

## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA RESTORAN A&W DI CITY OF TOMORROW SURABAYA

Danny Albert Tilon

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Danny\_tilon@yahoo.com

**Abstrak**-Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada restoran A&W *City of tomorrow* Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Teknik penentuan informan yang digunakan oleh penulis adalah *purposive sampling*. Manager, supervisor, serta para staff karyawan merupakan informan dalam penelitian ini. Penulis menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk menguji keabsahan data. Hasil dari penelitian menunjukkan metode yang digunakan terbukti efektif, seperti proses pelatihan calon karyawan yang menggunakan metode pelajaran didalam kelas dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, metode yang digunakan oleh A&W adalah metode rotasi pekerjaan, persiapan untuk pengganti dan juga memakai kembali metode pelatihan (pelatihan sambil bekerja).

**Kata kunci :** Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia

### I. PENDAHULUAN

Didalam persaingan bisnis global saat ini, perusahaan harus memiliki kekuatan dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Salah satu yang dapat mendukung adalah aset sumber daya manusianya (SDM). SDM mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana, serta sumber dana yang menjanjikan, tetapi tanpa dukungan SDM yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Dinamika lingkungan yang selalu berubah menuntut perusahaan untuk memperoleh SDM yang berkualitas. Pelatihan dan pengembangan merupakan hal umum yang sering dilakukan oleh perusahaan, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Sehingga dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Dalam dunia kerja, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja yang dianggap belum mampu untuk mengembangkan pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan. Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara

aktual para pekerja harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan perusahaan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong perusahaan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja guna mendapatkan hasil kinerja yang baik, efektif dan efisien.

Salah satu contoh perusahaan yang sukses dalam pelatihan dan pengembangan karyawannya adalah PT. ASTRA International Tbk. Hal ini terbukti dengan diterimanya penghargaan sebagai *Best Employers in Indonesia 2011*. Penghargaan ini adalah kolaborasi dari AON-Hewitt dan Majalah Globe Asia. *Best Employers Asia* adalah sebuah penelitian terbesar di Asia Pasifik di bidang sumber daya manusia yang meliputi lebih dari 900 organisasi yang mewakili pendapat lebih dari 2 juta karyawan, dimulai sejak 2001. Berkat dukungan 185.580 karyawan yang berkualitas, Astra berhasil meraih berbagai prestasi. Astra memahami bahwa SDM memegang peran penting dalam pencapaian sukses bisnis. Mengacu pada kerangka strategis “*Winning Concept, Winning System & Winning Team*” Astra selalu berusaha meningkatkan kualitas karyawan sehingga mampu berkontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hal yang sama juga dilakukan oleh restoran A&W, yaitu melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan di perusahaan mereka. Di A&W calon karyawan dilatih langsung dipusatnya yaitu di Wijaya Kusuma selama 2 minggu, minggu pertama mengikuti teori didalam kelas, dan minggu kedua praktek langsung kelapangan. Sedangkan untuk pengembangan karyawan di A&W setiap beberapa bulan biasanya manajer memindahkan karyawan yang rajin dan berpotensi kedivisi lain, untuk mempelajari hal-hal yang baru.

Nama A&W sendiri bermula dari minuman root beer yang diciptakan pertama kali oleh Roy W. Allen, pada tahun 1919 di California. Pada tahun 1922 Allen mengambil pasangan untuk rekan kerjanya, yaitu Frank Wright. Kedua mitra tersebut menggabungkan inisial nama mereka, "A" untuk Allen dan "W" untuk Wright dan secara resmi menamai minumannya, A & W Root Beer ®. Pada tahun 1970, anak perusahaan Amerika diakuisisi oleh *The AMK Corporation*, yang membentuk perusahaan baru, *Amerika Brands Company*. Dalam struktur ini perusahaan A&W Root Beer mengadopsi merek dagang baru, mengubah namanya ke A&W International, Inc dan mulai proses menjadi restoran dan organisasi pelayanan makanan yang kemudian mulai dikenal dengan *fast food restaurant* yang memiliki khas Amerika.

A&W merupakan salah satu restoran cepat saji (*fast food restaurant*) milik perusahaan asing yang telah masuk ke Indonesia sejak tahun 1985, dan mempunyai salah satu cabang

di *City of Tomorrow*, Surabaya. Restoran A&W telah memiliki fungsi manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang dibawahi oleh manajer HRD (*Human Resources Development*). Didalam industri ini, A&W tidak hanya menjual produk makanan dan minuman saja, tetapi juga service / pelayanan yang dapat memuaskan konsumen. Untuk mendapatkan service yang berkualitas dibutuhkan SDM yang berkualitas pula. Untuk itu perusahaan perlu terus melakukan evaluasi dalam proses pelatihan dan pengembangan untuk SDMnya. Sehingga kualitas layanan yang diberikan pegawai dapat dimaksimalkan dan konsumen juga merasa puas atas layanan yang diberikan dan mengakuinya.

Untuk itu peneliti lebih memfokuskan penelitiannya langsung pada proses pelatihan dan pengembangan SDM yang ada di restoran A&W di *City of tomorrow*, Surabaya. Dalam pertumbuhan dan pengembangan usaha, perusahaan perlu memperkaya SDM dalam segi kualitas dan kuantitas untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang nantinya menjadi keunggulan kompetitif dan menunjang pengembangan usaha perusahaan.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006), sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu (dalam Subekhi, Jauhar, 2012, p. 13).

Menurut James Stoner (1986), manajemen adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi” (dalam Ardana, Mujiati, & Utama, 2012, p. 4).

Di dalam dunia bisnis hari ini, eksekutif yang baik tidak hanya beradaptasi terhadap kondisi perubahan, tetapi juga menerapkan prinsip dasar manajemen. Para eksekutif tetap memberikan dasar-dasar yang diperlukan untuk membangun sebuah perusahaan (Bateman & Snell, 2009, p. 9). Dasar-dasar tersebut terdiri atas fungsi manajemen tradisional seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). (Bateman & Snell, 2009, p. 19).

Sebelum melaksanakan pekerjaan, karyawan harus menjalani suatu sesi dimana karyawan akan diberi pembekalan ketrampilan terlebih dahulu agar dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan *standart* atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sesi yang dimaksud adalah pelatihan. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. (Mangkunegara, 2001, p. 44).

Setiap pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi tentu memiliki tujuan atau sasaran pencapaian, sehingga dapat diketahui arah pelatihan yang diselenggarakan, dan pada akhir masa pelatihan dapat dievaluasi apakah tujuan pelatihan telah tercapai atau tidak. Lebih lanjut lagi Mangkunegara (2001, p. 45) menyebutkan beberapa tujuan pelatihan yaitu : (1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, (2) Meningkatkan produktivitas kerja, (3) Meningkatkan kualitas

kerja, (4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, (5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, (6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, (7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, (8) Menghindarkan keusangan, (9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Selanjutnya Werther dan Davis (1996) mengkategorikan manfaat pelatihan kerja yang dapat dilihat dari sisi karyawan maupun perusahaan, antara lain (dalam Setiawati dan Saksono, 2004, p. 7-8) : (1). Manfaat pelatihan kerja bagi perusahaan : (a) Meningkatkan efektivitas proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, (b) Memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan di seluruh level perusahaan, (c) Membantu meningkatkan produktivitas atau kualitas kerja, (d) Menciptakan iklim kerja yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi. (2). Manfaat pelatihan kerja bagi karyawan : (a) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri, (b) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan, (c) Memberikan kepada peserta pelatihan kerja sebuah kesempatan untuk berkembang dan memberi pandangan tentang masa depan sendiri, (d) Membantu seseorang meningkatkan ketrampilan berbicara, mendengar, dan kemampuan menulis. (3). Manfaat pelatihan kerja bagi sesama rekan kerja : (a) Memberikan sarana komunikasi antar kelompok dan antar karyawan, (b) Memberikan informasi dengan kesempatan yang sama dan tindakan penyesuaian, (c) Meningkatkan ketrampilan hubungan antar pribadi.

Menurut Mathis dan Jackson (2001, p. 318), pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yang meliputi : (1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin yaitu dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang seharusnya dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru). (2) Pelatihan pekerjaan / teknis yaitu memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. (3) Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah yaitu dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional. (4) Pelatihan perkembangan dan inovatif yaitu menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Pelatihan bisa dilakukan dengan banyak cara, berikut beberapa metode pelatihan menurut Subekhi & Jauhar (2012, p. 87), yaitu : (a) *On the job training* adalah para peserta latihan bekerja di tempat untuk belajar atau meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode tersebut dibedakan dalam dua cara. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan untuk memperhatikan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior. (b) *Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. (c) *Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana

cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan, di mana metode ini sangat efektif serta melihat sendiri teknik pengerjaannya, bahkan jika perlu boleh diperaktekkan. (d) *Simulation* merupakan situasi atau pekerjaan ditampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. (e) *Apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan untuk mengembangkan keahlian pertukaran sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya. (f) *Classroom methods* adalah metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar. Metode studi kasus yaitu pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. *Role playing* yaitu beberapa peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan. Metode diskusi yaitu dilakukan dengan melatih peserta untuk berani berpendapat dan meyakinkan orang lain akan pendapatnya. Metode seminar yaitu bertujuan melatih peserta mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain. (g) *Lecture* (ceramah atau kuliah) adalah metode yang diberikan peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatat serta mempresentasikan. (h) *Conference* (rapat) adalah pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi dengan mengemukakan ide dan sarannya untuk memecahkan masalah tersebut. (i) *Programmed instruction* adalah peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram. Program ini meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

Agar program pelatihan yang diberikan pada karyawan dapat mencapai sasarannya, serta biaya yang dikeluarkan tidak sia-sia, maka hasil pelatihan perlu dinilai dan dievaluasi. Penilaian terhadap pelatihan perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh bertambahnya pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan perbaikan sikap (*attitude*) dari karyawan yang mengikuti program pelatihan tersebut. Penilaian keberhasilan pelatihan menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (1997, p. 108) yaitu : (1) Produktivitas sebelum dan sesudah *training*, apakah memang terjadi peningkatan produktivitas, misalnya diukur dari tingkat kualitas maupun kuantitas produksi. (2) Penurunan tingkat kecelakaan, apakah cukup berhasil program *training* tersebut mengurangi tingkat kecelakaan? Seberapa banyak biaya yang dapat dihemat karena menurunnya angka kecelakaan kerja?.

Selain adannya pelatihan sumber daya manusia, perusahaan juga perlu untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia. Menurut Saydam (2000, p. 496), "Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi."

Menurut Hasibuan (2005, p. 70) tujuan pengembangan sumber daya manusia tersebut pada hakikatnya adalah sebagai berikut : (1) Produktivitas kerja, (2) Efisiensi, (3) Kerusakan, (4) Kecelakaan, (5) Pelayanan, (6) Moral, (7) Karier, (8) Konseptual, (9) Kepemimpinan, (10) Balas jasa, (11) Pelanggan atau pengguna jasa.

Menurut Mangkunegara (2001, p. 57) menyebutkan beberapa metode dalam pengembangan pegawai : (1) Metode Pelatihan, metode pelatihan dapat digunakan pula dalam pengembangan. Hal ini digunakan karena beberapa pegawai adalah manajer, semua manajer adalah pegawai. Metode pelatihan yang sering digunakan dalam pengajaran pengembangan antara lain : simulasi, metode konfrensi, studi kasus dan bermain peran. (2) *Understudy* adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Konsep *understudy* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer. Teknik pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat yang ditekankan melalui kebiasaan. (3) *Job Rotasi* dan kemajuan bersama, *job rotasi* melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak merubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Keuntungan dari *job rotasi*, antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja. (4) *Coaching-Counseling* adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. Peranan *job Coaching* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya.

Lebih lanjut Saydam (2000, p. 500) memaparkan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM, yaitu : (1) Organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang. (2) Organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan. (3) Organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan. (4) Program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya. (5) Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok. (6) Mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru. (7) Biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien. (8) Organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut pendapat Handoko (2001, p. 104), pengertian pelatihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang

lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Menurut Mangkunegara (2001, p. 44), pelatihan dan pengembangan yang dilakukan kepada sumber daya manusia harus memiliki beberapa unsur-unsur sebagai berikut : (1) Tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan harus jelas dan dapat diukur, hal ini perlu agar sumber daya manusia tahu kompetensi apa yang harus dicapai setelah mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh organisasi. (2) Para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai, hal ini perlu agar sumber daya manusia bisa memahami materi latihan. (3) Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, sehingga pelatihan dilakukan atas tujuan dan dasar yang kuat, tidak asal-asalan melakukan pelatihan. (4) Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia tersebut bisa menyerap materi yang diberikan oleh pelatih. (5) Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Menurut Mangkunegara (2001, p. 44) ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan juga dipertimbangkan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu : (1) Perbedaan individu setiap sumber daya manusia, setiap sumber daya manusia tentu memiliki kemampuan yang berbeda, kepandaian yang berbeda dan juga motivasi yang berbeda dalam mengikuti pelatihan. Hal ini bisa menjadi penghambat dalam penyampaian materi latihan, sehingga pelatih perlu mendesain materi latihan yang bisa mencakup semua sumber daya manusia yang menjadi subjek pelatihan. (2) Hubungan dengan analisa jabatan, materi dan metode pelatihan yang dilakukan harus berguna bagi sumber daya manusia tersebut agar pelatihan yang diterima bisa menunjang pekerjaan yang dilakukan. (3) Motivasi, sumber daya manusia harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pelatihan, sehingga penerimaan materi latihan bisa maksimal. (4) Partisipasi aktif, sumber daya manusia harus ikut berpartisipasi sehingga ada pelatihan dua arah dengan pelatih, dengan partisipasi semisal bertanya apabila materi belum jelas, maka akan membantu sumber daya manusia itu sendiri dalam proses pengertian dan pemahaman akan materi latihan. (5) Seleksi peserta pelatihan, tentu tak semua sumber daya manusia bisa mengikuti program pelatihan, harus ada seleksi sumber daya manusia. Sehingga sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi yang bisa mengikuti pelatihan. (6) Metode pelatihan dan pengembangan, harus sesuai dengan tujuan pelatihan dan juga selaras dengan visi misi organisasi.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2011, p. 6). Definisi lain dari metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian

yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengurai sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu dan hanya mengumpulkan fakta, menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Umar, 2005, p. 33-34).

*Theoretical sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik penarikan sampel dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria tepilih yang relevan dengan masalah penelitian. Ukuran besaran individu *key person* atau informan, yang mungkin atau tidak mungkin ditunjuk sudah ditetapkan sebelum pengumpulan data, tergantung pada sumber daya dan waktu yang tersedia, serta tujuan penelitian. Dengan kata lain besaran *key person* yang digunakan sebagai informan disesuaikan dengan struktur sosial saat pengumpulan data dilakukan. Kunci dasar dari *purposive sampling* ini adalah penguasaan informasi dari informan dan secara logika bahwa tokoh-tokoh kunci di dalam proses sosial selalu langsung menguasai informasi yang terjadi di dalam proses sosial itu (Bungin, 2009, p. 107). Peneliti menggunakan teknik tersebut karena peneliti ingin para informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian.

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang bersifat tidak terstruktur, dalam arti variasi data yang diberikan oleh sumbernya beragam dengan tujuan untuk memperoleh pandangan yang mendalam dan meluas dari setiap informan penelitian (Istijanto, 2005, p. 46).

Peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Penulis memperoleh data primer melalui hasil observasi atau wawancara. (Bungin, 2009, p. 122). Data primer yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan Bapak Rudy Purwanto, selaku manajer di restoran A&W *City of Tomorrow* Surabaya, lalu *supervisornya* dan 4 orang karyawan yang bekerja di restoran tersebut untuk mengetahui bagaimana proses pelatihan dan pengembangan pada restoran A&W. Lalu data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil pengumpulan orang lain. Dalam hal tertentu peneliti tidak dapat atau sukar memperoleh data dari sumber data primer, hal ini karena menyangkut sesuatu yang sangat pribadi, sehingga sulit data tersebut didapat langsung dari sumber data primer (Bungin, 2009, p. 122). Penulis memperoleh data sekunder berupa *company profile* melalui data yang sudah dipublikasikan, seperti internet (*website* perusahaan yang terkait).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2011, p. 186). Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara semi terstruktur dengan teknik wawancara *in-depth interview*, yang merupakan merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. *In-depth interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan

penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. (Boyce and Neale, 2006, p. 3). Sedangkan observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya (Bungin, 2009, p. 118). Jenis observasi / pengamatan yang digunakan pada penelitian ini adalah berperan serta sebagai pengamat. Yang dimaksud dengan pengamatan jenis ini bahwa dalam teknik tersebut peneliti sebagai pengamat tidak sebagai pemeran serta, tetapi melakukan fungsi pengamatan. Misal peneliti berada di sudut ruangan untuk melihat dan mencatat bagaimana subjek yang diteliti menggunakan waktu kerjanya di kantor ataupun cara bekerjanya (Tohirin, 2012, p. 62).

Sebelum dilakukannya analisis data oleh peneliti, maka terlebih dahulu dilakukannya pengecekan data untuk memastikan apakah data yang telah diperoleh dari informan dapat dipercaya atau tidak. Dalam penelitian ini, penulis merasa cukup hanya menggunakan metode pengujian data dengan triangulasi sumber. Teknik triangulasi dengan sumber data dilakukan dengan (dalam Bungin, 2009, p. 265) : (1) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. (2) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang. (3) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknis analisis data kualitatif. Menurut Moleong (2011, p. 288-291) proses analisis data dimulai dengan : (1) Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan di lapangan, dan dokumen – dokumen perusahaan atau data perusahaan, ditelaah keterkaitan satu sama lain. (2) Reduksi data adalah upaya mengidentifikasi bagian terkecil dalam data yang memiliki makna jika dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. satu upaya untuk membuat abstraksi. Hal ini akan membentuk rangkuman inti dari setiap data sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data – data tersebut disusun dalam satuan – satuan (*Unitizing*). (3) Kategorisasi, adalah upaya memilah setiap satuan data ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan *coding* pada gejala – gejala / hasil – hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. (4) Pemeriksaan keabsahan data. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi data. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan / sebagai pembanding terhadap data itu. (5) Penafsiran data, untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori – kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A&W adalah minuman *root beer* yang diciptakan pertama kali oleh Roy W. Allen, pada tahun 1919 di California. Pada tahun 1922 Allen mengambil pasangan untuk rekan kerjanya, yaitu Frank Wright. Kedua mitra tersebut menggabungkan inisial nama mereka, "A" untuk Allen dan "W" untuk Wright dan secara resmi menamai minumannya, A & W *Root Beer* ®. Pada tahun 1970, anak perusahaan Amerika diakuisisi oleh *The AMK Corporation*, yang membentuk perusahaan baru, *Amerika Brands Company*. Dalam struktur ini perusahaan A&W *Root Beer* mengadopsi merek dagang baru, mengubah namanya ke A&W International, Inc dan mulai proses menjadi restoran dan organisasi pelayanan makanan yang kemudian mulai dikenal dengan *fast food restaurant* yang memiliki khas Amerika.

Restoran A&W sendiri telah masuk ke Indonesia sejak tahun 1985. Setelah 28 tahun kini A&W memiliki lebih dari 220 outlet yang tersebar di kota besar maupun kecil. A&W dikelola oleh PT. Biru Fast Food Nusantara, selaku perusahaan pemilik jaringan resto A&W. Restoran A&W telah memiliki fungsi manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang dibawahi oleh manajer HRD (*Human Resources Development*). Sedangkan cabang A&W CITO (*city of tomorrow*) sendiri telah berdiri sejak bulan April, 2007 dan memiliki karyawan yang berjumlah 21 orang (standart minimal A&W).

#### Rudy Purwanto-Manager

Pelatihan calon karyawan di A&W dilakukan dalam 2 minggu, minggu pertama teori dalam kelas / metode *Lecture* yaitu mengajarkan teori-teori yang diperlukan didalam kelas dan minggu kedua yaitu praktek langsung kelapangan / *on the job training* yaitu bekerja sambil berlatih, sesuai yang dikemukakan oleh Subekhi & Jauhar (2012, p. 87).

Pengembangan karyawan dilakukan dengan merotasikan karyawan yang rajin dan berprestasi ke divisi-divisi lainnya dengan tujuan untuk mempelajari hal-hal baru, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2001, p. 57) tentang *job rotasi* yaitu metode pengembangan yang melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Di divisi yang baru junior dibimbing oleh senior di divisi tersebut dengan menggunakan metode pelatihan Mangkunegara (2001, p. 57) yaitu *on the job training*, Subekhi & Jauhar (2012, p. 87). Lalu untuk pengembangan manager, calon *manager* dipersiapkan langsung oleh *manager* dengan menggunakan metode *understudy* yaitu mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Konsep *understudy* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001, p. 57).

#### Herry Sasmito-Supervisor

Tujuan dilakukan pelatihan calon karyawan di A&W Cito, Surabaya adalah untuk meningkatkan skill karyawan supaya sesuai dengan standart A&W, meningkatkan keselamatan kerja, menghemat *cost control*, karena dipantau dari pusat : listrik, air, dan gas. Hal ini sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001, p. 45) yaitu

meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, dan juga meningkatkan produktivitas kerja.

Tujuan dilakukan pengembangan karyawan di A&W Cito, Surabaya adalah untuk meningkatkan *skill* / kualitas kerja karyawan, meminimalisasi kesalahan dalam bekerja, mengajak karyawan menjadi senior, Meringankan tugas *manager* dan *supervisor* sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005, p. 70) yaitu meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi waktu, meminimalisasi kesalahan, meningkatkan moral, dan juga untuk jenjang karir.

#### **Agus Primanda-Divisi waitress (calon karyawan)**

Pelatihan calon karyawan di A&W dilakukan dalam 2 minggu, minggu pertama teori dalam kelas / metode *Lecture* yaitu mengajarkan teori-teori yang diperlukan didalam kelas dan minggu kedua yaitu praktik langsung kelapangan / *on the job training* yaitu bekerja sambil berlatih, sesuai yang dikemukakan oleh Subekhi & Jauhar (2012, p. 87). Informan berharap agar dapat mengikuti prosedur yang telah ditentukan oleh restoran.

#### **Hunay Erawati-Divisi cashier**

Pelatihan dilakukan 14 hari sebelum bekerja, saat pelatihan di ajarkan teori terlebih dahulu didalam kelas selama 1 minggu, setelah itu baru praktik selama 1 minggu dengan didampingi tim *training*. (Subekhi & Jauhar, 2012, p. 87)

Pengembangan karyawan dilakukan dengan merotasikan karyawan yang rajin dan berprestasi ke divisi-divisi lainnya dengan tujuan untuk mempelajari hal-hal baru, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2001, p. 57) tentang *job rotasi* yaitu metode pengembangan yang melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Di divisi yang baru junior dibimbing oleh senior di divisi tersebut dengan menggunakan metode pelatihan Mangkunegara (2001, p. 57) yaitu *on the job training*, Subekhi & Jauhar (2012, p. 87). Informan berharap agar bisa lebih prosedur lagi dalam bekerja.

#### **Haris Andika-Divisi kitchen**

Pelatihan dilakukan selama 2 minggu di pusat, saat pelatihan hari 1-7 didalam kelas diajarkan tentang teori lalu diberi test, hari ke 8-14 praktik langsung kelapangan didampingi tim *training* (Subekhi & Jauhar, 2012, p. 87).

Pengembangan karyawan dilakukan dengan *job rotasi* ke setiap divisi yang baru, nantinya di divisi yang baru akan dibimbing oleh senior di divisi itu dan juga oleh tim *training* yang datang berkunjung (Mangkunegara, 2001, p. 57). Informan berharap agar program pelatihan dan pengembangan ini bisa meningkatkan kualitas A&W menjadi yang terbaik, dan juga memberikan kepuasan terhadap *customer* dengan produk-produk yang berkualitas.

#### **Dwi Purnomo-Divisi preparation**

Pelatihan dilakukan di A&W pusat Wijaya Kusuma selama kurang lebih 2 minggu, minggu pertama belajar teori-teori dasar didalam kelas. (Subekhi & Jauhar, 2012, p. 87), Sedangkan minggu kedua praktik langsung membantu senior di A&W Wijaya Kusuma, tetapi dengan pendampingan tim *training* (Subekhi & Jauhar, 2012, p. 87). Informan berharap

agar program pelatihan ini bisa membuatnya menjadi orang yang berguna, baik untuk keluarga maupun perusahaan.

#### **Analisis Pelatihan Calon Karyawan**

Pelatihan calon karyawan A&W Cito, dilatih dipusatnya yaitu di A&W Wijaya Kusuma, Surabaya. Disana proses pelatihan berlangsung selama 2 minggu dan dengan menggunakan 2 metode pelatihan seperti yang dikemukakan oleh Subekhi & Jauhar (2012, p. 87), yang pertama *Lecture* (ceramah atau kuliah) yaitu mempelajari teori didalam kelas selama 1 minggu, dimana pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatat serta mempresentasikan. Di dalam kelas hari pertama sampai ke 4, calon karyawan diajarkan berbagai macam teori seperti sejarah berdirinya A&W, prosedur-prosedur dasar, bagaimana memberikan *good quality service* kepada *customer* dari datang sampai meninggalkan restoran dan disana juga dijelaskan semua *job description* yang ada di A&W, sedangkan di hari ke 5 dan 6 lebih di fokuskan ke *job description* yang lebih spesifik, yaitu *job description* dari divisi calon karyawan tersebut. Lalu pada hari yang ke 7 dilakukan test untuk menguji sejauh mana pemahaman dan penguasaan materi yang di ajarkan oleh tim *training*.

Yang kedua adalah *On the job training* yaitu melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mempekerjakannya. Pada metode ini sumber daya manusia yang baru akan dilatih sekaligus bekerja dibawah pengawasan tim *training*, sehingga bila terjadi sesuatu hal yang tidak dimengerti, bisa bertanya kepada tim *training* tersebut, dalam hal ini tim *training* akan mendampingi para calon karyawan selama seminggu yaitu pada hari ke 8 sampai hari ke 14. Disana karyawan diajak praktik langsung kelapangan yaitu di A&W Wijaya Kusuma itu sendiri dengan didampingi oleh tim *training* yang profesional. Calon karyawan praktik sesuai dengan divisi yang telah ditentukan oleh pusat sejak awal pelatihan.

Kedua metode di atas sangat efektif digunakan dalam melatih calon karyawan di A&W, dengan dibekali teori terlebih dahulu calon karyawan jadi mempunyai gambaran tentang pekerjaan yang akan dilakukannya nanti, dan baru setelah itu dilatih dengan pelatihan sambil bekerja, calon karyawan yang masih belum mengerti bisa diarahkan dan dibimbing sampai calon karyawan tersebut mengerti dengan prosedur kerjanya.

Tujuan dilakukan pelatihan calon karyawan di A&W Cito, Surabaya adalah untuk meningkatkan *skill* karyawan supaya sesuai dengan standart A&W, meningkatkan keselamatan kerja, menghemat *cost control*, karena dipantau dari pusat : listrik, air, dan gas. Hal ini sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001, p. 45) yaitu meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, dan juga meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan pelatihan yang diberikan pada calon karyawan juga memberikan beberapa manfaat, yang pertama adalah manfaat untuk perusahaan sendiri adalah *cost controlnya* irit karena faktor karyawan yang profesional sehingga profit dapat ditingkatkan, yang kedua manfaat untuk karyawan adalah apabila *cost control* kecil dan mencapai target, maka karyawan akan mendapatkan bonus dan penghargaan. Hal ini sesuai dengan beberapa manfaat pelatihan yang dikategorikan

oleh Werther dan Davis (1996) yaitu manfaat pelatihan kerja bagi perusahaan adalah membantu meningkatkan produktivitas atau kualitas kerja, sedangkan manfaat pelatihan kerja bagi karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan (dalam Setiawati dan Saksono, 2004, p. 7-8).

Kelebihan metode pelatihan *on the job training* yang digunakan oleh restoran A&W adalah : (1) Pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan sesungguhnya, sehingga calon karyawan bisa lebih cepat mengenal situasi kerjanya (orientasi pekerjaan). (2) Calon karyawan mendapatkan pelatihan khusus dibidang pekerjaannya. (3) Pelatihan dibimbing langsung oleh karyawan yang lebih senior dan lebih berpengalaman dan tentunya juga didampingi oleh tim *training*. (4) Tidak perlu fasilitas khusus karena pelatihannya ditempat kerja sesungguhnya. (5) Karyawan bisa bekerja sambil mendapatkan pelatihan. (6) Tidak menyita waktu yang banyak dan biaya relatif rendah.

Sedangkan kekurangan metode pelatihan *on the job training* yang digunakan oleh restoran A&W adalah : (1) Karyawan senior mungkin tidak dapat sepenuhnya dalam membimbing, karena terbentur pada pekerjaannya, seperti *customer* yang menuntut segala sesuatunya serba cepat, sehingga memakan waktu apabila harus mengajarkan *step by step* dan apabila karyawan senior tidak mempunyai motivasi yang tinggi, maka dalam pembimbingan kurang dapat maksimal. (2) Meskipun dibimbing oleh senior dan didampingi oleh tim *training* yang profesional, resiko kesalahan dalam praktik masih bisa terjadi, seperti gosong dalam menggoreng ayam / Kentang, jumlah takaran yang tidak pas, dll. Tentu saja hal ini akan menghambat proses pekerjaan.

Point penting untuk mengatasi kekurangan metode pelatihan *on the job training* yang digunakan oleh restoran A&W terletak pada tim *training* itu sendiri. (1) Apabila senior yang memberi contoh dalam membimbing sangat sibuk, maka tim *training* dapat memberikan penjelasan secara manual sehingga calon karyawan yang dilatih tidak terabaikan. (2) Resiko kesalahan dalam praktik mungkin tidak bisa 0 %, tetapi resiko tersebut masih dapat diminimalisasi dengan tim *training* yang selalu fokus dan sigap dalam memantau peserta yang dilatih.

### Analisis Pengembangan Karyawan

Tujuan dilakukan pengembangan di A&W Cito, Surabaya adalah untuk meningkatkan *skill* / kualitas kerja karyawan, meminimalisasi kesalahan dalam bekerja, mengajak karyawan menjadi senior, Meringankan tugas *manager* dan *supervisor* sesuai dengan beberapa tujuan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005, p. 70) yaitu meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi waktu, meminimalisasi kesalahan, meningkatkan moral, dan juga untuk jenjang karir.

Sedangkan manfaat pengembangan karyawan yaitu menyangkut *image* perusahaan, hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh Saydam (2000, p. 500) tentang manfaat pengembangan SDM yaitu organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang, organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan, organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan, program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya.

Hal tersebut tentu akan berkaitan langsung dengan *image* perusahaan.

Dalam metode pengembangan karyawan, karyawan yang dipilih untuk dikembangkan adalah karyawan yang berpotensi dan rajin. Manager dan supervisor sendiri yang akan memantau kinerja tiap karyawan dan memberikan penilaian. Setelah beberapa bulan bekerja di divisi, karyawan yang dianggap berpotensi dan telah menguasai / mahir dalam pekerjaannya akan diangkat sebagai senior di divisi tersebut atau bisa juga dipindahkan / dirotasikan ke divisi lain untuk mempelajari hal-hal yang baru, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2001, p. 57) tentang *job rotasi* yaitu metode pengembangan yang melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Kemajuan berencana tidak merubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Keuntungan dari *job rotasi*, antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja.

Menurut Mangkunegara (2001, p. 57) metode pelatihan juga sering digunakan dalam pengajaran pengembangan. Dalam hal ini karena di A&W ada 4 divisi : *cashier*, *waitress*, *kitchen*, dan *preparation*, maka biasanya karyawan yg rajin dan berpotensi untuk dikembangkan akan dirotasikan kesetiap divisi tersebut, setiap dipindahkan ke divisi yang baru, karyawan tersebut akan dibimbing oleh senior di divisi tersebut yaitu dengan menggunakan metode pelatihan *on the job training*, Subekhi & Jauhar (2012, p. 87)

Biasanya karyawan yang sudah pernah mencoba semua divisi tersebut dan dianggap berpotensi akan di promosikan oleh *manager* sebagai calon *supervisor*, karena setiap 2 tahun sekali dari pusat meminta daftar nama karyawan berpotensi untuk dipromosikan sebagai calon *supervisor*, untuk di tempatkan kecabang-cabang lain yang membutuhkan. Calon *supervisor* mengikuti test dengan mengerjakan soal-soal. Apabila nilai hasil tes diatas 85 sudah dianggap bagus, dan dipanggil untuk interview ulang. Lalu ditempatkan kecabang yang memerlukan. *Supervisor* yang baru belajar, menjalankan tugas sesuai dengan yang diinstruksikan oleh *managernya*.

Lalu untuk pengembangan manager, biasanya calon *manager* ditunjuk langsung oleh pusat dan pusat menyuruh manager untuk mempersiapkan orang tersebut untuk menduduki posisi manager, yang dipersiapkan biasa *supervisor* yang telah lama bekerja dan berprestasi dan dianggap cukup pantas untuk dipromosikan. Metode yang digunakan adalah sesuai dengan yg dikemukakan oleh Mangkunegara (2001, p. 57) dengan *understudy* yaitu mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Konsep *understudy* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer. Teknik pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job*, belajar dengan berbuat yang ditekankan melalui kebiasaan yaitu dengan bertugas membantu tugas-tugas *manager* sehingga dengan demikian *supervisor* (calon *manager*) sudah mempunyai gambaran dan bisa memahami tentang tugas-tugas

dan tanggung jawab apa saja yang dimiliki saat nanti menjabat sebagai seorang *manager*. Calon *manager* tidak selalu menggantikan posisi *manager* dicabang tersebut, tetapi biasanya ditempatkan kecabang-cabang lain yang membutuhkan.

### Analisis Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan restoran A&W telah memenuhi unsur-unsur pelatihan dan pengembangan seperti, (1) tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan sudah jelas seperti yang telah dibahas sebelumnya, (2) lalu A&W memiliki tim *training* yang profesional dari pusat, (3) materi pelatihan dan pengembangan telah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai yaitu meminimalkan *cost control* agar perusahaan *profit*, (4) para calon karyawan dan karyawan dapat mengikuti program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan prosedur, (5) calon karyawan di tes psikologi terlebih dahulu sebelum mengikuti pelatihan, sedangkan karyawan yang akan mengikuti pengembangan dipantau langsung kinerjanya oleh *manager* dan *supervisor* dan diberi penilaian apakah karyawan ini termasuk rajin untuk bisa mengikuti metode pengembangan yang ada. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001, p. 44), tentang beberapa unsur-unsur pelatihan dan pengembangan yang dilakukan kepada sumber daya manusia yaitu : (1) Tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan harus jelas dan dapat diukur, hal ini perlu agar sumber daya manusia tahu kompetensi apa yang harus dicapai setelah mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh organisasi. (2) Para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai, hal ini perlu agar sumber daya manusia bisa memahami materi latihan. (3) Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, sehingga pelatihan dilakukan atas tujuan dan dasar yang kuat, tidak asal-asalan melakukan pelatihan. (4) Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia tersebut bisa menyerap materi yang diberikan oleh pelatih. (5) Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di A&W belum terlalu memenuhi faktor-faktor dalam pelatihan dan pengembangan, seperti didalam penempatan divisi untuk calon karyawan, karyawan tidak dapat memilih divisi yang diinginkan, tetapi langsung ditentukan oleh pusat, hal ini tentu saja belum memperhatikan faktor perbedaan individu setiap SDM seperti kemampuan yang berbeda, kepandaian dan juga motivasi yang berbeda. Tetapi ada sebagian juga faktor yang telah diperhatikan A&W seperti dalam pelatihan calon karyawan, sebelum mengikuti program tersebut diadakan tes psikologi untuk menyeleksi calon karyawan yang mempunyai kemampuan dan motivasi, sehingga hanya yang memenuhi kualifikasi yang bisa mengikuti pelatihan.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001, p. 44) mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu (1) Perbedaan individu, setiap sumber daya manusia tentu memiliki kemampuan dan kepandaian yang berbeda dalam mengikuti pelatihan, (2) Motivasi, sumber daya manusia harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pelatihan,

sehingga penerimaan materi latihan bisa maksimal, (3) Seleksi peserta pelatihan, tentu tak semua sumber daya manusia bisa mengikuti program pelatihan, harus ada seleksi sumber daya manusia. Sehingga sumber daya manusia yang telah memenuhi kualifikasi yang bisa mengikuti pelatihan.

### VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada Bab 4 maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah metode pelatihan calon karyawan yang digunakan A&W adalah *Lecture* yaitu mempelajari teori didalam kelas selama 1 minggu dan *on the job training* yaitu praktek bekerja sambil berlatih selama 1 minggu juga. Metode pengembangan karyawan yang digunakan A&W adalah *job rotasi* yaitu dengan memindah-mindahkan karyawan ke divisi yang berbeda-beda, lalu dengan memakai kembali metode pelatihan (*on the job training*) dan *understudy*. Pelatihan calon karyawan dan pengembangan karyawan yang dilakukan telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Saran yang diberikan dalam penelitian ini, yang pertama , pelatihan calon karyawan dan pengembangan karyawan yang telah ditetapkan haruslah terus dijalankan sesuai dengan prosedur yang ada dan prosedurnya harus dilaksanakan secara jelas dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan untuk menjadi karyawan yang berkualitas dan kompeten. Yang kedua di dalam mengembangkan karyawan, jangan hanya memilih karyawan yang berpotensi dan rajin saja, tetapi karyawan yang malas juga harus didorong atau bahkan diwajibkan untuk mengikuti program pengembangan setiap beberapa bulan, sehingga setiap karyawan merasa di *support* oleh perusahaan, sehingga mereka merasa terpacu untuk tidak bermalas-malasan, dan berlomba-lomba untuk dipromosikan dan juga progam pengembangan bisa membuat pikiran mereka bisa lebih terbuka dalam bekerja. Yang ketiga, hasil evaluasi program pengembangan karyawan harus disampaikan secara transparan kepada karyawan yang mengikuti program pengembangan, agar karyawan yang kurang berkompetensi dapat diwajibkan untuk mengikuti program pengembangan kembali dengan metode pelatihan.

Dengan adanya program pelatihan calon karyawan dan pengembangan karyawan diharapkan pihak perusahaan dapat melaksanakan pelatihan calon karyawan dan pengembangan karyawan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang ada dan begitu pula dengan karyawan diharapkan mengikuti peraturan tersebut. Hal ini bertujuan untuk memudahkan perusahaan mencapai tujuannya dan meningkatkan kualitas kerja sumber daya manusia didalam perusahaan.

### DAFTAR REFERENSI

- Abimantrana, P. (2008). *Pengaruh pelatihan, kompensasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di Starbucks Coffe.* (Skripsi No. 01010428/HTL/2008). S1 – Skripsi / Undergraduate Thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Ahmadi, Prasetya. (1997). *Strategi Belajar Mengajar.* Bandung: Pustaka Setia.

- Andrew E. Sikula. (1981). *Personnel Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ardana, I K., Mujiatyi, Ni W., & Utama, I W.M. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2009). *Management: leading & collaborating in the competitive world*. New York : McGraw-Hill.
- Blanchard P, Nick. (2007). *Effective training*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Boyce, Carolyn and Palena Neale. (2006). *Conducting in Depth-Interview : A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. USA : Pathfinder International.
- Bungin, Burhan. (2009). *Penelitian kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- David, F.R. (2011). *Strategic management: concept and cases*. Boston: Pearson Educations.
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogjakarta.
- Hariandja, Marihot T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heidjrahman, Ranupandoyo, dan Suad Husnan. (1997). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Istijanto. (2005). *Aplikasi praktis riset pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lubis, K.A. (2008, November). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (PERSERO). Medan, from [repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4316/1/09E01349.pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4316/1/09E01349.pdf).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. (1982). *Dasar – Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga*. BPEF, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L & John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1* (Alih Bahasa Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira). Jakarta: Penerbit Salemba
- Moleong, Lexy. J. ( 2011 ). *Metode penelitian kualitatif ( edisi revisi )*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Raymond A, Noe. (2005). *Human Resources Management*. New York: McGraw- Hill.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode penelitian kuantitatif & kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Setiawati, F., dan Saksono. Y. (2004). *Analisa pengaruh pelatihan dan pemberian insentif terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan operasional food and beverage service Hotel Shangri-La Surabaya*. (Skripsi No. 0101108/HTL/2004). S1 – Skripsi / Undergraduate Thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- SWA 01/XXIII/(2008, Februari). *Data market size dibeberapa sektor industri di Indonesia*. Retrieved Maret 18, 2013, from [http://repository.upi.edu/operator/upload/s\\_mbs\\_043389\\_chapter1.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/s_mbs_043389_chapter1.pdf)
- Tohirin. (2012). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Umar, H. (2005). *Evaluasi kinerja*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal Rivai. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wahyu, Purhantara. (2010). *Metode Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo, (2011). *Manajemen Kinerja 3rd ed.* Jakarta: Rajawali Pers.