

## BAB IV

### PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Sejarah Singkat Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo

Pada tahun 1991, Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo berdiri untuk pertama kalinya di Indonesia. Puspo Wardoyo, seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) kelahiran kota Solo 30 November 1959 yang mengajar di SMU Negeri I Blabak Muntilan, yang kemudian beralih profesi menjadi wirausahawan sebagai pedagang Ayam Bakar Wong Solo. Usaha yang diwariskan oleh almarhum orang tuanya tersebut diawali hanya dengan modal Rp 2.400.000 saja.

Sebenarnya almarhum orang tua Puspo Wardoyo menginginkan anak-anaknya menjadi seorang pegawai negeri, cita-cita itupun terwujud ketika Puspo Wardoyo menjadi guru pendidikan seni di SMU Negeri I Blabak Muntilan. Meski impian orang tua telah terwujud, namun Puspo Wardoyo tidak segera puas dengan apa yang telah didapatnya, hingga akhirnya ia memutuskan untuk membuka usaha warung lesehan yang memiliki menu khas Ayam Bakar Wong Solo di Jl SMA 2 Padang Golf Polonia Medan. Pada mulanya usaha ini hanya sebuah warung lesehan biasa, kemudian suatu saat Bank BNI menawarkan pinjaman usaha kepada Puspo Wardoyo untuk mengembangkan usahanya.

Puspo Wardoyo yang mempunyai motto dalam menjalani usahanya “golekno jeneng dulu, jenang belakangan”, yang artinya carikan dulu nama usaha di

masyarakat, jangan mencari keuntungan materi untuk mengawali usaha, kepercayaan pelanggan terhadap produk adalah prioritas utama, baru kemudian keuntungan materi akan datang dengan sendirinya. Motto inipun tak ayal membawa Puspo Wardoyo menuju kehidupan yang lebih dari cukup saat ini. Pada saat ini terdapat 44 outlet cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, 4 diantaranya terdapat di Malaysia dan akan membuka cabang baru di Singapura.

#### **4.1.2. Sejarah Singkat Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang**

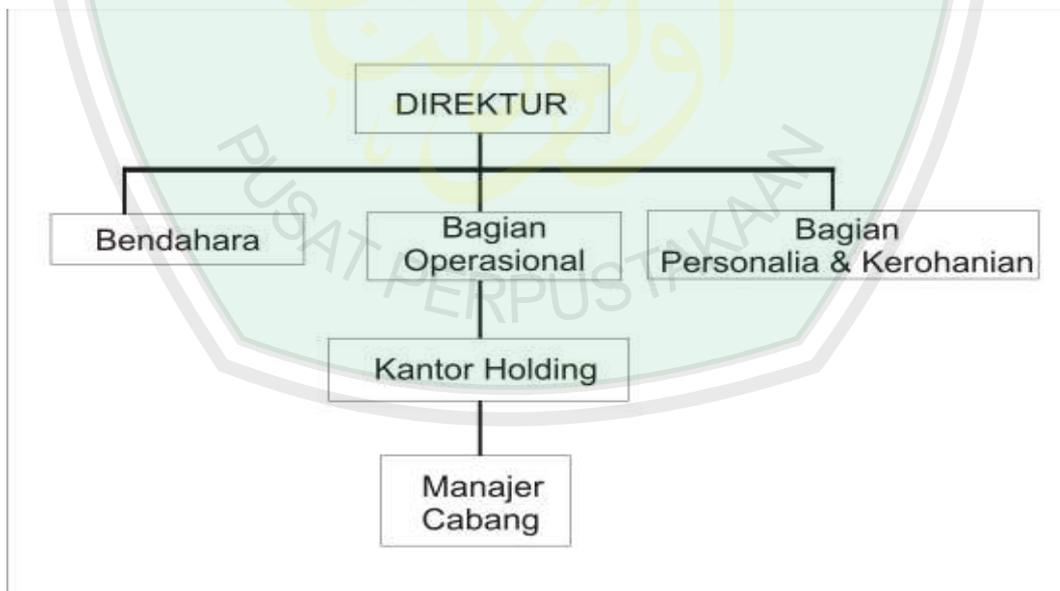
Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang yang terletak di Jl. Tengger No. 2 adalah salah satu dari 43 outlet cabang yang dimiliki oleh Puspo Wardoyo. *Outlet* cabang tersebut berdiri pada tanggal 8 Maret 2001 dengan pertimbangan jumlah penduduk Kota Malang yang semakin meningkat setiap tahun, terutama para siswa dan mahasiswa yang menimba ilmu di Kota Malang. Pada awalnya lahan yang digunakan untuk outlet cabang Malang hanyalah berupa lahan kontrak yang sebelumnya adalah kantor Kecamatan Talun, namun melihat omzet yang semakin meningkat maka lahan tersebut dibeli oleh Puspo Wardoyo hingga sekarang.

#### 4.1.3. Motto Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo

Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Memiliki motto *Halalan Thayyiban*, hal ini dikarenakan mayoritas penduduk Indonesia adalah penganut agama Islam dan pemilik Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo adalah seorang muslim, beliau ingin mewujudkan usaha Rumah Makan yang dari semua menunya adalah makanan dan minuman yang benar-benar halal dan baik untuk dikonsumsi oleh masyarakat, terutama bagi mereka yang beragama Islam.

#### 4.1.4. Struktur Organisasi Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo

Adapun struktur organisasi Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo secara umum dapat dilihat pada gambar berikut:



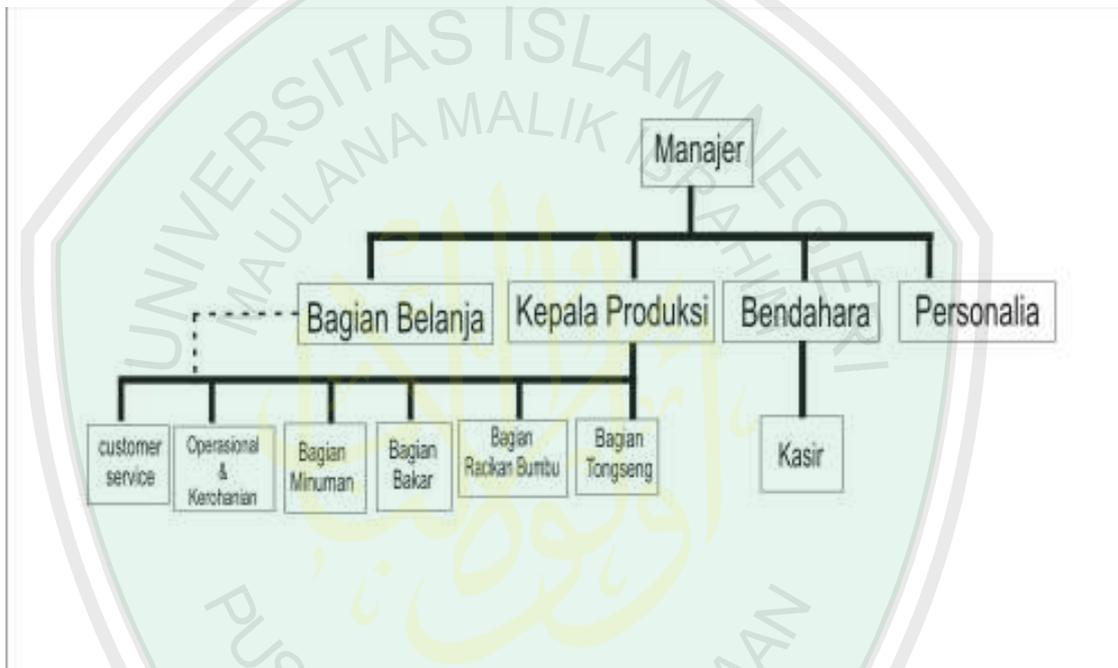
Sumber Data :Dokumentasi 2011

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo

#### 4.1.5. Struktur Organisasi Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang

##### Malang

Adapun struktur organisasi Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber Data: Dokumentasi 2011

Gambar 4.2. Struktur Organisasi Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang

#### 4.1.6. Produk dan Layanan Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo

Produk dan layanan yang diberikan Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo kepada para konsumen antara lain:

##### a. Menu Makanan

- 1). Menu ayam, terdapat 10 macam menu yang berbahan baku ayam.

- 2). Menu ikan bakar dan goreng, terdapat 9 macam menu makanan yang berbahan baku ikan
- 3). Menu asem manis, terdapat 8 macam menu makanan dengan rasa asem manis.
- 4). Menu aneka sayur, terdapat 25 macam menu makanan berbahan baku sayur mayur.
- 5). Menu balado atau sambal, terdapat 13 macam menu balado dan aneka sambal.
- 6). Menu nasi, terdapat 12 macam menu berbahan baku nasi.
- 7). Menu paket, terdapat 21 macam menu paket ekonomis yang terdiri dari makanan dan minuman.
- 8). Menu lauk tambahan, terdapat 9 macam menu lauk tambahan sebagai pelengkap makanan.
- 9). Menu sate, terdapat 4 macam jenis sate yang dapat dinikmati oleh konsumen.
- 10). Menu nasi kotak, terdapat 9 macam menu nasi kotak untuk acara-acara tertentu.

#### **b. Menu Minuman**

- 1). Menu minuman biasa, terdapat 14 macam menu minuman biasa yang disediakan untuk konsumen.
- 2). Menu *soft drink*, terdapat 11 macam menu *soft drink* yang disediakan untuk konsumen

- 3). Menu jus buah, terdapat 20 macam menu minuman yang berbahan baku buah yang kemudian diolah menjadi minuman.

### **c. Layanan**

- 1). Melayani pesanan makanan dan minuman untuk dimakan ditempat atau di *outlet*.
- 2). Melayani pesan antar atau *dilievery service* untuk nasi kotak.
- 3). Melayani pengadaan acara-acara tertentu seperti acara ulang tahun, tasyakuran, aqiqah dan lain-lain.

#### **4.1.7. Tata Letak Outlet Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang**

Data tata letak ruangan outlet, dan gambaran situasi lingkungan kerja para pegawai, dan suasana ruang makan konsumen yang akan dipaparkan oleh peneliti diperoleh dari hasil observasi secara langsung pada lingkungannya. Manfaat paparan ini bertujuan untuk mengetahui situasi dan kondisi langsung lingkungan internal dan tingkat kedatangan konsumen yang menjadi efek langsung dari strategi pemasaran yang diterapkan oleh Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang.

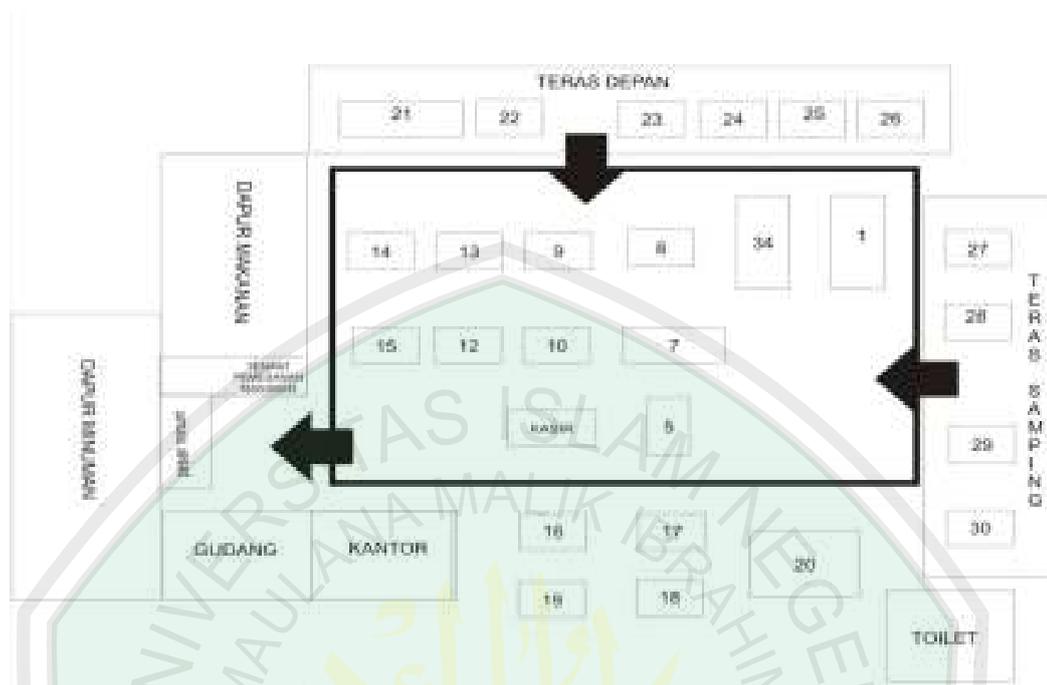
Bangunan outlet Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang terdiri dari 1 lantai dengan pintu masuk dari dua arah, pintu utama yang menghadap ke barat, dan pintu samping yang menghadap ke utara, di depan bangunan outlet terdapat area parkir yang cukup luas. Dari pintu utama akan langsung tampak meja

kasir dan bagian *customer service* yang siap, sehingga pengunjung bisa merasakan pelayanan yang nyaman dan cepat.

Terdapat 31 meja yang ada di dalam outlet yang dapat digunakan oleh 70 pengunjung yang ingin makan ditempat, di sudut selatan outlet terdapat lemari pendingin yang memungkinkan bisa terlihat dan terjangkau bagi seluruh pengunjung dari setiap meja makan berisikan berbagai minuman ringan dan air mineral, hal ini ditujukan agar para pengunjung lebih mudah untuk memilih sendiri minuman yang mereka inginkan.

Gambaran alur layanan dimulai dari 1. Ketika pelanggan datang dengan kendaraan, *security* membantu pengunjung untuk memarkirkan kendaraan di area parkir *outlet*. 2. Pada saat pengunjung memasuki *outlet*, pengunjung langsung disambut oleh *customer service* yang langsung menghampiri pengunjung dengan sapaan "selamat datang Pak/Bu, ingin duduk di meja nomer berapa? mari kita antar". 3. Setelah pengunjung duduk, *customer service* kembali melayani pengunjung dengan pertanyaan "ingin memesan apa Pak/Bu?". 4. *Customer service* mengantarkan pesanan ke meja pengunjung. 5. Setelah menikmati hidangan pengunjung bisa langsung menuju ke bagian kasir, setelah membayar, kasir menunjukkan jalan keluar kepada pengunjung dengan mengucapkan "terima kasih atas kunjungan anda, semoga anda puas dengan layanan kami". 6. *Security* membantu pengunjung mengeluarkan kendaraan menuju jalan raya utama.

Alur layanan tersebut secara umum dapat dilihat pada gambar bagan berikut:



Sumber Data: Dokumentasi 2011

Gambar 4.3. Tata Ruang Outlet Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang

## 4.2. Pembahasan Data Dan Hasil Penelitian

### 4.2.1. Pemaparan Data Wawancara Dan Observasi

Sebelum jauh peneliti memaparkan data hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada Pimpinan Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Cabang Malang, peneliti menggunakan proses manajemen atau fungsi manajerial agar lebih sistematis dan memudahkan peneliti untuk mengetahui peran pimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo yang kemudian ditentukan dan disesuaikan dengan teori-teori yang telah dipaparkan dalam kajian teori yang ada di bab II.

Peneliti melakukan proses wawancara dan observasi pada pimpinan Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo cabang Malang sebagai subjek utama dan beberapa karyawan.

Seperti yang dipaparkan diatas maka peneliti akan memeparkan data wawancara dan observasi sebagai berikut.

#### **a.Pimpinan Pada Saat Melakukan Perencanaan**

Peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Drajat Kheruddin pada pukul 10:04 tanggal 12 September 2011 di Rumah makan Ayam Bakar Wong Solo, peneliti menanyakan tentang bagaimana prosedur pembuatan perencanaan kerja dan penetapan kerja, beliau mengatakan bahwa:

Kita punya prosedur atau standart operasional, dari mulai pembukaaan ada banyak tahapan, pertama untuk survei lokasi, kalau lokasi sudah dapat, mengurus ijin mendirikan bangunan, ijin gangguan, dan ijin-ijin untuk mendirikan rumah makan, setelah itu juga disertai perekrutan karyawan dan itu dilakukan bersamaan, untuk mencari karyawan kita pasang iklan di koran kalo masih kurang kita pasang lagi di media yang lain, setelah itu dilakukan seleksi dan dilanjutkan ke tahap training atau pelatihan, biasanya proses pelatihan dilakukan kurang lebih satu bulan, sedangkan pelatihan untuk calon pimpinan memerlukan waktu yang lebih lama lagi kurang lebih tiga bulan dengan berbagai materi seperti kepemimpinan, manajemen, pemasaran, produksi, dan lain sebagainya yang sesuai. Istilahnya diberikan *soft skill* atau pengetahuan dasar berupa teori bukan praktek, kalau untuk karyawan biasa lebih cenderung ke praktek.

Kemudian peneliti menanyakan apakah unit-unit yang lain juga mempunyai pengaruh besar dalam proses perencanaan kerja, beliau mengatakan bahwa:

Jadi sistem kepemimpinan saya partisipatif artinya saya lebih senang memberikan tanggung jawab kepada staf lain untuk membuat keputusan sendiri walaupun itu nanti ada konsultasi, dengan tujuan memberikan kewenangan yang lebih besar untuk para staf-staf lain agar bisa lebih mengembangkan diri dan untuk belajar menjadi pemimpin, semua itu agar semua masalah tidak dibebankan kepada pimpinan saja, jadi pimpinan bisa lebih fokus mengatasi masalah yang lebih besar seperti

masalah dengan orang luar seperti masalah yang berhubungan dengan warga sekitar atau pemerintah.

Kemudian peneliti menanyakan apakah anda menetapkan standart sebagai indikator keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target pada awal masa jabatan anda, beliau mengatakan bahwa:

Ya, setiap memimpin harus mempunyai target, jadi saya menetapkan target misal target lingkungan itu harus bersih jadi bagian *cleaning service* itu harus membersihkan semuanya secara periodik jadi saya sudah membuat jadwal dan jadwal itu bisa digunakan sebagai indikator. Kemudian sebelum saya datang disini harga pokok penjualan sangat tinggi kemudian saya mempunyai target dan Alhamdulillah masalah tersebut bisa saya atasi dan pendapatan pertahun mulai meningkat karena saya merekap penghasilan setiap tahunnya. Dan itu semua tidak terlepas dari kerja keras semua anggota meskipun masih ada banyak kekurangan, dan kami juga terus berusaha memperbaikinya.

#### **b. Pimpinan Pada Saat Melakukan Proses Implementasi**

Peneliti menanyakan bagaimana anda menetapkan struktur organisasi serta bagaimana anda menunjukkan garis kewenangan dan tanggung jawab anda pada bawahan, beliau mengatakan bahwa:

Dulu waktu saya datang kesini kewenangan saya bagi tidak terpusat saya tunjuk beberapa orang untuk menadi staf dengan keahlian masing-masing, yaitu tujuannya untuk mempermudah saya dan juga memberikan pengalaman pada karyawan untuk belajar menjadi pimpinan.

Peneliti menanyakan apakah anda melakukan proses penyeleksian, pelatihan dan pengembangan SDM, serta siapa saja yang terlibat dalam proses tersebut, beliau mengatakan bahwa:

Untuk mengangkat seseorang menjadi staf biasanya saya liat dari kinerjanya, prilakunya, dan kita tawarkan apakah dia mau atau tidak untuk di angkat menjadi staf, misalnya saya mengangkat kepala produksi saya liat dia punya *soft skill* atau tidak,

serta jenjang pendidikannya, kemudian kinerjanya bagaimana, serta aspek senioritas juga di gunakan.

Peneliti menanyakan, langkah-langkah apa saja yang anda lakukan dalam pengembangan SDM yang ada, beliau mengatakan bahwa:

Yang jelas kita kasih semacam test misalnya test tulis yang tujuannya untuk mengingatkan kembali para karyawan pada setiap tugasnya, kemudian untuk beberapa orang apabila ada pelatihan dari misalnya dinas kesehatan kita kirimkan yang tujuannya yaitu untuk mencari pengalaman terus bisa menambah wawasan baru, dan apabila ada seminar yang berhubungan dengan perusahaan misalnya masalah pajak atau yang lainnya, kita ikutkan beberapa orang dan biaya di tanggung oleh perusahaan sendiri.

Peneliti menanyakan, metode apa saja yang di gunakan dalam proses pengembangan SDM, beliau mengatakan bahwa:

Evaluasi kerja dengan melakukan test, training di tempat luar seperti diikutkan seperti kursu atau seminar dan setelah salah satu ikut seminar orang tersebut menularkan pengalamannya kepada teman-teman yang lain.

Peneliti menanyakan, bagaimana anda mengimplementasikan proses pembimbingan dan pemberian motivasi kepada para bawahan anda, beliau mengatakan bahwa:

Ya mungkin pada saat rapat atau pada saat kultum pagi itu yang sifatnya formal kalau pada saat bekerja atau ngobrol-ngobrol santai itu yang sifatnya tidak formal. Semua itu tujuannya apa yang kita ingin sampaikan pada karyawan itu bisa masuk dan bisa diterima dengan baik oleh para karyawan, saya juga selalu siap apabila ada yang minta saran bahkan temen-temen yang sudah keluar dari Wong Solo juga sering konfirmasi dan konsultasi masalah usaha yang mereka jalankan sekarang, tujuannya agar mereka bisa mandiri dengan menciptakan usaha sendiri lebih-lebih bisa menciptakan lapangan kerja untuk orang lain.

Peneliti menanyakan, bagaimana anda memberikan tugas dan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan terhadap bawahan anda, beliau mengatakan bahwa:

Contoh misalnya memberi pekerjaan, saya memberitahu caranya gini, maksudnya gini, kalau kurang jelas tanya. Pokoknya tugas-tugas yang saya berikan kepada karyawan atau staf saya usahakan detail nanti kalau kurang jelas bisa tanya.

Peneliti menanyakan, menurut bapak sendiri bagaimana hubungan anda dengan bawahan anda, beliau mengatakan bahwa:

Selama ini saya berusaha untuk tidak terbatas maksudnya, pokoknya saya satu tidak suka orang yang tidak disiplin karena itu penting, kedua harus dibedakan saat kerja dengan diluar jam kerja, kalau kerja ya serius kalau diluar kerja misal mau piknik atau futsal itu sudah bebas, maksudnya itu bisa menempatkan posisinya pada situasi yang tepat, jadi ketika kerja ya kerja saya sebagai pimpinan dan karyawan sebagai karyawan, dan jika saling mengerti akan bisa saling menghormati.

Peneliti menanyakan, apakah pendapat anda terhadap bawahan anda yang kreatif dan produktif dan begitu juga sebaliknya dengan karyawan anda yang pasif dan tidak produktif, beliau mengatakan bahwa:

Saya selalu memberikan apresiasi sebagai contoh karyawan-karyawan yang baik saya promosikan sebagai staf dan kalau ada yang mau jadi pimpinan dan ada kesempatan misal ada pembukaan cabang baru kita bisa jadikan dia pimpinan. Dan juga sebaliknya bagi karyawan yang jelek selama masih bisa dibina ya kita bina dan apabila tidak bisa ya terserah kalau mau keluar, karena saya tidak mau karena apabila karyawan yang jelek untuk dirinya sendiri itu tidak apa-apa, tapi paling bahaya jelek tapi ajak-ajak temen dan mempengaruhi itu yang paling bahaya, bahkan kalau perlu saya yang mengeluarkan. Jadi intinya kalau yang baik kita beri kesempatan untuk lebih maju yaitu dengan mempromosikan ke tingkat yang lebih tinggi dan yang jelek selama masih mau di nasehati dan mau di bina ya kita bina kalau sudah tidak bisa di perbaiki kita keluarkan itu cara yang paling mudah.

### **c. Pimpinan Pada Saat Melakukan Proses Controlling**

Peneliti menanyakan, apakah anda selalu mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan, beliau mengatakan bahwa:

Ya, makanya saya buat lapaoran untuk saya sendiri biasanya bulanan, tujuanya untuk mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki atau mungkin hal-hal yang sudah bagus tapi perlu ditingkat lagi.

Peneliti menanyakan bagaimana anda melakukan evaluasi, mengoreksi dan memecahkan masalah dalam pencapaian kerja, beliau mengatakan bahwa:

Kita membandingkan pencapaian dari waktu-waktu sebelumnya dengan waktu-waktu sekarang, misalnya kenapa pendapatan kok turun, atau kenapa bulan-bulan ini banyak komplain dari pelanggan makanya saya pasang nomer saya supaya apabila ada pelanggan yang ingin komplain bisa langsung menghubungi saya lewat sms atau telepon, dengan begitu kita bisa mengetahui letak kesalahan atau kekurangan apa saja yang masih yang kita miliki.

Peneliti menanyakan bagaimana anda memeberikan alternative solusi atas berbagai masalah dalam pencapaian kerja, beliau mengatakan bahwa:-

Itu tergantung dari permasalahannya, mungkin biasanya solusi itu kan rumusnya solusi tidak mendatangkan masalah yang baru, jadi misalnya si A sudah lama bekerja di bagian ini dan dia kelihatan bosan akhirnya kerjanya tidak efektif dan akhirnya menimbulkan masalah bagi yang lain dan misal jika dikeluarkan akan menimbulkan masalah yang lebih besar, maka solusinya kita rotasi atau kita pindah ke bagian yang lain supaya rasa bosan itu hilang dan dia bisa kerja dengan efektif kembali. Intinya jika ada masalah kita mengambil resiko yang sekecil-kecilnya jadi jangan sampai solusi yang kita berikan malah menggandakan resiko baru atau masalah baru yang lebih berat untuk di atasi.

#### **4.2.2. Analisis Data Wawancara dan Observasi**

Dalam sub bab ini akan dianalisis apa saja peranan dan langkah-langkah pimpinan untuk pengembangan rumah makan Ayam Bakar Wong Solo melalui data wawancara dan observasi yang ada dari hasil pemaparan diatas.

Peranan pimpinan bisa dilihat dari langkah-langkah pimpinan mulai dari proses perencanaan, implementasi dan kontrol, yaitu:

## 1. Proses Perencanaan

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara kepada bapak drajat yaitu:

Kita punya prosedur atau standart operasional, dari mulai pembukaaan ada banyak tahapan,pertama untuk survei lokasi, kalau lokasi sudah dapat, mengurus ijin mendirikan bangunan, ijin gangguan, dan ijin-ijin untuk mendirikan rumah makan,setelah itu juga disertai perekrutan karyawan dan itu dilakukan bersamaan,untuk mencari karyawan kita pasang iklan di koran kalo masih kurang kita pasang lagi di media yang lain,setelah itu dilakukan seleksi dan dilanjutkan ke tahap training atau pelatihan, biasanya proses pelatihan dilakukan kurang lebih satu bulan,sedangkan pelatihan untuk calon pimpinan memerlukan waktu yang lebih lama lagi kurang lebih tiga bulan dengan berbagai materi seperti kepemimpinan, manajemen, pemasaran, produksi, dan lain sebagainya yang sesuai. Istilahnya diberikan *soft skill* atau pengetahuan dasar berupa teori bukan praktek, kalau untuk karyawan biasa lebih cenderung ke praktek.

Manajer harus mampu menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Challagalla, dan Shervani, 1996:90).

Dalam sebuah hadits diriwayatkan bahwa Rasulullah Saw bersabda yang Artinya:

*“Imam yang diangkat untuk memimpin manusia itu adalah laksana penggembala, dan dia akan dimintai pertanggungjawaban akan rakyatnya (yang digembalakannya). (HR. Imam al-Bukhari dari sahabat Abdullah bin Umar r.a.)*

## 2. Proses Implementasi

Dalam hal ini peneliti melihat sendiri saat melakukan observasi peneliti melihat bahwa dalam saat jam kerja berlangsung manajer selain mengerjakan tugas-

tugasnya sebagai pimpinan juga tidak segan-segan ikut turun tangan dalam proses produksi seperti ikut membantu karyawannya mengorder pesanan para tamu di bagian depan, membantu proses membakar ayam di bagian dapur dan juga membantu menyiapkan minuman di saat banyak tamu yang datang, hal tersebut dapat menciptakan suasana kekeluargaan dan kedekatan dengan bawahan dalam lingkungan kerja.

Sesuai dengan teori yakni, Peran kepemimpinan yang berjalan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan (Robbins, 1996).

Yang dijelaskan lebih lanjut oleh Robin (1996) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni:

a. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Yang dimaksud dengan persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

b. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

c. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita

dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

### **3. Proses Controlling**

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara kepada bapak drajat yaitu:

Saya buat lapaoran untuk saya sendiri biasanya bulanan, tujuanya untuk mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki atau mungkin hal-hal yang sudah bagus tapi perlu ditingkat lagi.

Sebagai kesimpulan, tujuan kontrol adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi bisa memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkan dengan memastikan bahwa anggota dan individu dapat bersikap dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasinya (Challagalla dan Shervani, 1996:99).

### **4. Proses Pengembangan SDM**

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara kepada bapak drajat yaitu:

Kita kasih semacam test misalnya test tulis yang tujuannya untuk mengingatkan kembali para karyawan pada setiap tugasnya, kemudian untuk beberapa orang apabila ada pelatihan dari misalnya dinas kesehatan kita kirimkan yang tujuannya yaitu untuk mencari pengalaman terus bisa menambah wawasan baru, dan apabila ada seminar yang berhubungan dengan perusahaan misalnya masalah pajak atau yang lainnya, kita ikutkan beberapa orang dan biaya di tanggung oleh perusahaan sendiri.

Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, 1998:267).

Adapun metode-metode yang di gunakan dalam proses pengembangan SDM oleh Pimpinan rumah makan Ayam Bakar Wong Solo yang dilihat peneliti saat

wawancara dan observasi antara lain yaitu yang pertama test tulis atau *On the job training* (OT), atau disebut juga dengan pelatihan dengan intruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor (Rivai 2004:242). kedua Rotasi, untuk pelatihan silang bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja (Rivai 2004:242). Ketiga *training* di tempat luar seperti diikuti kursus, seminar atau magang, asistensi dan kerja sambil disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi pada pekerja (Rivai 2004:242). Keempat ceramah kelas atau biasanya kultum setiap sebelum mulai kerja dan satu minggu sekali di datangkan ustads untuk memberikan siraman rohani, hal tersebut mengajarkan supaya para karyawan selain mendapat hasil dari bekerja untuk dunianya tapi juga dapat hasil untuk akhiratnya.

##### **5. Evaluasi Program Pengembangan SDM**

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara kepada bapak drajat yaitu:

Kita membandingkan pencapaian dari waktu-waktu sebelumnya dengan waktu-waktu sekarang, misalnya kenapa pendapatan kok turun, atau kenapa bulan-bulan ini banyak komplain dari pelanggan makanya saya pasang nomer saya supaya apabila ada pelanggan yang ingin komplain bisa langsung menghubungi saya lewat sms atau telepon, dengan begitu kita bisa mengetahui letak kesalahan atau kekurangan apa saja yang masih kita miliki.

Hal tersebut sudah jelas sekali bahwasanya kita perlu mengintropeksi kekurangan-kekurangan yang ada dan jangan pernah puas dengan hasil yang sudah diperoleh. Sesuai dengan teori menurut Rivai (2004:248), Menurut Rivai (2004:248), kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan adalah yang berfokus pada *outcome*-nya (hasil akhir). Para pengelola dan instruktur perlu memperhatikan hal berikut ini:

- a. Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
- b. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
- c. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
- d. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, semakin rendahnya *turnover* (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan biaya dan waktu, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.

Sesuai dengan ayat Al Qur'an surat Al Hasyr (59) :18, yang artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.*

Berdasarkan ayat suci diatas Allah SWT telah memerintahkan kepada kita seluruh umat muslim agar memperhatikan, meneliti ulang, dan mengevaluasi apa

yang telah kita lakukan untuk persiapan serta perencanaan dalam segala sesuatu untuk hari esok yang lebih baik.

Dari beberapa kesimpulan yang sudah dipaparkan diatas maka peran manajer dan langkah-langkahnya dalam pengembangan SDM yakni Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan, ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, sehingga para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Kohli (1998:267). Hal ini sudah tercermin dari pemaparan, pembahasan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti kepada pimpinan rumah makan Ayam Bakar Wong Solo grup cabang Malang.