

ANALISIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PABRIK KECAP WIE SIN DI LOMBOK

Wendy Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Wendy_09275@yahoo.com

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada pabrik kecap Wie Sin di Lombok. Pemilik serta pekerja pabrik merupakan informan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Penulis menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk menguji keabsahan data.

Dari hasil analisis yang didapat, proses pelatihan karyawan yang terjadi di pabrik kecap Wie Sin menggunakan metode pelajaran, pelatihan instruksi kerja dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, pabrik kecap Wie Sin menggunakan metode rotasi pekerjaan dan metode pelatihan.

Kata kunci: Pelatihan, Pengembangan sumber daya manusia

I. PENDAHULUAN

Entrepreneur (wirausaha) memiliki peranan bagi pertumbuhan ekonomi di setiap negara tidak terkecuali Indonesia sebagai negara berkembang. *Entrepreneur* adalah seseorang yang berani mengambil risiko pada kondisi yang tidak pasti, memiliki ide dan inisiatif untuk membuat keputusan dalam membuka suatu usaha baru baik dalam skala kecil maupun besar karena melihat adanya peluang untuk memperoleh keuntungan. Pengertian dari wirausahawan adalah menciptakan sebuah bisnis baru dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian untuk tujuan mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi peluang signifikan dan sumber daya yang diperlukan. (Dewi, 2013, p.1),

Kesuksesan dari *entrepreneur* tidak lepas dari peran Sumber Daya Manusia (SDM), menurut pendapat dari (Siagian, 1996, p.5) mengatakan bahwa "Sumber daya non manusia akan tidak banyak artinya tanpa dikelola dengan baik oleh manusia". Jadi pengelolaan terhadap SDM sangat diperlukan karena SDM mempunyai peranan sangat penting dalam proses mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi, sehingga semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, maka semakin efektif dan efisien pula output yang akan diperoleh oleh perusahaan, maka dari itu SDM harus mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja secara nyata, meningkatkan suatu kualitas dan produktivitas yang ada di SDM dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan di dalam SDM itu sendiri. Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan, pihak manajemen perlu melakukan menyeleksi dan mengevaluasi terlebih dahulu, dengan menyesuaikan kontribusi individunya.

Kecap manis merupakan produk pangan alami Indonesia yang pemakaiannya secara luas digunakan sebagai penambah cita rasa makanan. Kecap sebagai produk hasil fermentasi berkembang pesat dan semakin populer di masyarakat Indonesia. Hampir di setiap kota besar di Indonesia, terutama di pulau Jawa, terdapat banyak pabrik kecap manis. Berbagai jenis merk kecap manis juga secara mudah dapat ditemui di pasaran.

Untuk memenuhi pasar kecap yang begitu besar, pengusaha terus berupaya mengembangkan usahanya. Sudah cukup banyak perusahaan kecap yang berkembang di Indonesia. Dalam persaingan yang begitu kuat, para pemilik perusahaan terdorong untuk melakukan inovasi baru terhadap produknya guna merebut pasar. Pengembangan produk kecap dapat dilihat dari segi kemasan, harga, variasi cita rasa, dan nilai gizinya. Segi kemasan dapat dilihat dari variasi ukuran kemasan yang ditawarkan. Kemasan botol kaca (sedang dan besar), botol plastik, dan sachet ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam.

Dalam penelitian ini peneliti memilih perusahaan dagang (PD) berupa pabrik yang bernama Pabrik Kecap Wie Sin, Perusahaan Dagang ini berlokasi di Kampung Banjar, Ampenan, Kodya Mataram, Lombok, Nusa Tenggara Barat (NTB) dan telah berdiri sejak tahun 1942. Perusahaan ini mempunyai produk yaitu kecap manis, kecap asin, dan saus tomat sebagai produk jadi, produk yang dihasilkan kemudian dipasarkan ke daerah sekitaran Lombok hingga ke Sumbawa. Bisa dikatakan kecap Wie Sin mewakili profil industri di sebagian besar daerah di Tanah Air, khususnya daerah yang baru berkembang seperti di daerah NTB.

Peneliti merasa tertarik untuk meneliti karena disaat banyaknya persaingan industri kecap di Indonesia, pabrik kecap Wie Sin masih tetap kokoh berdiri hingga sekarang. Kesuksesan tersebut tidak terlepas dari aktivitas SDM yang ada di pabrik kecap Wie Sin, karena SDM adalah aset penting bagi perusahaan. Dalam pertumbuhan dan pengembangan usaha tersebut perlu memperkaya SDM segi kualitas dan kuantitas untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang nantinya menjadi keunggulan kompetitif dan menunjang pengembangan usaha perusahaan. Memperkaya SDM dalam segi kualitas dan kuantitas dapat dilakukan dengan cara melakukan pelatihan dan pengembangan, pelatihan dan pengembangan SDM merupakan hal yang sangat penting untuk karyawan dan perusahaan itu sendiri, dari segi karyawan, karyawan bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas mereka di dalam pekerjaan mereka sedangkan dari segi perusahaan, perusahaan bisa meningkatkan usaha mereka dengan baik, karena kesuksesan dari suatu perusahaan tidak

lepas dari peran SDM yang berkualitas. Maka dari itu peneliti ingin fokus meneliti pelatihan dan pengembangan SDM di pabrik kecap Wie Sin dan diharapkan peneliti mempunyai gambaran yang jelas mengenai sistem pelatihan dan pengembangan karyawan pada suatu perusahaan. Selain itu dari penelitian ini, batas penelitian yang diteliti oleh peneliti hanya sebatas untuk pekerja di pabrik kecap Wie Sin.

Sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. (Veithzal Rivai, 2003, p.6).

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dan manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia. (Veithzal Rivai, 2003, p1).

Sebelum sumber daya manusia tersebut bekerja, mereka akan menjalani suatu sesi terlebih dahulu yaitu pelatihan. Pelatihan sumber daya manusia berguna untuk lebih mengenal ruang lingkup kerja mereka yang baru dan juga lebih mengenal secara spesifik akan pekerjaan yang akan mereka lakukan nantinya. Oleh karena itu dibutuhkan pelatihan bagi sumber daya manusia yang baru bergabung ke dalam organisasi. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir di mana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas menurut (Mangkunegara, 2004, p.44)

Pelatihan bagi sumber daya manusia yang baru tentu tidak dilakukan secara sembarangan, tiap-tiap pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi haruslah memiliki tujuan, sehingga dapat diketahui arah pelatihan yang diselenggarakan, dan pada akhir masa pelatihan dapat dievaluasi apakah tujuan pelatihan telah tercapai atau tidak. Menurut (Mangkunegara, 2004, p.45) ada 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.

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: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang seharusnya dan

berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru). 2) Pelatihan pekerjaan/teknis: memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. 3) Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional. 4) Pelatihan perkembangan dan inovatif: menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Pelatihan bisa dilakukan dengan banyak cara, ada beberapa metode yang bisa digunakan untuk melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang baru bergabung dalam organisasi, namun di setiap organisasi harus memilih metode yang tepat bagi organisasi tersebut. Menurut (Dessler, 2003, p.222) menyatakan ada beberapa metode-metode pelatihan yang bisa dipakai dalam organisasi: 1) Berlatih dengan bekerja / *On the Job Training*. 2) Magang. 3) Belajar secara informal. 4) Pelatihan dengan instruksi kerja / *Job Instruction Training*. 5) Pelajaran. 6) Pelatihan dengan simulasi. 7) Pelatihan Elektronik.

Selain adanya pelatihan sumber daya manusia, perusahaan juga perlu untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia. Menurut (Gouzali, 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 melaksakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Tujuan pengembangan pegawai atau sumber daya manusia, adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. (Heidrachman, 1997, p.74).

Ada beberapa metode dalam pengembangan pegawai yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2001, p.57) yaitu: 1) Metode Pelatihan. 2) *Understudy*. 3) Job Rotasi dan kemajuan bersama. 4) *Coaching-Counseling*.

Menurut (Martoyo, 1994, p.60), mengemukakan pengertian manfaat pengembangan sumber daya manusia yaitu. "Manfaat suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yang jelas adalah dengan pengembangan pegawai tersebut pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. Sedangkan dalam (Manullang, 1982, p.14), mengemukakan terdapat tiga belas manfaat nyata pengembangan pegawai sebagai berikut: 1) Menaikkan rasa puas pegawai. 2) Pengurangan pemborosan. 3) Mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai. 4) Memperbaiki metode dan system bekerja. 5) Menaikkan tingkat penghasilan. 6) Mengurangi biaya-biaya lembur. 7) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin. 8) Mengurangi keluhan-keluhan pegawai. 9) Mengurangi kecelakaan-kecelakaan. 10) Memperbaiki komunikasi. 11) Meningkatkan

pengetahuan serba guna pegawai. 12) Memperbaiki moral pegawai. 13) Menimbulkan kerja sama yang lebih baik

Menurut (Mangkunegara, 2004, p.44), pelatihan-pelatihan dan pengembangan yang dilakukan kepada sumber daya manusia harus memiliki komponen-komponen 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.

Ada juga faktor-faktor yang perlu diperhatikan dan juga dipertimbangkan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Menurut (Mangkunegara, 2004, p.44) faktor-faktor tersebut adalah: 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 yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menggunakan pendekatan naturalistik untuk mencari dan menemukan pengertian atau pemahaman tentang fenomena dalam suatu latar yang khusus. Penelitian tersebut menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya (Tohirin, 2012, p.2).

Theoretical sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik

penarikan sampel dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih 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. Peneliti menggunakan teknik tersebut karena peneliti ingin para informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian. (Bungin, 2011, p.107).

Jenis data yang akan dipakai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah 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.26).

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu sumber primer dan sekunder, menurut (Sugiyono, 2007, p.156), Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, data yang didapat dari sumber informan melalui wawancara yang dilakukan pada beberapa karyawan yang bekerja di pabrik kecap Wie Sin dan observasi atau pengamatan pada aktivitas subjek yang diteliti, dan sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen, data yang didapat berupa sejarah perusahaan, struktur perusahaan, dan dokumen data karyawan pabrik kecap Wie Sin.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi atau pengamatan, dan data pengalaman individu. Menurut (Nazir, 2005, p.193), wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan tanya jawab, sambil bertatap muka antara penanya atau pewawancara dengan penjawab atau informan dengan menggunakan panduan wawancara. Menurut (Bungin, 2011, p.118), observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya. Sedangkan menurut (Koentjaraningrat, 1977, p.197) data pengalaman individu adalah bahan keterangan mengenai apa yang dialami oleh individu tertentu sebagai warga dari suatu masyarakat yang sedang menjadi objek penelitian. Menurut (Koentjaraningrat, 1977, p.209) dalam pengumpulan bahan pengalaman individu harus terutama dilakukan dengan metode wawancara, dan dengan mengumpulkan data dalam dokumen pribadi seperti otobiografi, surat pribadi, catatan dan buku harian serta *memoirs*. Jenis wawancara yang dipilih peneliti adalah wawancara terstruktur. Menurut (Sugiyono, 2007, p.157), wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Dengan wawancara terstruktur

ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama dan pengumpul data mencatatnya. Sedangkan jenis observasi atau pengamatan yang digunakan pada penelitian ini adalah berperan serta sebagai pengamat. Menurut (Tohirin, 2012, p.62), 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.

Metode pengujian data yang digunakan oleh peneliti adalah triangulasi. Menurut (Paton, 1987, p.331), teknik triangulasi data dilakukan dengan membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda dalam metode kualitatif. Sedangkan dalam (Bungin, 2011, p.265), Teknik triangulasi dengan sumber data dilakukan dengan: 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.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1) Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. 2) Melakukan reduksi data dengan cara membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang penting. 3) Menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan itu kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya. 4) Pemeriksaan keabsahan data. Menguji keabsahan menggunakan teknik triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik keabsahan informasi yang diperoleh dengan membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan yang dilakukan, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan. 5) Melakukan penafsiran data. Penafsiran data dilakukan dengan cara mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan metode tertentu. (Moleong, 2007, p.280)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pabrik kecap Wie Sin merupakan sebuah perusahaan dagang yang memproduksi kecap manis, kecap asin, dan saus tomat yang berdiri sejak tahun 1942. Sebelum tahun 1942, awalnya industri ini bergerak dalam produksi dan tempat pengeringan tembakau, karena Peng Budiman yang merupakan *owner* pertama mulai mencoba usaha lain maka dibukanya usaha kecap sekitar akhir bulan Januari tahun 1942. Usaha pabrik kecap Wie Sin awalnya hanya berjalan beberapa bulan saja, karena sekitar bulan Mei tahun 1942, Jepang datang dan menduduki pulau Lombok, pabrik tembakau dan pabrik kecap yang dimiliki oleh Peng Budiman diambil alih oleh pemerintah Jepang. Tiga tahun kemudian, pemerintah Jepang mengembalikan kedua pabrik tersebut kepada pemiliknya tepat pada tahun 1945, ketika Jepang menyerah terhadap sekutu di zaman penjajahan. Setelah dikembalikan

oleh pemerintah Jepang, Peng Budiman mulai melanjutkan usaha kecap yang sempat diambil oleh pemerintah Jepang. Peng Budiman pun membuat usaha dagang memproduksi kecap manis berupa pabrik yang bernama Pabrik Kecap Wie Sin.

Peng Budiman merupakan ayah dari Andersen yang merupakan *owner* kedua pabrik kecap Wie Sin pada saat ini, alasan Peng Budiman menjadikan Andersen menjadi *owner* pabrik kecap Wie Sin di tahun 1994, karena Peng Budiman sudah terlalu lanjut usia untuk mengurus semua kegiatan di dalam pabrik kecap Wie Sin. Dari awal berdiri hingga sekarang, pabrik kecap Wie Sin hanya dikelola oleh keluarga dari Peng Budiman, bisa dikatakan pabrik kecap Wie Sin merupakan perusahaan keluarga secara turun temurun.

Kegiatan utama dari pabrik kecap Wie Sin adalah pencucian botol kecap, proses memasak kecap, pengemasan produk, lalu memasarkan produk. Untuk proses pencucian, memasak kecap dan pengemasan produk, pabrik kecap Wie Sin masih menggunakan tenaga manual atau menggunakan tenaga sumber daya manusia. Hal ini dilakukan karena harga mesin terlalu mahal. Oleh karena itu pabrik kecap Wie Sin memanfaatkan penduduk yang bermukim di sekitar pabrik. Hal tersebut dilakukan agar penduduk di sekitar pabrik bisa mendapatkan pekerjaan.

Produk dari pabrik kecap Wie Sin adalah kecap manis, kecap asin, dan saus tomat. Untuk kecap manis, pabrik kecap Wie Sin menggunakan merek “Kecap Manis Wie Sin Cap Bawang” sedangkan untuk kecap asin, pabrik kecap Wie Sin menggunakan merek “Kecap Asin Wie Sin Cap Kacang Polong” dan untuk saus tomat menggunakan merek “Saus Tomat Wie Sin Cap Tomat” yang dikemas dalam kemasan botol kaca 620 ml.

Dalam penelitian ini, Informan yang dipilih oleh peneliti berjumlah empat orang. Yang pertama adalah Andersen selaku pemilik pabrik kecap Wie Sin, informan kedua adalah Suwarsono selaku kepala dari personalia/umum yang bertugas dalam proses perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan di pabrik kecap Wie Sin, Informan ketiga adalah Dedy selaku kepala produksi yang merupakan karyawan tetap dan sudah mengikuti pengembangan karyawan di pabrik Kecap Wie Sin, dan informan keempat adalah Asiah selaku calon karyawan yang masih mengikuti pelatihan di pabrik kecap Wie Sin.

Andersen

Andersen selaku pemilik pabrik kecap Wie Sin menerapkan tiga metode pelatihan seperti yang dikemukakan oleh (Dessler, 2003, p.222) yaitu metode pelatihan dengan pelajaran, *job instruction training*, dan *on the job training*. Calon pekerja pertama sebelum mengikuti pelatihan terlebih dahulu diberikan pelajaran singkat mengenai cara kerja dibagian pencucian botol.

Setelah diberi penjelasan calon pekerja tersebut diinstruksikan, dengan memberikan langkah-langkah pelatihan kepada calon pekerja tersebut secara bertahap. Calon pekerja awalnya diinstruksikan pada hari pertama pelatihan calon pekerja dilatih untuk mengetahui berapa banyak kadar larutan kaporit yang dimasukkan ke dalam bak air perendaman dan merendam botol-botol kotor ke dalam bak air yang sudah dicampur dengan larutan kaporit, lalu dihari kedua calon

pekerja dilatih cara untuk membersihkan botol-botol yang sudah direndam semalam di dalam bak air yang dicampur dengan larutan kaporit dengan menggunakan deterjen. Lalu dihari ketiga calon pekerja dilatih untuk mengeringkan botol-botol yang sudah dicuci.

Setelah calon pekerja tersebut menerima instruksi pekerja, maka calon pekerja tersebut mengikuti metode pelatihan *on the job training*, dimana calon pekerja tersebut dilatih sambil bekerja dengan masa percobaan tiga minggu sesuai dengan instruksi pekerjaan yang sudah ditentukan oleh pabrik kecap Wie Sin. Calon pekerja yang mengikuti pelatihan akan didampingi oleh Suwarsono dan pekerja senior dibagian pencucian botol.

Sedangkan dalam hal pengembangan pekerja di pabrik kecap Wie Sin, Andersen menerapkan dua metode yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2001, p.57) yaitu metode pengembangan dengan metode pelatihan dan *job rotasi*. Pekerja yang memiliki kinerja yang bagus di pabrik kecap Wie Sin akan dirotasikan pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan dari pabrik kecap Wie Sin, setelah pekerja yang berkualitas dirotasikan, maka pekerja tersebut tetap dilatih dengan metode pelatihan, seperti pelajaran dimana pekerja tersebut diberikan penjelasan singkat mengenai bagaimana cara kerja ditempat kerja baru para pekerja. Setelah diberi penjelasan singkat maka para pekerja tersebut langsung berlatih dan bekerja di waktu yang sama dengan didampingi oleh Suwarsono dan pekerja senior. Pengembangan ini sesuai dengan metode pelatihan *on the job training* yang dikemukakan oleh (Dessler, 2003, p.222).

Suwarsono

Seorang kepala personalia/umum yang mempunyai peran besar dalam proses pelatihan dan pengembangan pekerja di pabrik kecap Wie Sin. Suwarsono melakukan pelatihan dan pengembangan berdasarkan dengan metode yang sudah ditetapkan oleh pabrik kecap Wie Sin. Dalam menjalankan tugasnya untuk melatih calon pekerja, Suwarsono menggunakan tiga metode pelatihan seperti yang dikemukakan oleh (Dessler, 2003, p.222) yaitu metode pelatihan dengan pelajaran, *job instruction training*, dan *on the job training*.

Sebelum melakukan pelatihan terhadap calon pekerja, Suwarsono memberikan pelajaran secara singkat mengenai cara kerja yang akan dikerjakan oleh calon pekerja di bagian pencucian botol, seperti dalam melakukan perendaman botol kotor, botol-botol tersebut harus direndam dalam bak perendaman, tidak boleh merendam botol kotor dalam bak pencucian. Suwarsono menilai pelajaran ini sangat penting bagi calon pekerja karena bak perendaman dan bak pencucian botol masih satu area dan letaknya bersebelahan, pelajaran singkat yang diberikan oleh Suwarsono bertujuan agar calon pekerja tidak keliru dalam melakukan proses perendaman dan pencucian botol. Selain itu juga Suwarsono memberikan pelajaran bahwa botol-botol yang direndam, ditinggalkan selama satu malam.

Setelah memberikan pelajaran singkat, Suwarsono memberikan instruksi pekerjaan kepada calon pekerja dimana calon pekerja mengikuti pelatihan tiga hari kerja selama tiga minggu yang dilakukan berulang-ulang sesuai dengan yang diterapkan oleh pabrik kecap Wie Sin dalam hal pelatihan

calon pekerja. Suwarsono memberikan instruksi dimana pada hari pertama pelatihan, calon pekerja dilatih untuk mengetahui berapa banyak kadar larutan kaporit yang dimasukkan ke dalam bak air perendaman dan merendam botol-botol kotor ke dalam bak air yang sudah dicampur dengan larutan kaporit, lalu dihari kedua calon pekerja dilatih cara untuk membersihkan botol-botol yang sudah direndam semalam di dalam bak air yang dicampur dengan larutan kaporit dengan menggunakan deterjen. Lalu dihari ketiga calon pekerja diajarkan cara mengeringkan botol, dimana calon pekerja akan mengangkat botol-botol yang sudah selesai dicuci untuk dijemur di area terbuka yang langsung disinari oleh sinar matahari.

Kemudian ketika calon pekerja sudah menerima pelajaran singkat dan instruksi pekerjaan, Suwarsono pun langsung menyuruh calon pekerja tersebut untuk bekerja dengan masih diamati langsung oleh Suwarsono. Apabila calon pekerja tersebut melakukan kesalahan dalam pekerjaannya, Suwarsono bisa langsung menegur dan memberikan panduan kepada calon pekerja. Dalam memberikan panduan Suwarsono juga dibantu oleh pekerja senior yang bekerja dibagian pencucian botol.

Dalam hal pengembangan, Suwarsono menggunakan metode pengembangan yaitu *job rotasi* dan metode pelatihan (Mangkunegara, 2001, p.57). Dimana menurut (Mangkunegara, 2001, p.57) *job rotasi* melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya direncanakan atas dasar tujuan belajar. Sedangkan metode pelatihan menurut (Mangkunegara, 2001, p.57) metode pelatihan dapat digunakan pula dalam pengembangan dan metode pelatihan juga sering digunakan dalam melakukan pengajaran pengembangan. Sebelum memakai kedua metode tersebut, Suwarsono terlebih dahulu mengamati kinerja pekerja di pabrik kecap Wie Sin. Setelah Suwarsono sudah menilai bahwa kinerja pekerja tersebut bagus, maka Suwarsono akan langsung merekomendasikan pekerja tersebut kepada Andersen. Atas dari persetujuan Andersen, Suwarsono lalu merotasikan pekerja ke bagian pemasakan kecap atau ke bagian pengemasan kecap, tergantung dari kebutuhan pabrik kecap Wie Sin. Apabila pekerja di bagian pemasakan kurang maka pekerja akan dirotasikan ke bagian pemasakan, begitu juga sebaliknya apabila pekerja dibagian pengemasan kecap kurang maka Suwarsono akan merotasikan pekerjaanya ke bagian pengemasan.

Setelah melakukan rotasi pekerja, Suwarsono memberikan pelajaran singkat kepada pekerja mengenai cara kerja yang akan dilakukan oleh pekerja tersebut. Jika pekerja dirotasikan ke bagian pemasakan kecap, maka pekerja tersebut akan mendapat pelajaran cara mengaduk yang dilakukan secara terus menerus ketika kecap dimasak, lalu pekerja juga diajarkan cara menggunakan alat penyaring untuk memisahkan larutan kecap manis dan sisa-sisa kotoran bambu. Begitu juga ketika pekerja dirotasikan ke bagian pengemasan kecap dimana para pekerja diajarkan cara untuk mengisi kecap yang dilakukan secara manual, menutup botol kecap, dan menempel label merek, tanggal kadaluarsa dan segel.

Setelah melakukan pelajaran singkat, maka pekerja tersebut akan langsung berlatih dengan bekerja (*on the job training*) (Dessler, 2003, p.222). Pekerja yang mengikuti

pengembangan pada awalnya masih didampingi oleh Suwarsono beserta pekerja senior, terkadang ketika Suwarsono tidak bisa memantau maka Suwarsono akan menyerahkan tugasnya kepada pekerja senior dengan catatan pekerja senior tersebut tetap melapor hasil kinerja pekerja yang mengikuti pengembangan kepada Suwarsono.

Dedy

Dedy merupakan salah satu kepala bagian produksi yang pernah mengikuti metode pengembangan karyawan di pabrik kecap Wie Sin. Dedy pada awalnya yang merupakan pekerja di bagian pengemasan produk, dikembangkan oleh Peng Budiman yang pada saat itu masih menjadi *owner* pertama. Awal mulanya Dedy dikembangkan dengan metode *job* rotasi dan metode pelatihan (Mangkunegara, 2001, p.57). Dedy mendapatkan pengembangan dimulai dari bagian pemasakan kecap hingga sampai menjadi kepala produksi di pabrik kecap Wie Sin. Di bagian pemasakan kecap, Dedy diajarkan cara untuk memasak kecap hingga sampai cara dalam penyaringan kecap, selain itu juga Dedy pernah dirotasikan ke bagian pencucian botol. Pada saat melakukan pengembangan pekerja di bagian pemasakan kecap dan pencucian botol, Dedy menggunakan metode pelatihan (Mangkunegara, 2001, p.57), dimana di dalam metode pelatihan tersebut juga terdapat metode *on the job training* (Dessler, 2003, p.222) yaitu Dedy berlatih dengan bekerja di waktu yang bersamaan.

Ketika Dedy diangkat menjadi kepala produksi oleh Peng Budiman, Dedy memperoleh metode pengembangan yaitu metode *understudy*, menurut Mangkunegara (2001, p.57) *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 *on the job training*. Belajar dengan berbuat yang ditekankan melalui kebiasaan. Pada saat diangkat menjadi kepala produksi Dedy dibimbing oleh Peng Budiman, Peng Budiman mengajarkan Dedy cara menghitung jumlah produk yang nantinya siap dipasarkan, mencatat hasil produksi di pabrik kecap Wie Sin selain itu juga Dedy diajarkan untuk mengawasi bawahannya yang sedang bekerja di bagian pengemasan kecap. Dalam melakukan pengembangan pekerja kepada Dedy, Peng Budiman tidak membutuhkan waktu lama dalam membimbing Dedy, karena Dedy bisa cepat belajar selain itu juga Dedy banyak dibantu oleh sesama pekerjanya.

Asiah

Asiah melamar pekerjaan di pabrik kecap Wie Sin berdasarkan rekomendasi dari Udin, kakak iparnya yang kebetulan bekerja di pabrik kecap Wie Sin sebagai supir. Asiah adalah calon pekerja di pabrik kecap Wie Sin yang dilatih dengan menggunakan metode pelajaran, *on the job training* dan *job instruction training* Dessler (2003, p.222). Di metode pelajaran, Asiah dijelaskan secara singkat mengenai pekerjaan yang nantinya akan dilakukan di bagian pencucian botol. Setelah Asiah mendapatkan pelajaran singkat, Asiah diberitahukan instruksi pelatihan kerjanya seperti pada hari pertama Asiah akan diajarkan merendam botol-botol kotor, hari kedua cara mencuci botol, dan di hari ketiga diajarkan cara untuk mengeringkan botol. Asiah akan mengikuti pelatihan

tiga hari pekerjaan yang dilakukan secara terus-menerus selama tiga minggu dengan menggunakan metode *on the job training*, dimana Asiah akan dilatih sambil bekerja oleh Suwarsono. Metode ini sangat efektif digunakan untuk melatih calon pekerja seperti Asiah, karena apabila Asiah membuat kesalahan pada saat bekerja, Asiah akan dibimbing dan diberitahu langsung oleh Suwarsono selain itu juga Asiah bisa dibantu oleh pekerja senior di bagian pencucian botol.

Analisis Pelatihan

Metode pelatihan pekerja di pabrik kecap Wie Sin dilakukan secara bertahap. Pelatihan dilakukan sejak calon pekerja ada dalam masa percobaan bekerja di pabrik. Pelatihan untuk calon pekerja dilakukan oleh Suwarsono yang selaku menjabat sebagai kepala bagian umum dan personalia. Calon pekerja pada awalnya diberi pelajaran singkat terlebih dahulu mengenai cara bekerja di bagian pencucian botol, setelah mendapatkan pelajaran singkat maka calon pekerja tersebut akan diinstruksikan pelatihan kerjanya seperti, pada hari pertama calon pekerja terlebih dahulu diajarkan untuk mengetahui berapa kadar larutan kaporit yang dimasukkan ke dalam bak air perendaman dan cara merendam botol-botol kotor, lalu di hari kedua calon pekerja diajarkan cara membersihkan botol dengan menggunakan deterjen, kemudian di hari terakhir calon pekerja diajarkan untuk mengeringkan botol dengan cara botol-botol dijemur di bawah sinar matahari. Setelah mendapatkan pelajaran singkat dan calon pekerja sudah diinstruksikan, maka calon pekerja bisa langsung dilatih sambil bekerja oleh Suwarsono selaku kepala bagian umum dan personalia di pabrik kecap Wie Sin.

Tujuan dilakukan pelatihan bagi calon pekerja di pabrik kecap Wie Sin adalah untuk meningkatkan keterampilan calon pekerja dalam proses menjadi pekerja tetap. Selain itu juga tujuan pelatihan yang diadakan oleh pabrik kecap Wie Sin sesuai dengan dua tujuan pelatihan yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2004, p.45) yaitu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Pelatihan yang dilakukan di pabrik kecap Wie Sin sesuai dengan metode pelatihan yang dikemukakan oleh (Dessler, 2003, p.222) yaitu metode pelajaran dimana sebelum calon pekerja berlatih sambil bekerja, calon pekerja terlebih dahulu diberi pelajaran singkat mengenai cara kerja dibagian pencucian botol dan cara kerja alat yang akan digunakan dalam proses pencucian botol seperti sikat dan mesin sikat.

Selain menggunakan metode pelajaran, pabrik kecap Wie Sin juga menggunakan metode *job instruction training* (Dessler, 2003, p.222). Dimana calon pekerja yang sudah mendapatkan pelajaran singkat, calon pekerja akan diinstruksikan oleh Suwarsono secara bertahap dengan memberitahukan pelatihan kerja calon pekerja di hari pertama, kedua, dan ketiga yang dilakukan secara berulang-ulang selama tiga minggu.

Dan metode pelatihan terakhir yang digunakan oleh pabrik kecap Wie Sin adalah sesuai dengan metode yang dikemukakan oleh (Dessler, 2003, p.222) yaitu *on the job training* dimana calon pekerja yang sudah mendapatkan pelajaran singkat dan *job instruction training*, calon pekerja tersebut akan berlatih sambil bekerja di bagian pencucian botol. Calon pekerja akan dibimbing langsung oleh Suwarsono dan pekerja senior di bagian pencucian botol. Metode ini

efektif digunakan untuk melatih calon pekerja di pabrik kecap Wie Sin, dengan pelatihan sambil bekerja, calon pekerja yang masih belum mengerti bisa diarahkan sampai calon pekerja tersebut mengerti dengan cara kerjanya.

Kelebihan metode pelatihan dengan *on the job training* yang digunakan oleh pabrik kecap Wie Sin: 1) Pelatihan ini efisien bila dibandingkan dengan metode pelatihan yang lain, untuk pabrik dengan skala seperti pabrik kecap Wie Sin. Pabrik kecap Wie Sin tidak mungkin melakukan pelatihan dengan memanfaatkan peralatan elektronik yang lengkap dan dilakukan di ruangan khusus karena akan menghabiskan dana dengan sia-sia. 2) Pelatihan dengan *on the job training* memungkinkan calon pekerja dilatih sambil bekerja di pabrik. Calon pekerja yang dilatih sambil bekerja bisa ikut melakukan kontribusi bagi kegiatan produksi di pabrik. 3) Dengan *on the job training*, lewat proses pelatihan dapat diketahui apakah calon pekerja yang dilatih tersebut terampil atau tidak.

Kekurangan metode pelatihan dengan *on the job training* yang digunakan oleh pabrik kecap Wie Sin: 1) Calon pekerja dilatih sambil bekerja di perusahaan, pada masa-masa latihan dapat terjadi kesalahan karena calon pekerja tersebut masih baru dan belum terampil untuk proses perendaman sampai pengeringan botol seperti pecahnya botol. Bila kesalahan terjadi maka akan mengganggu proses produksi yang berjalan.

Dari hasil data wawancara yang diolah, Suwarsono juga memperhatikan faktor-faktor dalam melakukan pelatihan sumber daya manusia, sesuai dengan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2004, p.44) faktor-faktor tersebut adalah: 1) Perbedaan individu setiap sumber daya manusia, Suwarsono menyadari bahwa setiap calon pekerja mempunyai kepandaian berbeda, dan juga motivasi yang berbeda. Dalam hal tersebut, bisa menjadi penghambat dalam penyampaian materi. Maka dari itu dalam hal pelatihan bagi calon pekerja, Suwarsono terlebih dahulu mendampingi calon pekerja tersebut dengan ditemani oleh pekerja senior yang bekerja dibagian pencucian botol. Hal tersebut bertujuan, apabila calon pekerja melakukan kesalahan dalam proses pelatihan, bisa langsung ditegur dan diberi penjelasan oleh Suwarsono. 2) Partisipasi aktif, Suwarsono juga memperhatikan apakah calon pekerja yang mengikuti pelatihan mempunyai partisipasi, seperti calon pekerja tersebut bertanya kepada Suwarsono apabila materi yang sudah disampaikan masih belum dimengerti oleh calon pekerja. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah calon pekerja tersebut mempunyai semangat dan kesungguhan untuk bekerja di pabrik kecap Wie Sin.

Dampak pelatihan bagi calon pekerja di pabrik kecap Wie Sin adalah calon pekerja dapat meningkatkan kemampuan bekerja mereka, selain itu juga calon pekerja bisa meningkatkan kualitas mereka dalam bekerja sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2004, p45). Sedangkan dampak bagi pabrik kecap Wie Sin adalah dapat meningkatkan efisiensi dan perkembangan usaha di pabrik kecap Wie Sin.

Analisis Pengembangan

Dalam metode pengembangan pekerja di pabrik kecap Wie Sin, pabrik kecap Wie Sin mempunyai tahapan. Dimana sebelum pekerja mengikuti pengembangan, kinerja para pekerja tersebut diamati terlebih dahulu oleh Suwarsono yang

merupakan selaku kepala personalia/umum. Kinerja pekerja yang bagus akan dirotasikan pekerjaannya ke bagian pemasakan kecap atau ke bagian pengemasan kecap, hal ini bertujuan agar para pekerja bisa bekerja rangkap dan mengenal berbagai macam jenis pekerjaan sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2001, p.57) mengenai *job rotasi*.

Tujuan dilakukan pengembangan pekerja di pabrik kecap Wie Sin adalah untuk memberi pengetahuan terhadap pekerja, agar pekerja bisa bekerja secara rangkap, selain itu juga meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik dan meningkatkan efisiensi tenaga, dan waktu sesuai dengan dua tujuan pengembangan yang dikemukakan oleh (Malayu, 2005, p70) yaitu produktivitas kerja dan efisiensi.

Ketika Andersen menjadi *owner* di pabrik kecap Wie Sin, pabrik kecap Wie Sin menggunakan metode pengembangan yaitu metode pelatihan dan *job rotasi* (Mangkunegara, 2001, p57). Dimana pada saat pekerja mengikuti proses pengembangan, pekerja tersebut tetap menggunakan metode pelatihan yang sudah ada seperti *on the job training* (Dessler, 2003, p.222), pekerja berlatih sambil bekerja dengan dipandu oleh Suwarsono dan pekerja senior. Dalam hal pengembangan, pekerja hanya dikembangkan sebatas sebagai pekerja di pabrik kecap Wie Sin dan pekerja tersebut tidak dikembangkan untuk menjadi kepala dibagian masing-masing divisi.

Lain halnya ketika pabrik kecap Wie Sin masih dipimpin oleh Peng Budiman. Peng Budiman yang merupakan *owner* pertama di pabrik kecap Wie Sin, mengembangkan Dedy yang pada saat itu merupakan sebagai pekerja dibagian pengemasan kecap. Dedy mendapatkan metode pengembangan yaitu metode pelatihan, *job rotasi* dan *understudy*. Ketika Dedy masih merupakan pekerja dibagian pengemasan kecap, Dedy dikembangkan dengan metode pengembangan yaitu metode pelatihan dan *job rotasi* dimana pada waktu itu Dedy yang pada mulanya bekerja di bagian pengemasan kecap dirotasikan ke bagian pemasakan kecap, dibagian pemasakan kecap Dedy diajarkan cara memasak kecap dengan benar dengan ditemani oleh Peng Budiman. Dedy juga pernah dirotasikan ke bagian pencucian botol. Dalam perotasian pekerjaan, Dedy juga mendapatkan metode pelatihan dimana Dedy berlatih sambil bekerja. Dedy juga mendapatkan metode pengembangan yaitu *understudy* (Mangkunegara, 2001, p57), ketika Dedy diangkat menjadi kepala produksi. Menurut (Mangkunegara, 2001, p57) *understudy* adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu, dan konsep *understudy* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer. Dalam hal ini Dedy yang merupakan pekerja yang berkualitas disiapkan oleh Peng Budiman untuk mengisi jabatan sebagai kepala produksi. Menurut (Mangkunegara, 2001, p57) teknik pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job training*, maka pada saat Dedy diangkat menjadi kepala produksi Dedy juga melakukannya sambil bekerja dengan pada awalnya masih dibimbing oleh Peng Budiman.

Kelebihan metode pengembangan dengan *job rotasi* yang digunakan dalam pabrik kecap Wie Sin: 1) Pengembangan dengan *job rotasi* dapat memungkinkan pekerja dipabrik kecap Wie Sin bisa mengetahui pekerjaan secara rangkap. 2) Pekerja

mendapatkan gambaran yang luas mengenai pekerjaan di pabrik kecap Wie Sin, dan pekerja tidak bosan dengan pekerjaannya yang monoton.

Dari hasil data wawancara yang diolah, Suwarsono juga memperhatikan faktor-faktor dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia, sesuai dengan faktor-faktor yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2004, p.44) faktor-faktor tersebut adalah: 1) Motivasi, pekerja harus mempunyai motivasi yang cukup dalam mengikuti pengembangan, selain itu juga apabila pekerja tidak mempunyai motivasi dalam mengikuti pengembangan, hal tersebut dapat berpengaruh dalam proses produksi di pabrik kecap Wie Sin, sehingga hal tersebut dapat merugikan pabrik. 2) Seleksi peserta, sebelum mengikuti pengembangan terhadap pekerja, Suwarsono terlebih dahulu menyeleksi pekerja yang berkualitas, sehingga pekerja yang telah memenuhi kualifikasi bisa mengikuti pengembangan pekerja.

Dari metode pengembangan yang digunakan oleh pabrik kecap Wie Sin, pabrik kecap Wie Sin juga memperoleh dua manfaat pengembangan sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Manullang, 1982, p.14) yaitu dapat mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai dan juga meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai. Karena jika ada pekerja yang tidak masuk bisa digantikan dengan pekerja lainnya, dan pekerja yang menggantikan tersebut dapat bekerja secara rangkap.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada Bab 4 maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah metode pelatihan yang dilakukan oleh pabrik kecap Wie Sin kepada calon pekerja menggunakan pelajaran, *job instruction training*, dan *on the job training*. Calon pekerja di Pabrik kecap Wie Sin mengikuti pelatihan sambil bekerja selama tiga minggu. Pelatihan ini efektif digunakan oleh pabrik kecap Wie Sin dan berhasil dalam melatih calon pekerja yang bekerja di pabrik kecap Wie Sin. Metode pengembangan yang dilakukan oleh pabrik kecap Wie Sin kepada pekerja menggunakan *job rotasi*, metode pelatihan, dan *understudy*. Metode pengembangan yang digunakan terbukti efektif bagi pekerja yang bekerja di pabrik kecap Wie Sin

Saran yang diberikan dalam penelitian ini, Pertama, sebelum mengikuti pelatihan, calon pekerja terlebih dahulu ditanyakan mengenai pekerjaan apa yang diminati, hal tersebut bertujuan agar calon pekerja tidak hanya dilatih di bagian pencucian botol, tetapi calon pekerja bisa dilatih di bagian lain seperti di bagian pemasakan kecap atau di bagian pengemasan kecap. Kedua, Dalam hal pengembangan pekerja, sebaiknya *owner* kedua bisa mengikuti cara pengembangan pekerja yang dilakukan oleh *owner* terdahulu, yaitu *owner* bisa lebih mempercayakan pekerja dan bisa mempersiapkan pekerja yang berkualitas untuk mengisi suatu jabatan penting di pabrik kecap Wie Sin. Selain itu juga apabila *owner* bisa mempersiapkan pekerja untuk mengisi suatu jabatan penting, pekerja bisa lebih termotivasi dalam mengikuti pengembangan pekerja di pabrik kecap Wie Sin

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. (2011). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resources Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dewi, C.I. (2013). *Pengelolaan dan Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT Cakra Mobilindo di Mataram*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Heidrachman, Ranupandoyo, dan Suad Husnan. (1997). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM (BPFE).
- Istijanto. (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Koentjaraningrat (1977). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- 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. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Alih Bahasa Diana Angelica). Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Patton, Michael Quinn. (1987). *Quality Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publication
- Saydam, Gouzaly. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab). Cetakan Kedua*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Siagian, Sondang P. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tohirin. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Veithzal Rivai. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.