

## **BAB V**

### **PENERAPAN PENGEMBANGAN KARYAWAN BERBASIS**

#### ***SPIRITUAL COMPANY***

##### **5.1 Pendahuluan**

Faktor utama dalam mengoperasikan perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia disebut sebagai aset perusahaan yang harus dijaga dan selalu dikembangkan agar dapat menggapai visi dan misi perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan tentu saja harus memiliki sistem pelatihan dan pengembangan yang baik. Seperti pernyataan Rowley & Jackson (2012) bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, dan juga kompetensi lainnya untuk dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan seperti, pembelajaran organisasi, *leadership*, dan manajemen pengetahuan untuk peningkatan kinerja.

Pengembangan SDM merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan karyawan dapat ditingkatkan dengan kegiatan pelatihan dan pendidikan. Pelatihan diperuntukan karyawan yang kurang terampil dalam menjalankan tugasnya. Sehingga pelatihan bertujuan untuk memberikan pembelajaran mengenai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk saat ini. Sedangkan pengembangan bertujuan untuk memberikan pembelajaran yang dapat melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus pada jangka panjang. Pengembangan

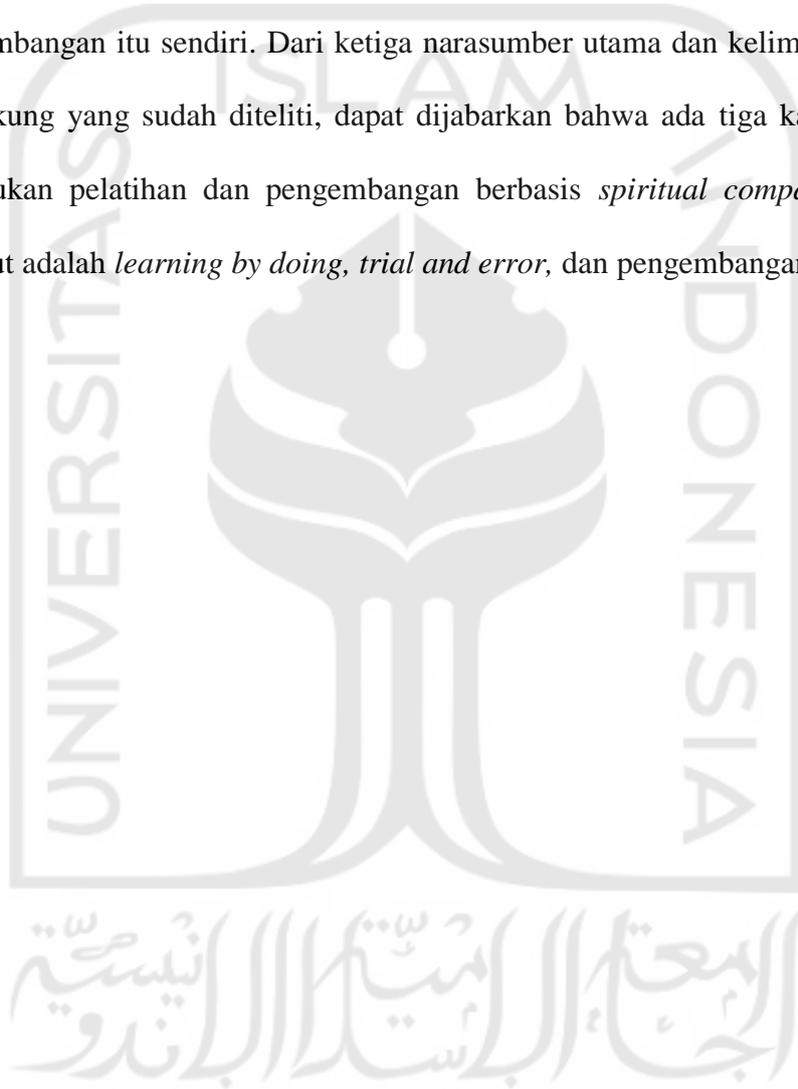
dilakukan untuk mempersiapkan para karyawan agar tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi.

Setiap perusahaan memiliki konsep bisnis yang dijadikan sebagai landasan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Salah satu konsep bisnis yang mulai banyak di lirik adalah *spiritual company*. Ketika suatu perusahaan menerapkan *spiritual company* sebagai prinsip dalam menjalankan bisnis, maka hal tersebut harus sejalan dengan perilaku dan *mindset* karyawan. Sehingga, karyawan perlu diberikan pemahaman mengenai prinsip dan tujuan yang diterapkan perusahaan seperti *spiritual company*. Termasuk saat melakukan pelatihan dan pengembangan SDM harus didasari dengan nilai-nilai spiritual. Menerapkan konsep *spiritual company* pada perusahaan dapat membangun kesadaran dan kecerdasan emosional yang baik bagi karyawan. Pengembangan dan pelatihan spiritual bertujuan untuk membentuk karakter karyawan agar menjadi lebih baik dan memberi pemahaman bahwa hidup tidak hanya sekedar untuk materi.

Salah satu perusahaan yang menerapkan *spiritual company* dalam menjalankan bisnis adalah Waroeng Group. Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, Waoreng Group menggunakan prinsip yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Waroeng Group terdiri dari Waroeng Steak and Shake, Bebek Bakar H. Slamet (cabang Malang, Batu, Jogja dan Lampung), The Icon Steak and Shake, dan The Coffee Steak and Shake.

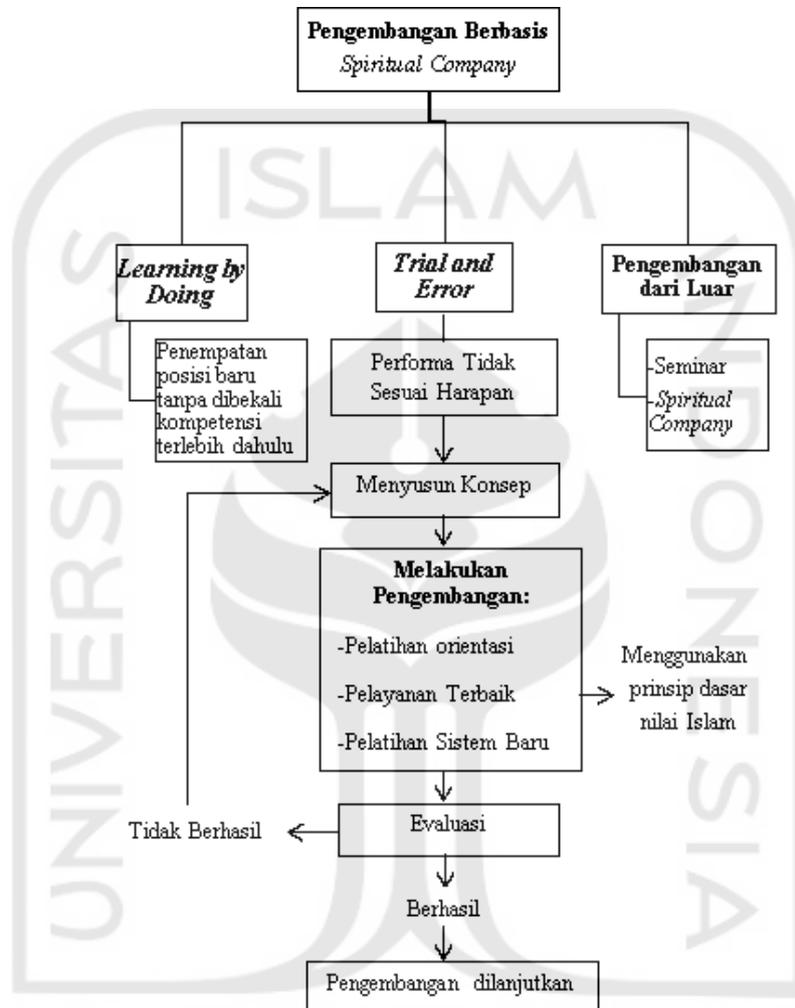
Pada bab ini, penulis berfokus untuk mengetahui pengembangan yang dilakukan Waroeng Group dengan menggunakan konsep *spiritual company*.

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, pelatihan merupakan bagian dari program pengembangan yang memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sehingga penerapan program pengembangan pada Waroeng Group terdiri dari pelatihan dan pengembangan itu sendiri. Dari ketiga narasumber utama dan kelima narasumber pendukung yang sudah diteliti, dapat dijabarkan bahwa ada tiga kategori dalam melakukan pelatihan dan pengembangan berbasis *spiritual company*. Kategori tersebut adalah *learning by doing*, *trial and error*, dan pengembangan eksternal.



## 5.2 Temuan Penelitian

Tabel 5.2 Penerapan Pengembangan Karyawan Berbasis *Spiritual company*



Program pengembangan SDM berbasis *spiritual company* pada Waroeng Group dibagi menjadi empat kategori, yaitu:

**Learning by doing:** menjalankan tugas pada posisi yang baru dengan mempelajari sendiri apa yang harus dilakukan tanpa diberi kompetensi terlebih dahulu.

***Trial and error:*** kegiatan pengembangan untuk meningkatkan *softskill* dan *hardskill* tetapi pada proses penerapannya masih pada tahap melakukan uji coba untuk mendapatkan konsep penerapan yang tepat.

**Pengembangan dari Luar:** pengembangan yang dilakukan diluar jam kerja dengan memberikan pemateri dari luar seperti seminar dan *spiritual company*.

### **5.2.1 Learning by doing**

*Learning by doing* adalah kegiatan dimana pada saat karyawan menempati suatu posisi baru tanpa diberikan kompetensi terlebih dahulu sehingga dituntut untuk dapat belajar sendiri. Disinilah kemampuan dan kualitas karyawan dapat dinilai. Seperti yang dinyatakan oleh Pak Agung bahwa karyawan tidak diberikan bekal tertentu untuk menjalankan tugas baru.

“...biasanya kalau dapat jabatan baru itu tidak diberikan bekal, jadi langsung saja melakukan tugasnya.” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

Hal serupa diungkapkan oleh Pak Mushab bahwa karyawan tidak dibekali kompetensi untuk menjalankan tugas baru sehingga harus belajar sendiri.

“...seperti *leader* ditempatkan diposisinya atau dinaikan dari posisi sebelumnya tetapi tanpa dibekali kompetensi terlebih dahulu jadi menjalankan tugas sambil belajar” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

### **5.2.2 Trial and error**

Suatu istilah yang digunakan Waroeng Group dalam menjalankan pengembangan dengan melakukan uji coba konsep hingga mendapatkan formula yang tepat. Pak Rinto mengungkapkan bahwa pengembangan yang dilakukan menggunakan sistem uji coba.

“Disini itu sistemnya uji coba, kalau salah nanti dicoba lagi.” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

Pernyataan yang sama diungkapkan oleh Pak Bagus sebagai narasumber pendukung Pak Rinto.

“Caranya ya coba-coba sambil mencari pengembangan apa yang paling tepat.” (Bagus, 15/04/2019 09.11 WIB)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Pak Agung yang pernah menjabat sebagai staf *training center*.

“Terus kalo pengembangan yang formal itu masih banyak uji coba. Jadi kalau cocok ya dilanjutkan, kalo engga dibuat konsep baru lagi.” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

Pak Mushab selaku koordinator *training center* juga menyatakan bahwa pengembangan dilakukan dengan mencari formula yang tepat.

“Pengembangan kita itu lebih ke *learning by doing* sama *trial and error*, soalnya sampai sekarang juga kita masih mencari formula yang tepat buat pengembangan.” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

#### **5.2.2.1 Performa Tidak Sesuai Harapan**

Dalam melakukan uji coba kegiatan pengembangan, dilakukan dengan melihat masalah apa yang timbul dan harus diperbaiki. Seperti yang diungkapkan oleh Pak Agung bahwa komplain dari pelanggan menjadi saran Waroeng Group untuk memperbaiki pelayanan dan operasional.

“...awalnya jika ada komplain dari outlet baru kita tindak lanjuti. Misalkan, dari segi pelayanan kurang baik dan kurang maksimal.” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Bu Yuni sebagai narasumber pendukung Pak Agung.

“...biasanya dari komplain, lalu dari tingkat penjualan bagaimana. Dan dilihat dari tingkat banyaknya masalah atau kasus disuatu outlet” (Yuni, 12/04/2019 10.21 WIB)

Pak Mushab menilai bahwa performa karyawan penting untuk menjadi bahan evaluasi sebagai penentu kegiatan pengembangan.

“Pertama, kita lihat dari perfoma. Performa itu kan bisa dilihat dari *teamwork*, spiritualitas, kemampuan karyawan, apakah banyak komplain yang diterima, dan lain-lain.” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

#### **5.2.2.2 Menyusun Konsep**

Dalam uji coba kegiatan pengembangan, hal utama yang dilakukan adalah menyusun konsep atau formula yang tepat. Untuk mendapatkan formula yang tepat diperlukan pelaksanaan uji coba pengembangan berkali-kali. Seperti yang diungkapkan Pak Rinto bahwa dalam menyusun konsep dengan mendiskusikan jalan keluar dari suatu masalah.

“Awalnya dari masalah-masalah yang timbul kita diskusikan lalu mencari jalan keluar. Lalu, kita jalankan pengembangannya sesuai diskusi.” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

Pak Bagus mendukung pernyataan Pak Rinto bahwa sebelum melakukan pengembangan adalah melakukan diskusi untuk mencari jalan keluar dari suatu masalah.

“Awalnya kita diskusikan dulu, dari suatu kasus kita angkat pokok permasalahannya lalu kita cari jalan keluarnya. Nah, baru kita lakukan pengembangan tersebut.” (Bagus, 15/04/2019 09.11 WIB)

Pak Mushab pun mengatakan hal yang sama dengan kedua narasumber sebelumnya.

“...*meeting* untuk mengevaluasi apa yang kurang dan perlu diperbaiki. Dari *meeting* akan terlihat apa yang perlu diperbaiki. Lalu, menyusun

konsep pengembangan apa yang sebaiknya dilakukan. Kemudian, dilakukan pengembangan tersebut.” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

### 5.2.2.3 Melakukan Pengembangan

Setelah menyusun konsep, lalu pengembangan dilakukan. Beberapa pengembangan yang dilakukan Waroeng Group adalah pelatihan untuk karyawan baru, pelatihan terus menerus agar dapat memberikan pelayanan terbaik, pelatihan jika ada sistem baru, dan pengembangan produk secara terus menerus. Proses pelaksanaan pengembangan dilakukan dengan tidak melupakan prinsip dari dasar-dasar nilai Islam.

Seperti yang dikatakan oleh Pak Rinto bahwa pelatihan orientasi ini dilakukan sebelum karyawan diterjunkan ke operasional.

“Sebelum karyawan masuk dan terjun ke operasional ada *training* selama 2 bulan. Seminggu ” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

Beliau juga menambahkan bahwa saat ini Waroeng Group sedang gencar melakukan pengembangan sistem IT pada bagian keuangan dan mesin-mesin dapur sehingga butuh pelatihan yang dilakukan agar karyawan mudah beradaptasi.

“...saat ini fokus utama pada bidang IT, seperti yang berhubungan dengan *accounting*. Jadi sistem keuangan di kasir bisa masuk ke kantor secara *real time*.” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

“...dari sisi dapur sekarang sudah menggunakan mesin-mesin yang berteknologi tinggi, tentunya harus dan diberikan pengembangan.” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

Pak Agung selaku koordinator HRD juga mengungkapkan pernyataan yang serupa dengan Pak Rinto bahwa kegiatan pengembangan yang dilakukan Waroeng Group adalah pelatihan untuk karyawan baru, pelatihan untuk sistem dan mesin baru.

“...*training* untuk karyawan yang baru masuk seperti untuk pembukaan outlet baru itu ada pengenalan untuk *product knowledge, softskill*, dan tentang *spiritual company*.” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

“...sekarang ada pengembangan khusus sistem kasir ya nanti kita beri pelatihan untuk seluruh kasir dan kapten.” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Pak Mushab selaku koordinator *training center*. Beliau menjelaskan bahwa dalam memberikan pengembangan selalu, materi yang diberikan selalu dikaitkan dengan *sirah nabawiyah*.

“...sebatas untuk mengajari pelatihan karyawan baru ketika buka outlet baru. Kalau sekarang sudah saya kembangkan kebidang lain, mulai dari pelatihan untuk manajer outlet...” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

“...kita sedang kembangkan untuk *service excellent*, lalu kita kaitkan dengan *sirah nabawiyah*. Pada *sirah nabawiyah* ada tata cara melakukan semua pekerjaan yang bisa kita ambil. Seperti, pada saat rasul melayani kaum yahudi dengan baik.” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

#### **5.2.2.4 Evaluasi**

Saat melakukan pengembangan, terkadang Waroeng Group belum matang dalam menyusun konsep sehingga mengakibatkan hasil dari pelaksanaannya tidak maksimal.

Pak Rinto mengungkapkan jika hasil yang didapat tidak sesuai harapan, maka pihak *training center* akan memperbaiki konsep lagi agar lebih matang.

“...dilihat sudah tepat atau belum, kalau belum ya dicoba lagi dengan mendiskusikan kembali.” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

Hal yang serupa juga dikatakan oleh Pak Agung, beliau menambahkan jika pengembangan dirasa sudah memuaskan maka penerapannya akan dilanjutkan.

“...nanti dievaluasi pada dibagian mana harus diperbaiki. Tapi kalau formulanya udah tepat yaudah dilanjutkan aja.” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

Pak Mushab yang memiliki peran penting dalam melakukan pengembangan mengakui bahwa terkadang dalam merancang konsep pengembangan belum benar-benar matang sehingga hasil yang didapat juga tidak selalu sesuai harapan.

“...karena terkadang konsep kita belum matang tapi sudah dijalankan, jadi saat dievaluasi kadang masih belum memuaskan. Susah ya mencari konsep yang tepat, kita masih berusaha untuk membuat konsep dengan formula yang tepat.” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

### **5.2.3 Pengembangan dari Luar**

#### **5.2.3.1 Seminar**

Waroeng Group juga memberikan fasilitas karyawan untuk mengembangkan diri tidak hanya di kantor dengan mengikuti seminar. Seminar diikuti oleh karyawan yang berada di level puncak. Hal ini diungkapkan oleh Pak Rinto yang merupakan direktur Waroeng Group.

“...untuk top manajer kita ikutkan seminar sesuai dengan bidang masing-masing.” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

Pernyataan tersebut didukung oleh Pak Bagus selaku narasumber pendukung Pak Rinto bahwa seminar dilakukan jika memang dibutuhkan.

“...untuk *leadership, knowledge*, dan kepribadian. Kadang kita datangkan motivator dan kadang kita ikutkan seminar. Tergantung kebutuhannya ya.” (Bagus, 15/04/2019 09.11 WIB)

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Pak Agung bahwa untuk membuka wawasan karyawan tingkat atas akan diikuti seminar.

“Kalau untuk membuka wawasan yang lain tidak menutup kemungkinan melakukan pengembangan diluar seperti ikut seminar untuk para *leader*” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

Bu Yuni yang merupakan *staf* HRD juga mendukung pernyataan Pak Agung.

“Ada seminar dan pengembangan jika ada SOP baru.” (Yuni, 12/04/2019 10.21 WIB)

### 5.2.3.2 *Spiritual company*

Perbedaan Waroeng Group dengan perusahaan lainnya ada pada prinsip yang digunakan. Dengan menggunakan prinsip dasar nilai Islam, Waroeng Group memberikan kegiatan *Spiritual company* dalam rangka untuk mendukung kegiatan keagamaan karyawan. Pak Rinto mengungkapkan ada berbagai macam kegiatan keagamaan yang dilakukan oleh Waoreng Group.

“...ada dakwah seperti *tabligh* akbar dan pengajian rutin, menyeter hafalan Qur’an, belajar membaca Al Qur’an yang benar, dan ada taklim. Kegiatan ini kita anggap sebagai program pengembangan diri dan rohani karyawan.” (Rinto, 10/04/2019 13.51 WIB)

Pernyataan Pak Rinto tersebut didukung oleh Pak Bagus selaku narasumber pendukung.

“...ada pengajian, belajar mengaji, hafalan Qur’an, dan agenda *spiritual company* lainnya.” (Bagus, 15/04/2019 09.11 WIB)

Hal serupa diungkapkan oleh Pak Agung bahwa terdapat kegiatan keagamaan khusus yang dilakukan Waroeng Group seperti kajian, surah hafalan, dan mengaji.

“Ada kajian mingguan, hafalan surah, dan belajar mengaji yang diampingi ustadz pembimbing. Walaupun isinya *tausiyah*, tapi kan itu diberikan

dalam rangka untuk mengembangkan karyawan dari sisi spiritual.” (Agung, 09/04/2019 08.30 WIB)

Bu Yuni dan Pak Okta yang merupakan narasumber pendukung Pak Agung juga memberikan pernyataan yang serupa.

“...ada kajian rutin, *tashim* agar karyawan ngajinya benar, lalu ada *tausiyah* yang materinya juga banyak menyangkut tentang pekerjaan.” (Yuni, 12/04/2019 10.21 WIB)

“...ada kegiatan untuk berhenti merokok, lalu kajian rutin, belajar mengaji, hafalan Qur'an, dan sholat berjamaah.” (Okta, 22/04/2019 10.52 WIB)

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Pak Mushab bahwa terdapat kegiatan keagamaan untuk mengembangkan spiritualitas karyawan.

“Kalau tentang *spiritual company* sendiri ya ada seperti kajian rutin, belajar mengaji, dan hafalan surah.” (Mushab, 22/04/2019 09.58 WIB)

Pernyataan tersebut didukung oleh Pak Shohibul selaku staf *spiritual company* sehingga beliau paham betul dengan kegiatan spiritual yang dilaksanakan.

“Ada pengajian *tashim* empat kali sebulan, *tausiyah* dua kali sebulan itu untuk karyawan kantor. Untuk karyawan outlet dua kali *tashim* dan dua kali *tausiyah*. Pengajian akbar diseluruh wilayah 3 bulan sekali. Ada setoran hafalan juga.” (Shohibul, 11/04/2019 10.39 WIB)

### 5.3 Ringkasan Hasil Penelitian

Penelitian ini menjelaskan bagaimana Waroeng Group melakukan pengembangan berbasis *spiritual company*. Program pengembangan yang dilakukan terdiri dari pelatihan dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pada Waroeng Group dibagi menjadi tiga kategori. Ketiga kategori tersebut adalah pengembangan dengan konsep *learning by doing*, pengembangan dengan sistem *trial and error*, dan pengembangan yang dilakukan

diluar jam kerja. Informasi tersebut didapat dari narasumber yang merupakan karyawan Waroeng Group yaitu, Pak Rinto, Pak Agung dan Pak Mushab.

**Tabel 5.3**

**Penerapan Pengembangan Karyawab Berbasis *Spiritual company***

No.	Temuan Penelitian		Narasumber Penelitian		
			Pak Rinto	Pak Agung	Pak Mushab
1.	<i>Learning by doing</i>	Penempatan posisi baru tanpa dibekali kompetensi terlebih dahulu		✓	✓
2.	<i>Trial and error</i>	Performa Tidak Sesuai Harapan		✓	✓
		Menyusun Konsep	✓		✓
		Melaksanakan Pengembangan	✓	✓	✓
		Melakukan Evaluasi	✓	✓	✓
3.	Pengembangan dari Luar	Seminar	✓	✓	
		<i>Spiritual company</i>	✓	✓	✓

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan pengembangan yang dibagi menjadi tiga kategori yaitu, *learning by doing*, *trial*

*and error*, dan pengembangan dari luar. Dimana dalam melakukan pengembangan, Waroeng Group memiliki prinsip yang berbeda dengan pengembangan pada umumnya. Pengembangan di Waroeng Group memiliki konsep yang belandaskan nilai-nilai Islam. Masing-masing narasumber memberikan informasi yang serupa saat menjelaskan tentang pengembangan berbasis *spiritual company* yang saat ini diterapkan. Karyawan Waroeng Group yang menjadi narasumber utama adalah Pak Rinto selaku direktur, Pak Agung selaku koordinator HRD, dan Pak Mushab selaku koordinator *training center*.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ketiga narasumber memiliki jawaban yang hampir sama dalam menjelaskan pengembangan yang diterapkan. Penelitian yang dilakukan menghasil temuan bahwa pengembangan pada Waroeng Group belum memiliki konsep konsisten karena masih melakukan uji coba. Sebagian besar kegiatan pengembangan yang dilakukan menggunakan konsep *trial and error*. Selain itu ada juga yang disebut *learning by doing*, dan pengembangan eksternal yang dilakukan diluar jam kerja.

#### **5.4 Diskusi Hasil**

Penelitian ini menemukan cara pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berbasis *spiritual company* yang dilakukan Waroeng Group. Pelatihan pada Waroeng Group diperuntukan karyawan yang dinilai kurang terampil dalam menjalankan tugasnya. Pelatihan dilakukan untuk segala bidang pekerjaan dengan memberikan ilmu yang dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan pengembangan pada Waroeng Group dilakukan untuk mempersiapkan karyawan agar sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan perusahaan, sehingga pengembangan

difokuskan untuk pembelajaran jangka panjang. Kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut memiliki tujuan yang sama untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwati (2015) pada BMT Muamalat Limpung. Purwati (2015) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan potensi dan kualitas karyawan agar menjadi pribadi yang luar biasa, perusahaan harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan tetapi juga moral dan spiritual. Penelitian tersebut sama dengan yang penulis dapatkan di Waroeng Group. Menurut penelitian bahwa tujuan dari menerapkan *spiritual company* adalah untuk mendapatkan ridho Allah dalam bekerja. Selain itu, juga untuk meningkatkan kualitas SDM baik dari sisi keterampilan maupun kepribadian. Oleh karena itu, fokus utama Waroeng Group dalam melakukan pelatihan dan pengembangan berbasis *spiritual company* adalah untuk membentuk kepribadian karyawan agar dapat meneladani sifat Rasul.

Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Hidayanti (2016) pada Industri Kreatif Nisrafa dengan perspektif syariah di Surakarta. Hidayanti (2016) mengungkapkan bahwa teknik pengembangan yang digunakan pada perusahaan berbasis spiritual dan non spiritual sebenarnya sama. Hanya saja pada perusahaan berbasis spiritual, dalam menjalankan kegiatan perusahaan dengan meneladani etika bisnis yang Rasul ajarkan dan selalu mengedepankan kemaslahatan. Penelitian ini serupa dengan yang terjadi di Waroeng Group. Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan, Waroeng Group menggunakan

metode yang sama dengan perusahaan pada umumnya hanya saja perbedaannya ada pada materi yang diberikan dan hasil yang didapatkan. Kesamaan lainnya dengan penemuan di Waroeng Group adalah pada saat melakukan kegiatan perusahaan, karyawan diajarkan untuk dapat meneladani ilmu-ilmu yang diberikan Rasul. Inilah yang menjadi nilai tambah pada perusahaan berbasis spiritual.

Tetapi ada juga perbedaan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayati (2016). Pada Industri Kreatif Nisrafa pengembangan dilakukan secara informal sehingga hasil yang didapat tidak maksimal karena karyawan masih kurang terampil dan sulit untuk bersaing dalam memanfaatkan teknologi. Pengembangan yang dilakukan hanya sebatas berfokus pada *spiritual company* saja. Padahal Industri Kreatif Nisrafa membutuhkan pelatihan dan pendidikan formal seperti *internet marketing* dan *workshop design*. Sedangkan pada Waroeng Group melakukan pengembangan dan pelatihan secara formal. Bahkan kegiatan pengembangan *spiritual company* pun sudah tertata dan tersistem dengan baik. Selain itu, pengembangan formal lainnya adalah untuk karyawan level top manajemen sering diikuti seminar untuk menambah ilmu dan pengetahuan yang berguna untuk memecahkan permasalahan yang akan dihadapi atau sedang dihadapi. Untuk pelatihan orientasi dan pelatihan sistem baru dilakukan dengan menyusun materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan terlebih dahulu, lalu cara pengimplementasiannya dilakukan dengan sistem kloter dan kelas. Hal ini lah yang membuat karyawan lebih terampil, mampu memanfaatkan fasilitas dengan baik, dan dapat bersaing secara kompetitif.

Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Isti'adzah (2017) pada Ayam Bakar Wong Solo. Beliau mengungkapkan bahwa karyawan yang lolos seleksi akan diberikan pelatihan selama 2 bulan untuk mengetahui keterampilan karyawan sebelum ditempatkan pada bagian tertentu. Metode serupa juga dilakukan oleh Waroeng Group bahwa karyawan outlet yang baru diterima akan diikutkan pelatihan *softskill* dan *hardskill* selama 2 bulan untuk menentukan pada bagian mana karyawan akan ditempatkan. Selama pelatihan karyawan dilepas dengan tetap dimonitor untuk dilihat bagaimana kinerjanya di outlet. Pelatihan ini dilakukan jika Waroeng Group akan membuka outlet baru sehingga karyawannya pun baru.

Hasil penelitian diatas serupa dengan yang ditemukan penulis pada pengembangan di Waroeng Group. Dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berbasis *spiritual company* di Waroeng Group terdiri dari pengembangan internal dan eksternal. Pelatihan dan pengembangan internal dibagi menjadi dua yaitu, *learning by doing* yang berupa program jenjang karir dan pengembangan yang masih pada tahap *trial and error*. Lalu, pada pengembangan eksternal juga dibagi menjadi dua yaitu, seminar dan kegiatan khusus *spiritual company*. Pengembangan yang dilakukan pada Waroeng Group menggunakan teknik yang sama dengan perusahaan lain pada umumnya. Hanya saja, pengembangan di Waroeng Group menambahkan konsep spiritual yang menjadi nilai tambah perusahaan. Konsep *spiritual company* inilah yang dijadikan sebagai landasan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Pada pengembangan yang dilakukan dengan teknik *learning by doing* dimaksudkan agar karyawan dapat menjalankan tugas baru secara mandiri. Karyawan dituntut untuk dapat beradaptasi saat ditempatkan pada posisi baru dan tugas yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Karyawan yang menempati posisi baru tidak dibekali dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas, sehingga mereka mempelajari sendiri bagaimana cara menjalankan tugas dan memecahkan suatu permasalahan. Pengembangan *learning by doing* ini berguna untuk menilai seberapa kemampuan dan kualitas yang dimiliki karyawan.

Berbeda dengan kegiatan pengembangan lain yang memang membutuhkan pelatihan secara formal dalam pelaksanaannya. Tetapi hingga saat ini Waroeng Group belum memiliki konsep yang konsisten dalam penerapan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Oleh karena itu, pengembangan ini disebut sebagai pengembangan *trial and error* karena dalam proses penerapannya melakukan banyak uji coba untuk mendapatkan formula terbaik. Terdapat empat tahapan dalam melakukan pengembangan tersebut yaitu, mencari pokok masalah yang terjadi untuk diperbaiki. Kemudian, merumuskan konsep pengembangan apa yang akan dilakukan. Lalu, mengimplementasikan pengembangan tersebut. Dan yang terakhir adalah evaluasi. Menurut hasil penelitian, terkadang dalam merancang konsep pengembangan belum benar-benar tepat sehingga pada saat pelaksanaannya tidak mendapatkan hasil seperti yang diharapkan. Jika hasilnya belum sesuai maka akan dilakukan perancangan konsep ulang dan memperbaiki pelaksanaan pengembangan. Yang menjadikan Waroeng Group berbeda dengan perusahaan lain pada umumnya adalah saat proses melaksanakan pengembangan,

pemateri memberikan ilmu yang berkaitan dengan nilai Islam yang dapat diimplementasikan dalam bekerja, seperti *sirah nabawiyah*. *Sirah nabawiyah* adalah perilaku dan ilmu yang diberikan Rasul dan dapat dijadikan acuan dalam kehidupan sehari-hari.

Terakhir adalah pengembangan eksternal yang diluar jam kerja. Pengembangan dari luar ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu seminar dan kegiatan khusus *spiritual company*. Seminar biasa diikuti oleh manajemen level yang bertujuan untuk menambah ilmu sehingga dapat ditransfer ke karyawan dan diaplikasikan untuk mengembangkan perusahaan. Lalu, ada kegiatan khusus *spiritual company* yang dimaksudkan untuk mengembangkan dari sisi spiritualitas dan ibadah karyawan dan dapat berdampak pada perbaikan perilaku. Pada pengembangan *spiritual company* ini terdapat berbagai kegiatan rohani seperti, kajian rutin, belajar membaca Al-Qur'an yang benar, dan hafalan surah-surah pilihan. Kegiatan ini bertujuan untuk menambah semangat beribadah dan memperbaiki ahlak. Kegiatan pengembangan *spiritual company* inilah yang menjadikan Waroeng Group berbeda dengan perusahaan lain pada umumnya.