dari pengalaman maupun latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja, sehingga terjadi kesenjangan keterampilan antara yang dimiliki dengan harapan perusahaan.

Bagi perusahaan, ada berbagai upaya untuk melakukan harmonisasi kesenjangan tersebut. Salah satu teori yang dapat digunakan untuk memahami fenomena tersebut adalah Organisasi Pembelajar, dimana keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila melibatkan karyawan dalam praktek keseharian yang meningkatkan kualitas organisasi. Lebih dari sekedar praktek, (Senge 1990) menyebutkan keterlibatan karyawan dan organisasi hingga tahap internalisasi individu sehingga diperlukan untuk berbagi visi antara karyawan dan perusahaan. Melibatkan karyawan dalam membangun organisasi pembelajar dapat dijumpai dengan karakteristik antara peran karyawan sebagai individu maupun perusahaan sebagai organisasi, seperti tampak dalam tabel 1 berikut :

Tabel 1 : Karakteristik dan Praktek Organisasi Pembelajar

Karakteristik	Penguasaan Personal- Individu	Mental Models- Individu	Membangun Visi Bersama- Grup	Pembelajaran Tim – Grup	Sistem Berpikir – Grup
Definisi	Kemampuan untuk melihat realitas yang terjadi dan mendefinisikan tujuan yang akan dicapai	Salah satu cara melihat dunia, kemampuan untuk membandingkan antara realitas atau visi pribadi dengan persepsi.	Kemampuan grup untuk memegang visi bersama tentang masa depan dengan komitmen dan saling pengertian	Kapasitas dari anggota grup untuk menunda asumsi pribadi kepada hasil berpikir bersama	Kemampuan membangun pengetahuan sains dengan mengadopsi metode untuk menganalisa dan memahami berbagai masalah
Praktek	Kemampuan untuk menghadapi keterbatasan dan kesulitan untuk menghadapi perubahan dengan bertanggungjawab atas perilakunya.	Menjadi lebih terbuka dan positif pada berbagai hal dan rekan kerja; rela untuk mengadopsi tantangan baru.	Alur komunikasi lebih efektif, lebih mudah mengatasi argumen untuk membangun kepercayaan dan komitmen dalam tim serta lebih kooperatif.	Kesadaran sendiri oleh grup; kemampuan belajar bagi semua; membantu dan mendorong yang lain untuk belajar; meningkatkan kreativitas.	Perbaikan jangka panjang atau perubahan; penurunan konflik organisasi; pembelajaran berkelanjutan antara anggota kelompok.

Sumber : Wang (2006)

Tabel 1 menunjukkan peran antara individu dan tim dalam organisasi dalam mewujudkan iklim organisasi pembelajar. Dalam definisinya, organisasi pembelajar menurut (Senge 1990) merujuk pada kemampuan individu dalam organisasi untuk selalu terus menerus memperbesar kapasitas demi mencapai apa yang diinginkan, atau lingkungan dimana antara individu dan organisasi belajar bersama. Dengan berpegang pada prinsip

Senge (1990) mengenai 5 prinsip learning organization dan Yu Wang (2006) mengenai karakteristik dan praktek learning organization disimpulkan dimensi learning organization dibedakan dalam individual level, group level, dan organizational level.

Hubungan yang terus menerus antara individu dan organisasi dalam mewujudkan organisasi pembelajar perlu pula memperhatikan kemampuan untuk melihat realitas dalam dunia kerja sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Penelitian terdahulu telah menunjukkan korelasi positif antara realitas yang dihadapi perusahaan dan model organisasi pembelajar. Dengan menemukan penjelasan ilmiah mengenai fenomena kesenjangan keterampilan dan bagaimana organisasi pembelajar melakukan tata kelola untuk meningkatkan kapasitas pembelajar demi kinerja yang produktif adalah kontribusi mikro demi daya saing Indonesia yang lebih baik.

Skill Mismatch di Industri Hotel

Pariwisata disebutkan oleh ILO (2011) sebagai sektor yang mampu secara signifikan menurunkan angka kemiskinan dan menjadi sumber pertumbuhan ekonomi baik di negara-negara berkembang maupun kurang berkembang. Indonesia menargetkan kunjungan wisata asing mencapai 20 juta turis asing pada 2020 atau pada tahun resmi pemberlakuan pasar global dunia. Realisasi kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2017 mencapai 14,04 juta kunjungan atau naik 21,88 persen dibandingkan tahun sebelumnya yang berjumlah 11,52 juta kunjungan. Meskipun demikian, jumlah itu masih di bawah target kunjungan wisman 2017 yang mencapai 15 juta orang. Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara di Indonesia tertinggal jauh dibandingkan dengan negara lain di kawasan ASEAN, seperti Thailand yang mendapatkan kunjungan wisatawan asing mencapai 35 juta, Malaysia 25 juta dan Singapura 17 juta kunjungan wisatawan asing (Seasiaig 2017)

Meningkatkan pariwisata di Indonesia tidak lepas dari peran bisnis perhotelan dan pengelolaan bisnis jasa penginapan tersebut. Penelitian Kurniawan (2016) tentang kondisi SDM hotel berbintang menegaskan bahwa karyawan kompeten dan professional merupakan kunci dalam mengusahakan layanan jasa perhotelan yang berdaya saing. Suherlan and Permana (2016) menyimpulkan adanya kesenjangan antara kebutuhan SDM kompeten di sektor pariwisata dengan lulusan yang dihasilkan lembaga pendidikan. Penelitian tersebut dilakukan di dua Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) di Bandung dan Bali, yang mengindikasikan terjadinya *skill mismatch*. Argumen yang dicatatkan dalam artikel tersebut menyangkut perlunya pembenahan dari sisi pendidikan. Tabel berikut ini menyarikan apa

yang ditulis dalam artikel Suherlan dan Permana (2016):

Tabel 2 : Pokok-pokok persoalan SDM Pariwisata

Pokok-pokok permasalahan dalam sektor pariwisata	Turunnya animo masyarakat dalam mendaftar di Sekolah Tinggi Pariwisata
	PBM konvensional dan fokus pada <i>hard skill</i>
	PBM belum mengacu pada penyelenggaraan pendidikan tinggi pariwisata berkualitas global
	Lulusan tidak sesuai dengan tuntutan industri
	Budaya mutu belum melembaga dalam proses penyelenggaraan pendidikan
Solusi yang disarankan	Menerapkan sistem pendidikan vokasi yang konsisten.
	Melakukan aliansi dengan industri baik di dalam dan luar negeri.

Sumber : Diolah dari Suherlan dan Permana (2016)

Berdasarkan data pada tabel 2, dapat disimpulkan bahwa kritik terhadap kompetensi dan profesionalisme karyawan hotel terkait dengan persoalan kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan tuntutan perusahaan, dimana hal ini merupakan indikasi terjadinya *skill mismatch*.

Menghadapi tantangan pasar bebas ASEAN, beberapa peneliti merujuk perlunya SDM sektor pariwisata Indonesia mampu bersaing dengan SDM dari negara lain. Bagaikan magnet, sektor ini selain menarik devisa, juga menarik perhatian karena menjadi salah satu sektor yang termasuk dalam penciptaan lapangan kerja (Kusworo dan Damanik 2002). Kekayaan alam Indonesia adalah sumber devisa negara jika dimanfaatkan dengan baik melalui bisnis pariwisata. Sebagai negara kepulauan, kekayaan alam Indonesia tidak terbatas pada ketinggian puncak gunung, atau kedalaman lautan, tetapi juga pada kekayaan yang ada pada perbedaan budaya, suku, bahasa dari ribuan pulau di Indonesia. Namun demikian, dalam kajian penelitian (Kusworo dan Damanik 2002) tersebut mempertanyakan kualitas SDM sektor pariwisata. Pariwisata menghadapi persoalan pada kualitas SDM agar mampu menghadapi berbagai perubahan teknologi dan demand konsumen, agar mampu menjadikan pariwisata Indonesia sebagai tujuan wisata yang diandalkan dan berkelanjutan.

Bappenas (2015) menyebutkan arah kebijakan dalam pengembangan sektor pariwisata meliputi:

pemasaran pariwisata nasional dengan mendatangkan jumlah wisatawan nusantara dan mancanegara; pembangunan destinasi pariwisata dengan meningkatkan daya tarik daerah tujuan wisata sehingga berdaya saing di dalam dan luar negeri; pembangunan industri pariwisata dengan meningkatkan partisipasi usaha lokal dalam industri pariwisata

nasional serta meningkatkan keragaman dan daya saing produk dan jasa pariwisata nasional di setiap destinasi pariwisata yang menjadi fokus pemasaran; dan pembangunan kelembagaan pariwisata dengan membangun sumberdaya manusia pariwisata serta organisasi kepariwisataan nasional.

Pengembangan sektor pariwisata untuk mendongkrak daya saing Indonesia di dalam dan luar negeri, tidak terlepas dari dinamika industri perhotelan, sebagai pilar utamanya. Berbagai penelitian telah didedikasikan untuk menemukan atau membuktikan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas layanan hotel sehingga mampu menyumbang kontribusi signifikan pada sektor pariwisata. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi layanan hotel, faktor sumber daya manusia mendapatkan porsi besar. Perbedaan temuan dalam artikel ilmiah itu menarik untuk diteliti lebih lanjut. Nugroho (2014) dalam penelitian sebagai tugas akhir di UGM, menemukan bahwa latar belakang pendidikan karyawan tidak berpengaruh terhadap kualitas layanan. Namun demikian hal ini bertolak belakang dengan penelitian Suherlan dan Permana (2016) yang menyebutkan menyebutkan ada perlunya perbaikan pada aras produsen yakni Sekolah Tinggi Pariwisata sebagai penyedia karyawan. Selanjutnya, artikel ilmiah itu juga menyoroti kesenjangan antara kebutuhan SDM kompeten di sektor pariwisata dengan lulusan yang dihasilkan lembaga pendidikan. Penelitian tersebut dilakukan di dua sekolah tinggi pariwisata (STP) di Bandung dan Bali, yang mengindikasikan terjadinya *skill mismatch*.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Semarang, Jawa Tengah pada periode Mei-Juli 2018, dengan metode multiple case-study. Subyek pengamatan penelitian ini terdiri dari tiga hotel, masing-masing dengan klasifikasi hotel bintang lima, hotel bintang tiga dan hotel bintang satu. Peneliti menyimpan nama-nama narasumber serta nama hotel sebagai sumber data. Ketiga hotel berada di lokasi yang mudah ditemukan, dan berada didekat akses jalan utama. Tiga hotel dipilih dengan mempertimbangkan kualifikasi usaha akomodasinya. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara mendalam. Informan kunci adalah para pengelola SDM di masing-masing hotel, kecuali pada hotel bintang 1 dimana informan bertindak rangkap baik sebagai pengelola maupun karyawan operasional.

Temuan dan Pembahasan

Semarang, merupakan ibukota provinsi Jawa Tengah. Terdapat 118 hotel dari berbagai kualifikasi bintang, dengan rata-rata okupasi mencapai 50% . Hasil penelitian

menunjukkan terdapat *skill mismatch* pada awal periode bekerja di bisnis hotel Semarang. *Skill mismatch* terjadi sejak proses rekrutmen karena didorong oleh kebutuhan untuk bekerja. Organisasi berupaya mengurangi kesenjangan antara keterampilan dan tuntutan pekerjaan dengan mengadakan pelatihan kepada karyawan terindikasi mismatch. Meski demikian ditemukan perbedaan dalam pengelolaan *skill mismatch* pada ketiga subyek penelitian, dimana semakin tinggi jumlah bintang, semakin ketat pelaksanaan pelatihan karyawan, dan semakin rendah bintang maka pelatihan semakin longgar. Pelatihan ketat yang dimaksudkan adalah pelatihan dilakukan dengan program teratur dan dengan dokumen modul atau kurikulum, jadwal pelatihan, dan trainer yang merupakan senior di tempat kerja. Sementara pelatihan longgar pada obyek penelitian bintang satu dilakukan atas inisiatif karyawan dan merupakan upaya individu agar memperoleh keterampilan kerja.

Ketiga subyek penelitian menyatakan tentang penerimaan karyawan tanpa keterampilan yang memadai, seperti pernyataan mereka berikut ini

Informan bintang 5 :

Karena keterbatasan kandidatnya. Sekolah pariwisata di Semarang sedikit, jumlah hotel di Semarang banyak, jadi lulusannya banyak dibutuhkan.

Informan bintang 3 :

Ada mas fikri dan bakir, dia sekarang di waiter baru MT, dia awalnya di Daily Walker kerjanya harian dan sama seperti hotel lain dibayar sama kemudian sampai 6 bulan dan dilihat owner, meski dengan nol persen pengalaman hotel dan pendidikan di pondok pesantren kemudian dia diangkat menjadi anak MT sehingga mendapat gaji tetap dan service 50%.

Pernyataan senada dari informan bintang 1 yang menyatakan lulusan sekolah menengah atas jurusan sosial, dan langsung bekerja dengan menangani operasional hotel sejak pembukuan tamu hingga belanja barang dan laporan keuangan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan dari informan kunci, dapat disimpulkan bahwa *skill mismatch* dapat terbentuk dari dua sisi yakni organisasi dan individu. Organisasi merekrut karyawan dengan tanpa dukungan *skill* karena kurangnya didukung kandidat yang sesuai, sementara dari sisi individu mau bekerja tanpa dukungan *skill* karena dorongan untuk bertahap hidup dengan menerima apa saja jenis pekerjaannya.

Menghadirkan lingkungan organisasi pembelajar di perusahaan ditengah kompetisi bisnis yang makin tajam dan perubahan yang sangat cepat saat ini merupakan langkah strategis yang harus ditempuh untuk menjamin keberlangsungan perusahaan, demikian Garvin et all (2008) dalam Harvard Business Review. Dalam tool kit untuk menciptakan organisasi pembelajar di perusahaan itu dijelaskan bahwa membangun budaya belajar

mempunyai lingkungan yang mendukung proses belajar dimana hal ini membutuhkan keterlibatan karyawan, tim kerja, dan kepemimpinan. Pada penelitian ini ditemukan bahwa proses belajar lingkungan bintang 1 berhenti pada tahap karyawan. Lingkungan pembelajar yang melibatkan karyawan dan tim kerja dapat ditemukan pada lingkungan bintang 3 dan keterlibatan penuh 3 unsur penciptaan organisasi pembelajar yakni karyawan, tim kerja dan kepemimpinan yang memperkuat proses belajar.

Penelitian pada ketiga jenis kualifikasi hotel menunjukkan perbedaan dalam proses belajar di organisasi. Pada lingkungan bintang satu, proses belajar hanya sampai pada tingkat *supportive learning environment* dimana keterlibatan karyawan menjadi salah satu cirinya. Dalam hal ini didukung pernyataan informan bintang 1 yang menyebutkan mengenai proses belajar mendapatkan keterampilan merupakan gabungan antara keinginan individu untuk dapat bekerja dengan bimbingan sekecilnya dari rekan kerjanya. Subyek amatan bintang 1 adalah lulusan SMA yang lahir Tahun 1998, dimana bekerja di lingkungan hotel tersebut karena ajakan saudara. Informan saat ini bekerja sendiri dan mengelola 20 kamar dengan rata-rata tamu hingga 30 orang, karena layanan hotel juga menampung tamu transit. Informan mengatakan bahwa total karyawan yang bekerja di hotel bintang 1 tersebut hanya dua orang, selain pemilik hotel yang mengelola jarak jauh dan mendapatkan laporan melalui pesan singkat dari telepon pintarnya.

Pada amatan hotel bintang 3, lingkungan pembelajar tidak berhenti pada keterlibatan karyawan. Keterlibatan organisasi dalam bentuk menghadirkan tim kerja yang mendukung proses learning di perusahaan terbentuk dan hal ini didukung oleh informan bintang 3. Manager Operasional Hotel Bintang 3 adalah contoh dimana *skill mismatch* yang dialaminya secara personal berubah menjadi *matching skills* setelah proses pembelajaran dari dirinya dan dukungan dari lingkungan kerja dalam bentuk teamwork. Informan bintang 3 mengawali karir di hotel dengan bekal pengalaman kerja sebelumnya di bidang pemasaran properti. Selain itu, gambaran *skill mismatch* yang terjadi pada obyek hotel bintang 3 diperoleh dari pola rekrutmen untuk pekerjaan-pekerjaan terkait kebersihan di public area lingkungan hotel. Pada pekerjaan dengan kebutuhan keterampilan yang tinggi, informan bintang 3 dengan tegas hanya akan mempekerjakan kandidat dengan pengalaman tinggi. Dengan demikian, merekrut karyawan dari hotel lain merupakan langkah terbaik untuk mendapatkan kandidat dengan kualifikasi keterampilan yang sesuai tuntutan jabatan. Informan bintang 3 mengatakan dengan rekrutmen diluar keterampilan individu akan diatasi dengan bentuk pelatihan secara terus menerus antara junior dan senior di lingkungan kerja.

Pada amatan dan wawancara hotel bintang 5 diperoleh mengenai lingkungan pembelajar yang diterapkan secara utuh sesuai gambaran (Garvin, David A.; Edmondson, Amy C.; Gino 2008) yakni a *supportive learning environment, concrete learning processes, and leadership that reinforces learning*. Obyek amatan bintang 5 ini merupakan hotel yang berlokasi di kawasan prestius dan merupakan hotel di Semarang yang pertama kali memperoleh predikat bintang 5 sejak Tahun 2000. Dengan 198 kamar yang dioperasikan, Manager HRD yang mengatakan bahwa rekrutmen pada karyawan dengan *skill mismatch* tak terelakkan karena dorongan untuk segera menempatkan individu pada jabatan yang kosong. Dalam observasi terhadap obyek pengamatan bintang 5, informan menjelaskan bahwa keterampilan menjadi tanggungjawab bersama antara pimpinan, para senior yang merupakan trainer dan individu dengan *skill mismatch*. Keterlibatan pimpinan dalam memastikan keterampilan karyawan ditingkatkan adalah mandatory dan hal itu menjadi mandatory bagi semua level dibawahnya. Pada wawancara mendalam kepada tiga obyek pengamatan, diperoleh informasi berikut ini mengenai pengelolaan *skill mismatch* dan penciptaan organisasi pembelajar di lingkungan bisnis hotelnya.

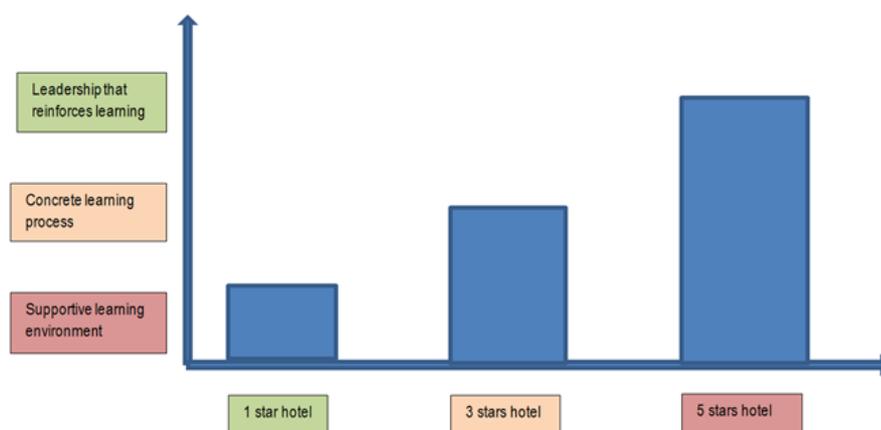
Tabel 3 : Indikator Tata Kelola Hotel

Indikator	Bintang1	Bintang3	Bintang5
Standar Operation Procedure			√
Modul pelatihan		√	√
Trainer	√	√	√
Evaluation		√	√
Promotion		√	√
Jumlah Kamar	20	72	198
Jumlah Karyawan	2	42	---

Sumber : Informan, diolah (2018)

Berdasarkan temuan-temuan di setiap obyek penelitian, disimpulkan bahwa upaya – upaya dilakukan oleh individu dan organisasi untuk menambah keterampilan kerja. Dalam kerangka learning organization yang memandang proses belajar adalah multi dimensi dan berkaitan dengan keterlibatan individu dan organisasi dalam komunikasi yang terus menerus. Temuan terhadap *skill mismatch* bisnis perhotelan di Semarang dalam *framework* lingkungan organisasi pembelajar dapat disimpulkan dalam gambar 1.

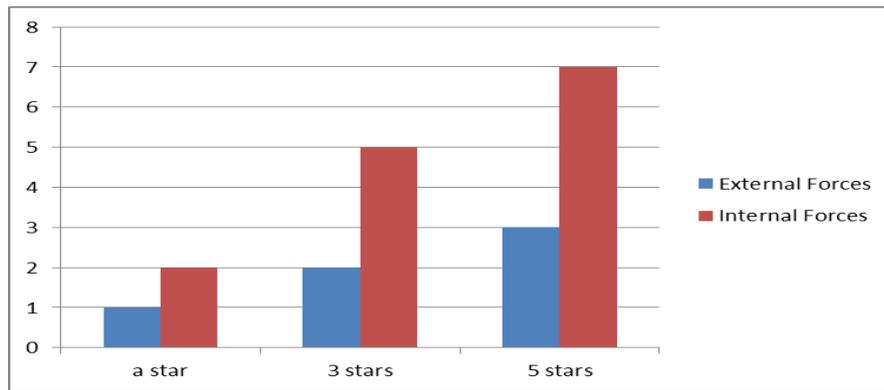
Gambar 1 : Kualifikasi Hotel dan Level Organisasi Pembelajar



Gambar 1 menjelaskan bahwa pada kualifikasi hotel yang berbeda terdapat lingkungan pembelajar yang berbeda pula. Lingkungan pembelajar pada level individu ditemukan pada kualifikasi bintang 1 dan pada kualifikasi bintang 3 iklim pembelajar pada organisasi tercipta pada level individu dan team dalam proses yang lebih kongkrit. Pada kualifikasi bintang 5, iklim learning organization tercipta secara menyeluruh pada kelompok individu, tim, hingga pemimpin yang mendukung proses learning yang terjadi secara terus menerus dan berkesinambungan.

Terdapat keberagaman persepsi dan kesadaran organisasi dalam menciptakan dan menerapkan pembelajaran sebagai dasar dari daya saing perusahaan. Pada informan bintang 1 disebutkan bahwa belajar adalah kesadaran individu yang berharap mendapatkan gaji dan bertahan di tempat kerja yang sama. Proses belajar berhenti pada level individu, dan proses belajar berkelanjutan dipicu oleh kekuatan *external stakeholder*. Sementara informan bintang 3 dan informan bintang 5 menyadari bahwa tanpa proses learning yang terus menerus, bisnis akan kehilangan daya saingnya. Penciptaan lingkungan pembelajar dalam bisnis hotel pada bintang 3 dan 5 didukung dengan material pelatihan, trainer yang merupakan senior dan evaluasi pada hasil pelatihan. Baik pada kualifikasi bintang 3 maupun 5 tidak menyediakan dana tambahan bagi para senior yang meluangkan waktunya untuk memberi pelatihan kepada juniornya. Dengan demikian learning processes dalam bintang 3 dan 5 dipicu lebih besar oleh *internal stakeholders*. Dapat digambarkan kekuatan pendorong terciptanya organisasi pembelajar di bisnis hotel Semarang sebagai berikut :

Gambar 2 : Perbedaan kekuatan pendorong iklim pembelajar



Gambar 2 menjelaskan mengenai kekuatan pendorong terbentuknya iklim pembelajar di sebuah organisasi untuk mengatasi *skill mismatch*. Pada situasi *skill mismatch* yang sama, setiap organisasi menunjukkan respons yang berbeda-beda dalam mengusahakan keterampilan yang sesuai dengan menciptakan lingkungan pembelajar. Pada hotel bintang 1 iklim pembelajar hanya didorong oleh kekuatan internal dalam bentuk harapan mendapatkan gaji dan mempertahankan pekerjaan, sementara eksternal forces yang mendorong terjadinya learning adalah tuntutan informasi dari pihak external, seperti kelompok penyedia content. Sementara pada bintang 3 dan 5 bersama-sama menciptakan learning organization dengan dorongan kekuatan internal yang lebih besar daripada kekuatan eksternal, atau kesadaran diri lebih besar untuk tetap belajar dalam menghadapi kompetisi. Faktor-faktor internal yang dimaksudkan menjadi pendorong hotel bintang 3 dan 5 untuk tetap belajar adalah gaji, promosi, bonus, tim kerja, prosedur standar operasi, *value achievement* dan mempertahankan pekerjaan.

Memperhatikan temuan-temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa makin kecil klasifikasi hotel makin besar tingkat *skill mismatch*, karena didukung oleh pembelajaran yang hanya berhenti pada level individu. Sementara pada klasifikasi hotel bintang 3 dan 5, *skill mismatch* menjadi terkendali dengan program pelatihan karena lingkungan pembelajar tercipta didukung oleh team kerja dan pemimpin. Temuan ini menjawab pertanyaan Cedefop (2011), Cappeli (2015) mengenai pembuktian empirik praktek *skill mismatch* pada level perusahaan.

Skill mismatch yang didefinisikan sebagai ketidaksesuaian keterampilan terkesan jelas dalam penelitian pada berbagai kualifikasi hotel. Dari sisi latar belakang pendidikan, pada informan bintang 1 adalah karyawan yang menangani segala hal operasional hotel

berbekal ijazah sekolah menengah atas dan tanpa pelatihan. Sementara pada bintang 3 hanya akan merekrut karyawan dengan *skill mismatch* untuk pekerjaan kasar di public area, dan bintang 5 mengaku rekrutmen karyawan dengan *skill mismatch* hanya jika tidak ada kandidat untuk mengisi jabatan. Bintang 5 mengandalkan internal rekrutmen dalam menempati posisi jabatan tertentu untuk mengurangi *skill mismatch*. Selain itu, bintang 5 mengupayakan training terus menerus dalam dari senior ke junior staff.

Simpulan

Karyawan yang bekerja dengan *skill mismatch* berdampak pada rendahnya produktivitas individu dan produktivitas organisasi, dapat diatasi dengan lingkungan organisasi yang mau belajar terus menerus. Terdapat perbedaan tingkat keterlibatan organisasi dalam proses perubahan dari mismatch ke matching skill. Organisasi dengan kapitalisasi besar memberikan keterlibatan penuh dalam proses transformasi *skill mismatch* ke matching skill, sementara organisasi kecil memberikan tidak banyak terlibat dalam proses tersebut. Dalam menangani *skill mismatch*, perusahaan dari berbagai level telah menggunakan metode pelatihan untuk menambah keterampilan karyawannya. Kedalaman, keseriusan dan keutuhan pelatihan berbeda – beda di setiap organisasi serumpun, seperti dalam kasus ini adalah bisnis hotel. Hotel dengan klasifikasi bintang tinggi menerapkan semua standar hotel dan menerapkan jadwal pelatihan yang ketat. Hal ini diyakini dapat meningkatkan daya saing organisasi di tengah kompetisi bisnis yang makin tajam. *Skill mismatch* merupakan situasi yang tak terhindarkan dalam bisnis perhotelan, dan jenis pekerjaan yang dibiarkan terjadi mismatch adalah pekerjaan operasional dengan tingkat kegagalan rendah dan tidak berdampak langsung pada kepuasan pelanggan. Demikian, menjawab pertanyaan penelitian pertama mengenai pengelolaan *skill mismatch* di perusahaan hotel dimana diketahui bahwa masing-masing hotel, baik bintang 1, bintang 3 dan bintang 5 melakukan pelatihan untuk menambah jenis keterampilan karyawannya. Namun demikian, terdapat perbedaan kedalaman penelitian, dimana hotel bintang 5 memberikan pelatihan yang lebih mendalam, terstruktur dan terencana, serta diakhiri dengan penilaian dan promosi. Pelatihan bintang 3 dilakukan dengan supervisor dan mengutamakan pelatihan pada karyawan-karyawan yang perlu dilatih saja. Pada pelatihan bintang 1, karyawan sendiri yang memiliki inisiatif untuk menambah keterampilan kerjanya.

Karyawan dengan *skill mismatch* dapat bekerja meski tanpa dukungan keterampilan dan latar belakang pendidikan yang mendukung dengan proses belajar yang berlangsung

terus menerus. Dalam belajar di tempat kerja, karyawan skill mismatch mendapatkan bantuan dari lingkungan kerja dan organisasi. Namun demikian, pada perusahaan kecil proses belajar untuk mengatasi skill mismatch bergantung pada kemauan individu.

Dimensi *skill mismatch* yang diteliti dalam penelitian ini adalah kesenjangan keterampilan antara yang dibutuhkan perusahaan dan dimiliki oleh karyawan. Mengingat masih luasnya dimensi *skill mismatch* yang belum diteliti dalam riset ini maka saran penelitian mendatang adalah dengan meneliti dimensi lain dari *skill mismatch*. Iklim pembelajar yang digunakan untuk menangani *skill mismatch* dapat dikembangkan pula dengan dimensi lain pada learning organization yang secara terus menerus bergerak sesuai dengan karakteristik pasar yang dinamis dan berubah.

Daftar Pustaka

- Abraham, Katharine G. 2015. "Is Skill Mismatch Impeding U.S. Economic Recovery?" *ILR Review* 68(March):1–24.
- Allen, Emma and KB Kim. 2015. "Indonesia Labour Market Information Systems and Services." 2–5.
- Baker, Kenneth. 2014. "The Skills Mismatch." (March):1–32.
- Bender, Keith A. and John S. Heywood. 2011. "Educational Mismatch and the Careers of Scientists." *Education Economics* 19(3):253–74.
- Cappelli, Peter H. 2015. "Mismatches : Evidence and Arguments for The." *ILR Review* 68(March):251–90.
- Cedefop. 2012. *Skill Mismatch. The Role of the Enterprise.*
- Chowdhury, Sahana Roy. 2014. "Skill Mismatches in Indian Labor Market: Policy Priorities & Challenges Ahead." *Indian Journal of Industrial Relations* 49(3):422–38.
- Garvin, David A.; Edmondson, Amy C.; Gino, Francesca. 2008. "Is Yours a Learning Organization? - Harvard Business Review." *Harvard Business Review* 1–10.
- ILO. 2014. *Skills Mismatch in Europe: Statistics Brief: International Labour Office, Department of Statistics.* - Geneva: ILO, 2014. Geneva.
- Ilo, See and Recommendation No. 2011. "And Skills Mismatch in Advanced Economies." 195(195):23–37.

- Jonbekova, Dilrabo. 2015. "University Graduates' Skills Mismatches in Central Asia: Employers' Perspectives From Post-Soviet Tajikistan." *European Education* 47(2):169–84.
- Kurniawan, S. 2016. "Hotel Tumbuh, Namun Sulit Mencari Pegawai. Ada Apa?" *Marketeers.Com*, March.
- Mahy, B., F. Rycx, and G. Vermeulen. 2015. "Educational Mismatch and Firm Productivity : Do Skills , Technology and Uncertainty Matter ?" (8885):1–35.
- Modestino, Alicia. 2010. *Mismatch in the Labor Market: Measuring the Supply of and Demand for Skilled Labor in New England*. Boston.
- PARK, JUNG-YOUN. 2015. "Skill Mismatch Worsens since 2009." *Korea Joongang Daily*. Retrieved September 9, 2015 (<http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=3007240>).
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Suherlan, Herlan and Johar Permana. 2016. "Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Aliansi Strategis." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 13(1):107–13.
- Widiastuti, Tantri and Suaris Suaris. 2017. "PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) (Studi Pada Karyawan Kantor Konsultan Manajemen Rizqi) The Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Be." *Fokus Ekonomi* 12(1):81–98.
- Wilda, Ratih. 2015. *Kerja Tak Sesuai Jurusan, Hanya 34% Yang Merasa Nyaman*. Yogyakarta.
- Yu Wang, Ping. 2006. "Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organizations." *The Journal of Human Resource and Adult Learning* (November):52–56.